Nature et conséquences des conflits de rôles

Serge Perrot

▶ **To cite this version:**

Serge Perrot. Nature et conséquences des conflits de rôles. Journée de recherche CEROG / AGRH, IAE d'Aix, 2005, May 2005, Aix en Provences, France. pp.Actes en ligne. halshs-00360474

HAL Id: halshs-00360474
https://shs.hal.science/halshs-00360474

Submitted on 11 Feb 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Communication à la journée de recherche CEROG-AGRH

IAE d'Aix-En-Provence, 27 Mai 2005

« Stress, burnout et conflits de rôles »

Titre de la communication :

« Nature et conséquences des conflits de rôles »

Coordonnées de l'auteur :

Serge PERROT

Centre de recherche CREPA

Université Paris Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny

75775 Paris Cédex 16

Courriel professionnel : serge.perrot@dauphine.fr

Courriel personnel : s.perrot@wanadoo.fr

Tél : 01 44 05 49 94

Fax : 01 44 05 40 84

Nature et conséquences des conflits de rôles

Introduction

Les conflits de rôles ont été étudiés de façon relativement intensive, en raison des conséquences négatives qu'ils peuvent avoir tant au niveau individuel qu'organisationnel (Fisher, Gitelson, 1983 ; Jackson, Schuler, 1985 ; Van Sell, Brief, Schuler, 1981). Au niveau individuel, les conflits de rôles sont ainsi associés à de nombreuses variables importantes comme la satisfaction, l'implication organisationnelle, l'engagement au travail, la motivation, le stress, l'absentéisme, les intentions de départ, et la performance. Au niveau organisationnel, les dysfonctionnements de rôles sont également évoqués (Loubes, 1997), tout comme leurs traductions en termes de performance et d'utilisation inadéquate des ressources humaines.

Malgré l'importance du thème de recherche dans la littérature, et le volume des publications qui s'y rapporte, un paradoxe fondamental demeure : l'approche théorique et conceptuelle des conflits de rôles repose sur une vision multi-dimensionnelle du construit, mettant en évidence l'existence de plusieurs formes possibles de conflits de rôles, alors que l'instrument de mesure (Rizzo, House, Lirtzman, 1970) utilisé dans plus de 85 % des recherches (Fisher, Gitelson, 1983 ; Jackson, Schuler, 1985) souffre de nombreuses limites fréquemment évoquées, notamment sa conception uni-dimensionnelle qui ne permet pas de rendre compte des fondements conceptuels dont il découle.

Par conséquent, les nombreux travaux empiriques et tous les résultats accumulés depuis plus de 30 ans reposent principalement sur une échelle très insatisfaisante (tant sur le plan conceptuel que psychométrique). Poursuivre des recherches en utilisant l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970) risque donc fort de ne pas apporter d'éléments de compréhension nouveaux des phénomènes étudiés, ni même de permettre l'analyser des résultats empiriques parfois contradictoires, au-delà des effets dominants constatés.

C'est une approche renouvelée des conflits de rôles qui nous semble donc nécessaire, selon une vision multi-dimensionnelle du construit, et avec un instrument cohérent par rapport au socle théorique et conceptuel dont il découle.

1 Définitions et mesures des conflits de rôles

Le concept de rôle ne renvoie pas à un consensus, mais à un foisonnement d'approches issues notamment de la psychologie, de la sociologie, et de la psychosociologie. Une vision fonctionnaliste et interactionniste peuvent ainsi être mises en opposition, même si ce sont leurs points de convergence et de complémentarité qui doivent être mis à l'ordre du jour (Alis, 1997). Rocheblave-Spenlé (1969), tout en reconnaissant les différences entre ces approches, montre ainsi leur caractère indissociable.

Un certain nombre de caractéristiques récurrentes dans les définitions du concept de rôle peuvent cependant être soulignées. Comme le suggère Biddle (1979), la notion de rôle organisationnel s'articule autour de deux éléments clés, qui sont les attentes réciproques relatives aux *activités* et *comportements relationnels*, exercés par un individu dans un contexte organisationnel donné. Katz et Kahn (1966) évoquent l'intérêt du concept de rôle, qui permet de relier les niveaux individuels et organisationnels. Ils décrivent ainsi l'organisation comme un système de rôles, chaque individu pouvant être localisé dans ce système de rôles interdépendants.

1.1 Principales approches théoriques des conflits de rôles

Les travaux sur les conflits de rôles organisationnels reposent très largement sur les apports de Kahn et al. (1964), puis Katz et Kahn (1966). C'est tout particulièrement le modèle de transmission de rôle (Katz, Kahn, 1966) qui est à l'origine des définitions des conflits de rôles. Les auteurs distinguent dans le modèle les attentes de rôles, le rôle transmis, le rôle perçu, et le rôle joué. La transmission de rôle est alors un processus continu et permanent d'ajustement d'un individu à son rôle organisationnel. Les auteurs suggèrent que les inter-relations entre les attentes de rôles, le rôle transmis, le rôle reçu, et le rôle joué sont susceptibles de créer des transmissions de rôles incohérentes appelées conflits de rôles. C'est par exemple le cas lorsque deux personnes de l' « ensemble de rôle »[1] formulent des attentes contradictoires envers une même personne (conflit « inter-émetteurs »). Si des attentes contradictoires sont transmises par une même personne, on parlera alors de conflit « intra-émetteurs ». Mais Katz et Kahn (1966) évoquent également deux autres types de conflits de rôles possibles, comme le conflit « individu-rôle » qui peut apparaître lorsque l'individu doit

[1] L' « ensemble de rôle » est défini comme l'ensemble des personnes en intéraction avec l'individu dans le cadre de l'exercice de son rôle.

jouer simultanément deux rôles incompatibles entre eux ou encore lorsque l'exercice d'un rôle est contraire à ses propres attentes. Enfin, la « surcharge de rôle » est également évoquée comme une quatrième forme possible de conflits de rôles, même si ce quatrième aspect est contesté sur le plan conceptuel (Murphy, Gable, 1988 ; Schaubroek, Cotton, Jennings, 1989). Au-delà de ces quatre formes possibles de conflits de rôles, Katz et Kahn (1966) précisent que des formes de conflits de rôles sont possibles, résultant d'un mélange de ces quatre types.

L'apport et l'impact des travaux de Kahn et al. (1964) puis Katz et Kahn (1966) est indéniable. Ils établissent notamment l'existence d'une pluralité des formes de conflis de rôles possibles, en partant d'un cadre très lié à la théorie des attentes : ce sont les incompatibilités entre plusieurs attentes de rôles qui créent une pression psychologique qualifiée de conflits de rôles. De nombreux travaux empiriques se réclament de cette approche, tout comme l'échelle de mesure de Rizzo, House et Lirtzman (1970), mais de nombreuses contradictions doivent cependant être soulignées.

1.2 L'échelle classique de mesure des conflits de rôles

C'est très clairement l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970) qui domine la quasi-totalité des recherches en la matière. Jackson et Schuler (1985) et Fisher et Gitelson (1983) font état respectivement d'un taux d'utilisation de 85% et 88%. Bien que très largement utilisée dans la littérature de recherche, l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970) est régulièrement et sévèrement critiquée sur le plan conceptuel et psychométrique. Il semble que la fréquence de son utilisation passée soit la principale justification de son utilisation actuelle.

Tracy et Johnson (1981, p. 464) remarquent ainsi que les deux facteurs mis en évidence par Rizzo, House et Lirtzman (1970) ne traduisent pas une différence conceptuelle entre l'ambiguïté et le conflit de rôle. Au contraire, ils correspondent simplement à une différence de rédaction des items (stress vs confort), et sont donc un artefact qui résulte d'une différence de forme entre les items, et non d'une réelle différence conceptuelle. McGee, Ferguson et Seers (1989) constatent à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire que l'ambiguïté et le conflit de rôle, tels que mesurés par l'échelle, ne sont pas factoriellement indépendants, et appellent à un moratoire quant à l'utilisation de cette échelle, tout en encourageant le développement d'instruments de mesure nouveaux. Perrot (2000) observe la faiblesse des « loadings » des items sur les axes « ambiguïté » et « conflit », même après rotation, la valeur la plus élevée étant de 0,62. King et King (1990) questionnent fortement la validité de contenu de l'échelle et soulignent deux problèmes conceptuels sérieux : le manque

de clarté relatif aux items qui constituent chacune des deux dimensions (ambiguïté et conflit), ainsi que la difficulté d'interprétation claire des deux composantes résultantes de l'ACP (Rizzo, House, Lirtzman, 1970). Enfin, Schuler (1975) puis Smith, Tisak et Schmieder (1993) mettent en évidence la faible fiabilité du dernier item de l'échelle *(« Je travaille sur des choses inutiles »).*

Au-delà de ces critiques, un autre argument majeur à l'encontre de l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970) doit être souligné : il s'agit de la dimensionnalité du construit. Comme le soulignent Miles et Perreault (1976), peu d'attention a été accordée aux différents types de conflits de rôles, alors que ces distinctions semblent importantes. De même, Foucher et Bouchard (1995) utilisent une approche multi-dimensionnelle du construit, fondée sur la typologie de Katz et Kahn (1966), dans leur étude exploratoire des conflits de rôles vécus. Loubes (1997) souligne quant à elle l'importance de mieux connaître les formes de tensions de rôles et leurs conséquences sur l'organisation et le salarié, en raison des dysfonctionnements de rôles et de l'utilisation inadéquate des ressources humaines qui en résulte. Enfin, Perrot (2000) suggère que l'échelle des conflits de rôles de Rizzo, House et Lirtzman (1970) constitue une moyenne d'items conceptuellement non reliés, et par conséquent vide de sens, qui ne permet pas de saisir la richesse du construit. Ainsi, cette échelle constitue une moyenne insignifiante d'items, et occulte les dimensions pertinentes du construits. De plus, l'uni-dimensionnalité de l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970) est en contradiction forte avec le socle théorique et conceptuelle dont elle est issue et se réclame, qu'il s'agisse de la notion de rôle (Biddle, 1979), ou de conflits de rôles (Katz, Kahn, 1966).

Les résultats empiriques accumulés sont donc en très grande partie fondés sur une échelle largement critiquable et critiquée. Certes, un effet « négatif » dominant des conflits de rôles reste empiriquement établi et reconnu : les conflits de rôles sont négativement corrélés à certaines variables attitudinales et comportementales (satisfaction, stress, implication organisationnelle, engagement au travail, performance) mais positivement corrélés aux intentions de départ, à l'absentéisme, et au turnover. Au-delà de cet effet dominant empiriquement étable, des contradictions demeurent (Fisher, Gitelson, 1983 ; Jackson et Schuler, 1985 ; Van Sell, Brief, Schuler, 1981) et appellent à nuancer les résultats empiriques évoqués. Ces contradictions sont en partie liées aux effets modérateurs potentiels, aux limites des méthodologies fondées sur l'analyse de corrélations, au niveau d'analyse retenu, au manque de distinction entre les concepts d'ambiguïté et de conflit, et au manque de distinction entre les différentes formes possibles de conflits de rôles (Jackson, Schuler, 1985).

1.3 Vers une mesure multi-dimensionnelle des conflits de rôle ?

Ilgen et Holenbeck (1991) ainsi que Jackson et Schuler (1985) considèrent les conflits de rôles et l'ambiguïté de rôles comme des construits bien distincts, pour lesquels ils suggèrent de formuler des hypothèses séparées. Plusieurs tentatives de développement d'échelles de mesure alternatives à celle de Rizzo, House et Lirtzman (1970) sont à noter, tant pour l'ambiguïté de rôle que pour les conflits de rôles. Nous nous limiterons cependant ici aux échelles des conflits de rôles.

Une première étude réalisée par Kahn et al. (1964) basée sur de nombreux entretiens a permis d'élaborer un index de quatre scores, constituant des indicateurs objectifs des conflits de rôle. Cependant, les mesures des conflits de rôles suggérées par les études de Kahn et al. (1964) restent délicates à utiliser. En effet, le procédé est basé sur des entretiens et reste extrêmement lourd. De plus, il ne permet pas de mesurer précisément le degré de conflit perçu par la personne focale (récepteur de rôle), mais s'intéresse plus au nombre d'attentes conflictuelles.

Ford et al. (1975) ont élaboré des échelles ayant pour but de spécifier une dimension précise du conflit de rôle. Ils se réfèrent à une définition classique du conflit de rôle comme l'occurrence simultanée de plusieurs attentes de rôle, et évaluent les écarts entre les attentes des différents émetteurs pris deux à deux, pour une série de tâches répertoriées. Cependant, leur échelle ne prend en compte qu'une seule catégorie de conflits de rôles, à savoir les conflits inter-émetteurs, et s'intéresse à une population très ciblée (les commerciaux) et à une série de tâches préalablement répertoriées, ce qui limite les possibilités de généralisation.

Chonko et al. (1986) ont développé une échelle multidimensionnelle des conflits de rôle qu'ils définissent comme le degré d'incompatibilité entre les attentes des vendeurs et les attentes des émetteurs associés à sa position. Là encore, son application se limite à une population spécifique : les vendeurs.

Perrot (2000) propose dans une double démarche méthodologique à la fois exploratoire et confirmatoire, une approche multi-dimensionnelle pour la définition et la mesure des conflits de rôles. Cinq dimensions clés des conflits de rôles sont ainsi identifiées empiriquement : le conflit « individu / rôle », le conflit « individu / climat », le conflit « individu / ensemble de rôle », le conflit « d'accès à l'information », et la « surcharge de rôle ». Les qualités psychométriques de l'échelle sont bonnes, à la fois globalement et pour chaque dimension, et sa structure factorielle stable. Ce sont principalement les trois premières

formes de conflits de rôles qui ont un impact fort sur les variables prises en considération : l'engagement au travail, l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail, le sentiment de performance, et les intentions de départ. Les relations mises en évidences entre les conflits de rôles et ces variables semblent robustes, et peu sensibles aux effets modérateurs potentiels.

1.4 Pour une nouvelle conceptualisation et une meilleure cohérence entre définitions et mesures des conflits de rôles

Comme expliqué précédemment, ce sont les travaux de Kahn et al. (1964) puis Katz et Kahn (1966) qui ont essentiellement marqué l'étude des conflits de rôles. Cependant, leurs recherches souffrent de deux principales lacunes au regard de notre problématique: tout d'abord, la validation empirique des résultats proposés reste insuffisante. Deuxièmement, sur le plan conceptuel, les propres exemples de conflits de rôles donnés par les auteurs ne sont pas toujours cohérents avec le cadre sous-jacent qu'est la théorie des attentes. En effet, si les conflits de rôles se définissent en termes d'attentes contradictoires, la surcharge de rôle ne devrait pas être considérer comme un conflit de rôle. De même, le conflit « individu-rôle » peut s'entendre comme un conflit entre les attentes de l'individu et son rôle, indépendamment des attentes de son « ensemble de rôle ». Par ailleurs, les conflits de rôles étant avant tout un concept correspondant au niveau d'analyse individuel, il semblerait plus logique de prendre en considération les perceptions de l'individu et les conflits qui peuvent en résulter, plus que d'éventuelles incompatibilités entre les attentes d'autres personnes vis à vis de l'individu. Enfin, dans la mesure où les rôles (tout comme le modèle de transmission de rôles) impliquent des interactions avec un « ensemble de rôle », la définition des conflits de rôles devrait inclure des tensions psychologiques liées aux interactions de l'individu.

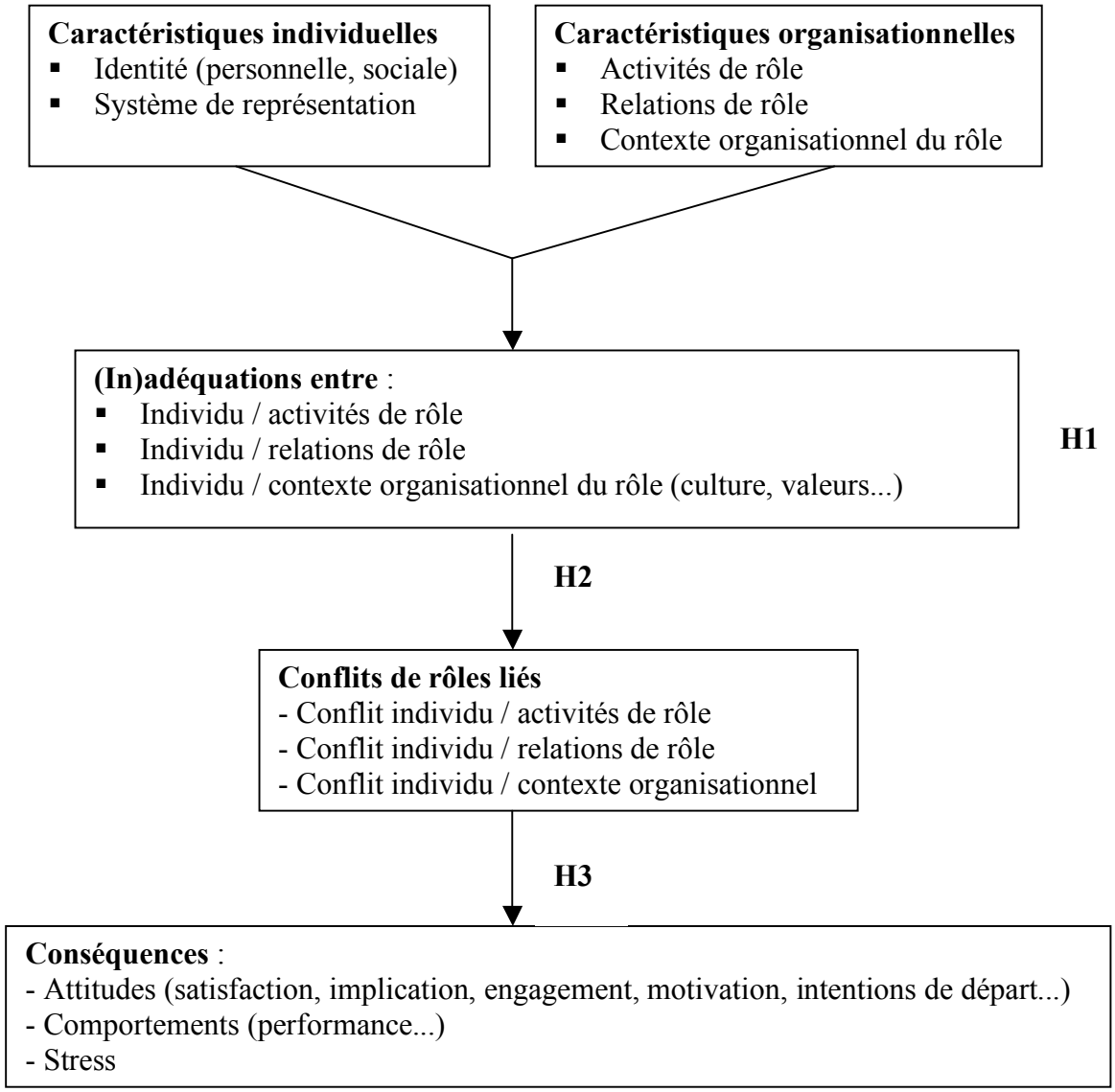
Plus que la théorie des attentes, nous pensons que le cadre théorique le plus adapté à l'analyse des conflits de rôles est celui de l'(in)adéquation (« fit »), entre l'individu et son rôle organisationnel. De nombreuses recherches considèrent la notion d'adéquation comme centrale à la compréhension des liens entre l'individu et l'organisation. Schein (1988) avance par exemple l'idée qu'il faut rechercher une correspondance optimale et non maximale entre l'individu et l'organisation. Une trop grande conformité ne produirait qu'une « bureaucratie stérile », alors qu'une trop grande différence engendrerait des risques de « rébellion ».

L'utilisation du concept d'adéquation reste cependant problématique compte tenu de la multiplicité des descripteurs sur lesquels peut porter l'adéquation. Le nombre de couples possibles « caractéristiques individuelles / caractéristiques organisationnelles » est en effet très élevé, ce qui ne fait que renforcer la difficulté d'une validation empirique de cette

relation. L'approche en termes d'adéquation doit donc s'interroger sur l'identification des dimensions d'adéquation les plus pertinentes au regard de la problématique considérée.

Les dimensions d'adéquation pertinentes, qui constitueront le socle d'une nouvelle conceptualisation des conflits de rôles, doivent remplir une double condition : tout d'abord, elles doivent se situer à l'interface entre l'individu et l'organisation et relier ainsi ces deux niveaux d'analyse (Katz, Kahn, 1966). Enfin, elles doivent refléter les composantes clés du concept de rôle organisationnel, c'est à dire la notion d'activités et de comportements relationnels, dans un contexte organisationnel (Biddle, 1979). La figure 1 ci-dessous représente ainsi les types d'(in)adéquations pertinentes entre l'individu et l'organisation :

Figure 1 : Nature et conséquences des conflits de rôles



Précisions ici une différence importante entre les notions d'inadéquations et de conflits de rôles : si elles portent sur les mêmes « objets » (l'individu et son rôle dans l'organisation), elles sont conceptuellement différentes dans la mesure où les inadéquations en sont la cause et les conflits de rôles la conséquence. Les conflits de rôles peuvent se définir comme une perception négative d'une inadéquation entre l'individu et son rôle, et traduisent un inconfort psychologique qui résulte de cette inadéquation perçue. Il y a ici une cohérence conceptuelle forte entre cette approche en termes d'(in)adéquation sur les dimensions évoquées, et les trois formes de conflits de rôles mises en évidence dans les résultats de Perrot (2000).

De plus, les schemes cognitifs individuels influencent bien entendu la perception de chacun. En d'autres termes, une même (in)adéquation peut être perçue et vécue différemment par deux individus. C'est le sens de l'hypothèse H3, qui suggère que ce sont les conflits de rôles vécus (ie les interprétations individuelles des (in)adéquations) qui engendrent des conséquences sur les variables dépendantes considérées, plus que les (in)adéquations en elles-mêmes.

Par rapport à l'échelle de Perrot (2000), une proximité conceptuelle très forte peut ainsi être mise en évidence entre la construction du cadre conceptuel (figure 1) et les résultats empiriques précédemment évoqués. En particulier, les trois premières formes de conflits de rôles identifiées (Perrot, 2000) sont les plus pertinentes car elles font directement écho à la définition des rôles en termes d'activités et de comportements relationnels dans un contexte organisationnel donné (Biddle, 1979), correspondent directement aux types d'inadéquations et de conflits de rôles définis, et sont selon Perrot (2000) le plus fortement corrélées aux variables dépendantes retenues. Nous suggérons donc de nous focaliser sur le conflit « individu / rôle » lié aux activités de rôles, le conflit « individu / ensemble de rôles » lié aux comportements relationnels de rôles, et au conflit « individu / climat » lié au contexte organisationnel dans lequel l'individu exerce son rôle, en retenant comme cadre conceptuel l'(in)adéquation entre l'individu et son rôle organisationnel.

2 Formulation d'hypothèses

Comme illustré sur la figure 1, trois familles d'hypothèses peuvent être formulées.

2.1 H1 : perception divergente de l'inadéquation

Les trois formes d'inadéquations définies (individu / activités de rôle, individu / relations de rôles, individu / organisation) sont liées à des caractéristiques individuelles et

organisationnelles. Cependant, nous formulons l'hypothèse que la perception de ces caractéristiques est socialement construite (Berger, Luckman, 1966), et liée aux schèmes cognitifs des personnes. Ainsi, une inadéquation entre des compétences individuelles et des activités de rôles peut être perçue différemment par l'individu concerné et son supérieur hiérarchique, pour ne prendre que cet exemple. Nous nous inscrivons donc dans la perspective proposée par Salancik et Pfeffer (1978)[2]. En d'autres termes, les perceptions des individus et de leurs managers, relativement au même objet (l'adéquation) ne sont pas corrélées, ce qui se traduit par les trois hypothèses suivantes :

H1a : l'inadéquation individu / activités de rôles perçue par l'individu n'est pas corrélée avec la perception de cette même inadéquation par son manager.

H1b : l'inadéquation individu / relations de rôles perçue par l'individu n'est pas corrélée de façon statistiquement significative avec la perception de cette même inadéquation par son manager.

H1c : l'inadéquation individu / organisation perçue par l'individu n'est pas corrélée de façon statistiquement significative avec la perception de cette même inadéquation par son manager.

2.2 H2 : relations entre inadéquations perçues et conflits de rôles vécus

Notre définition des conflits de rôles est directement liée à la notion d'(in)adéquations perçues entre l'individu et son rôle organisationnel. Par conséquent, nous formulons l'hypothèse générale que plus les inadéquations perçues sont fortes, plus les conflits de rôles qui en résultent sont importants.

H2a : toutes les inadéquations perçues sont positivement corrélées à toutes les formes de conflits de rôles.

Par ailleurs, comme expliqué précédemment, les conflits de rôle renvoient à une vision multidimensionnelle du construit. En reprenant notre définition des conflits de rôles et l'échelle de Perrot (2000), c'est en toute logique l'inadéquation individu / activités de rôle qui est la plus fortement liée au conflit « individu / rôle », l'inadéquation individu / relations de rôle qui est la plus fortement liée au conflit « individu / ensemble de rôle », et l'inadéquation individu / organisation qui est la plus fortement liée au conflit « individu / climat ». Par

[2] « Social Information Process » framework.

ailleurs, ces relations entre chaque catégorie d'inadéquations perçues et la forme de conflit de rôle correspondante doivent être statistiquement significatives.

H2b : Parmi les différentes formes de conflits de rôles, c'est le conflit « individu / rôle » qui est le plus fortement corrélé avec l'inadéquation individu / activités de rôles. Cette corrélation est statistiquement significative.

H2c : Parmi les différentes formes de conflits de rôle, c'est le conflit « individu / ensemble de rôle » qui est le plus fortement corrélé avec l'inadéquation individu / relations de rôles. Cette corrélation est statistiquement significative.

H2d : Parmi les différentes formes de conflits de rôle, c'est le conflit « individu / climat » qui est le plus fortement corrélé avec l'inadéquation individu / organisation. Cette corrélation est statistiquement significative.

2.3 H3 : conséquences des conflits de rôles

Les conséquences des conflits de rôles ont déjà largement été observées empiriquement sur un certain nombre de variables, qu'il s'agisse des attitudes (satisfaction, implication organisationnelle, engagement au travail, motivation, intentions de départ...), des comportements (performance...) ou du stress (Fisher, Gitelson, 1983 ; Jackson, Schuler, 1985). Les conséquences des conflits de rôles sont ainsi qualifiées de « négatives », dans la mesure où ils diminuent la satisfaction, l'implication, l'engagement, la motivation, la performance, et accroissent les intentions de départ et le stress.

H3 : les conflits de rôles sont négativement corrélés à la satisfaction, l'implication, l'engagement, la motivation, mais positivement corrélés aux intentions de départ et au stress.

Par ailleurs, au-delà de ces corrélations déjà établies empiriquement, l'intérêt d'une approche multi-dimensionnelles des conflits de rôles est d'explorer quelles sont les formes de conflits de rôles les plus particulièrement associées à chacun des indicateurs pris en compte. Nous ne formulons pas ici d'hypothèse à priori, étant dans une démarche de nature exploratoire.

3 Méthodologie

3.1 Elaboration des questionnaires

La mesure des indicateurs attitudinaux (second ordre) de la socialisation organisationnelle se base sur des instruments déjà validés et reconnus. Il s'agit des échelles de

Kanungo (1982)[3] pour l'engagement au travail, de Allen et Meyer (1990) pour l'implication organisationnelle affective, de Roussel (1996) pour la motivation[4], et de Perrot (2000) pour les intentions de départ. La satisfaction au travail est mesurée par un seul item[5], afin d'alléger le questionnaire, dans la mesure où cet item est considéré comme substituable à des échelles telles que le Minnesota Satisfaction Questionnaire. En effet, de très fortes corrélations (>0,8) ont été empiriquement établies entre ces deux mesures (Roussel, 1996 ; Perrot, 2000).

Les indicateurs comportementaux se résument aux concepts de performance et de stress. La mesure de la performance est extraite de l'échelle de socialisation de Chao et al. (1994), et le stress est mesuré par un seul item : « *je suis souvent stressé(e) quand je suis au travail* ».

Afin de pouvoir contraster nos résultats empiriques en fonction de l'approche choisie pour la mesure des conflits de rôles, deux échelles ont été utilisées : celle de Rizzo, House et Lirtzman (1970), très largement utilisée dans la littérature de recherche depuis plus de trente ans malgré les nombreuses critiques dont elle fait l'objet, et celle de Perrot (2000), conçue selon une approche multidimensionnelle du construit, avec cinq formes spécifiques de conflits de rôles identifiés.

---

[3] Une version de 9 items (Perrot, 2003) a été utilisée au lieu de 10, après élimination de l'item 10.

[4] Nous utiliserons ici l'échelle des efforts fournis au travail, comme indicateur de la motivation. Il s'agit donc d'une partie seulement des items et échelles utilisées par Roussel (1996) pour appréhender le concept de motivation.

[5] « Globalement, je suis satisfait(e) de mon travail ».

Tableau 1 : items pour la mesure des conflits de rôles

Echelle	Items
Unidimensionnelle (Rizzo, House, Lirtzman, 1970)[6]	J'ai des choses à faire qui devraient être réalisées autrement. Je reçois des missions sans main d'oeuvre pour les réaliser. Je dois contourner une règle ou une procédure pour réaliser ma mission. Je travaille avec deux ou plusieurs groupes qui fonctionnent de façon différente. Je reçois des demandes incompatibles d'une ou plusieurs personnes. Je réalise des choses qui peuvent être acceptées par certaines personnes et rejetées par d'autres. Je reçois une mission sans ressources ni moyens adéquats pour pouvoir l'effectuer. Je travaille pour des choses inutiles.
Conflit « individu / rôle » (Perrot, 2000)	Globalement, mon travail est plutôt sous-qualifié par rapport à ma formation. J'aimerais bien pouvoir utiliser plus mes compétences dans mon travail. J'aurai malheureusement assez vite fait le tour de mon poste actuel.
Conflit « individu / ensemble de rôles » (Perrot, 2000)	Certaines personnes me font parfois des réflexions désagréables au travail. Parfois, je suis frustré(e) de ne pas pouvoir répondre aux « attaques » des autres. J'ai quelquefois l'impression de me faire taper sur les doigts pour rien. Je trouve que c'est trop souvent la « guéguerre » entre les gens au travail.
Conflit « individu / climat » (Perrot, 2000)	Je n'accroche pas complètement avec la culture de cette entreprise. Cette entreprise a parfois un mode de fonctionnement qui m'énerve. Dans cette entreprise, il faut parfois se comporter d'une façon qui ne me convient pas. L'entreprise n'est pas très attentive aux préoccupations de ses salariés.

Enfin, les inadéquations perçues entre l'individu et son rôle organisationnel ont été appréhendées par des mesures mono-items de la façon suivante :

Tableau 2 :

Concept	Items pour l'individu concerné	Items pour le maître d'apprentissage
Adéquation individu / activités de rôle.	J'ai le profil qui correspond bien aux activités qu'on me confie.	Mon apprenti(e) a un profil qui correspond bien aux activités qui lui sont confiées.
Adéquation individu / relations de rôle.	J'ai le profil qui correspond bien aux relations interpersonnelles à gérer dans ce travail.	Mon apprenti(e) a un profil qui correspond bien aux relations interpersonnelles à gérer dans son travail.
Adéquation individu / organisation.	D'une façon générale, j'ai suis quelqu'un qui correspond bien à cette entreprise.	Mon apprenti(e) est, d'une façon générale, quelqu'un qui correspond bien à cette entreprise.

[6] Traduits par Loubes (1997).

Un premier projet de questionnaire a été rédigé et soumis à cinq experts universitaires en GRH, en leur demandant d'évaluer la clarté de la rédaction des items et, d'évaluer la correspondance conceptuelle entre les items destinés aux nouveaux entrants et ceux destinés à leur supérieur hiérarchique.

Le principe était donc de pouvoir apprécier les éventuelles convergences ou divergences de perception de l'adéquation entre l'individu et l'organisation, pour les individus et pour leur manager. La version finale du questionnaire intègre donc l'ensemble des remarques formulées par les cinq experts en GRH sollicités.

3.2 Recueil des données

Le terrain d'enquête est constitué de jeunes suivant actuellement une formation de gestion (licence et maîtrise) en alternance. Les questionnaires ont été distribués durant le mois de février 2005, auprès de quatre-vingt jeunes de vingt à vingt-cinq ans: certains étaient en entreprise depuis 3 à 8 mois, d'autres avaient déjà effectué une année dans leur entreprise et avaient donc une ancienneté de 15 à 20 mois dans l'entreprise. Cette population d'enquête était donc particulièrement intéressante, car en période de socialisation organisationnelle l'existence de conflits de rôles est très probable. Même si le processus de socialisation est continu et permanent, il est en effet particulièrement fort durant les premiers mois en entreprise.

La procédure de recueil de données était la suivante : les questionnaires (anonymes) ont été distribués et remplis en salle, durant leur période à l'Université, afin de ne pas perdre des réponses : le taux de réponse a été de 100 %. Afin d'obtenir la réponse de leur supérieur hiérarchique, et de pouvoir croiser les données, chaque questionnaire était numéroté, le même numéro étant attribué au questionnaire de l'apprenti et à celui de son maître d'apprentissage. Chaque apprenti avait comme instruction de remettre en main propre à son maître d'apprentissage une enveloppe fermée, contenant un questionnaire numéroté mais anonyme et une enveloppe retour. Par ailleurs, afin de maximiser le taux de retour des questionnaires aux maîtres d'apprentissage, seules des échelles de mesure mono-items (après validations et/ou modifications par un groupe d'experts en GRH) ont été utilisées pour restreindre la longueur du questionnaire. Sur 80 questionnaires remis en main propre, 60 ont été retournés remplis, soit un taux de réponse très élevé de 75 %, qui s'explique par la procédure utilisée.

Les réponses prises en compte ont été reçues dans les 3 semaines suivant la passation du questionnaire auprès des apprentis. Le biais potentiel lié au temps nous semble donc très limité car l'ensemble des données a été obtenu en moins de 3 semaines.

4 Résultats et discussion

4.1 Résultats et discussion pour les hypothèses H1

Tableau 3 : Divergence des perceptions (individus/managers) sur les inadéquations

Type d'inadéquation	Hypothèse	Corrélation	Significativité	Hypothèse validée
Individu / activités de rôle	H1a	r = 0,066	p = 0,616	Oui
Individu / relations de rôle	H1b	r = - 0,03	p = 0,818	Oui
Individu / organisation	H1c	r = 0,065	p = 0,621	Oui

Toutes les hypothèses H1 sont validées, ce qui constitue un résultat important et corrobore l'optique de Salancik et Pfeffer (1978). Il n'y a donc pas forcément de réel ajustement mutuel entre l'individu et l'organisation, mais plutôt une difficulté du management de percevoir et de comprendre les conflits de rôles qui résultent de cette perception d'inadéquations. Une meilleure compréhension du vécu des individus n'est donc sans doute pas inutile au management...

4.2 Résultats et discussion pour les hypothèses H2

Tableau 4 : Relations entre inadéquations perçues et conflits de rôles (H2a)

Corrélations entre :	Conflit de rôle unidimensionnel[7]	Conflit « individu/rôle »[8]	Conflit « individu / ensemble de rôle »	Conflit « individu / climat[7] »
Inadéquation individu / activités de rôles	r =0,028 p=0,808 **(H2a)**	**r=0,606** **p<0,01** **(H2a) et (H2b)**	r=0,050 p=0,656 **(H2a)**	r=0,148 p=0,190 **(H2a)**
Inadéquation individu / relations de rôles	r=0,133 p=0,239 **(H2a)**	r=0,155 p=0,171 **(H2a)**	**r=0,247** **p<0,05** **(H2a) et (H2c)**	r=0,206 p=0,067 **(H2a)**
Inadéquation individu / organisation	r=0,092 p=0,417 **(H2a)**	**r=0,289** **p<0,01** **(H2a)**	**r=0,263** **p<0,05** **(H2a)**	**r=0,500** **p<0,01** **(H2a) et (H2d)**

Le signe des corrélations est conforme à l'hypothèse H2a, qui est donc validée. Nous pouvons ainsi conclure que les inadéquations perçues par l'individu engendrent des conflits de rôles. Néanmoins, il est intéressant de noter qu'aucune corrélation obtenue avec l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970) n'est statistiquement significative. De notre point de vue,

[7] Rizzo, House et Lirtzman, 1970.
[8] Perrot, 2000.

cela ne signifie pas que la relation est inexistante, mais que l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970) représente un score moyen calculé sur des items conceptuellement peu voire pas reliés. En d'autres termes, l'interprétation des items de l'échelle est plus qu'hasardeuse. En revanche, l'utilisation d'une approche multi-dimensionnelle des conflits de rôles (Perrot, 2000) permet d'introduire plus de finesse dans l'analyse des résultats : si toutes les corrélations observées ne sont pas statistiquement significatives (5 sur 9 le sont), il est néanmoins très clair qu'à des formes spécifiques d'(in)adéquations entre l'individu et son rôle organisationnel correspondent des formes particulières de conflits de rôles vécus. Ce n'est donc pas l'existence de telles relations qu'il faut renier, mais l'utilisation d'une échelle de mesure inadaptée.

Par ailleurs, toutes les hypothèses H2a, H2b, H2c et H2d sont empiriquement validées.

4.3 Résultats et discussion pour l'hypothèse H3

Comme illustré dans le tableau 4 ci-dessous, l'hypothèse H3 est partiellement validée. En effet, sur les 28 corrélations calculées, 22 ont un signe conforme à l'hypothèse. Les six autres corrélations n'apportent pas une contradiction forte à l'hypothèse mais plutôt une nuance, car les valeurs de ces trois corrélations sont très proches de zéro, et ne sont pas statistiquement significatives.

Ces résultats, illustrés dans le tableau 4 ci-après, permettent donc d'évaluer la force relative des corrélations entre les conflits de rôles et les indicateurs attitudinaux ou comportementaux qui en résultent.

Tableau 5 : Relations entre indicateurs « proxy » (niveau) et indicateurs de 2nd ordre

Corrélations entre:	Conflit de rôle « unidimensionnel »	Conflit « individu-rôle »	Conflit « individu-climat »	Conflit « individu-ensemble de rôle »
Engagement	*r = 0,042* *p = 0,710*	**r = - 0,371** **p < 0,01**	**r = - 0,253** **p < 0,05**	*r = - 0,096* *p =0,396*
Implication affective	**r = - 0,233** **p < 0,05**	**r = - 0,308** **p < 0,01**	**r = - 0,625** **p < 0,01**	**r = - 0,356** **p < 0,01**
Motivation	**r = - 0,375** **p < 0,01**	**r = - ,335** **p < 0,01**	**r = - 0,529** **p < 0,01**	**r = - 0,370** **p < 0,01**
Satisfaction	*r = - 0,117* *p = 0,301*	**r = - 0,449** **p < 0,01**	**r = - 0,414** **p < 0,01**	*r = - 0,214* *p = 0,056*
Intentions de départ	**r = 0,235** **p < 0,05**	**r = 0,382** **p < 0,01**	**r = 0,540** **p < 0,01**	**r = 0,390** **p < 0,01**
Stress	**r = 0,300** **p < 0,01**	*r = - 0,030* *p = 0,795*	**r = 0,491** **p < 0,01**	**r = 0,484** **p < 0,01**
Performance	**r = - 0,232** **p < 0,05**	*r = 0,000* *p = 1,000*	**r = - ,264** **p < 0,05**	**r = - 0,263** **p < 0,05**

Nous pouvons donc considérer l'hypothèse H3 comme fortement mais non totalement validée.

4.4 Elaboration de modèles prédictifs

Le principal intérêt des résultats est, outre d'apporter une validation empirique (certes partielle) au modèle proposé, de pouvoir mettre en évidence quels sont les déterminants clés de certaines variables d'intérêt. Nous considérerons ci-après la notion de stress, ainsi que les intentions de départ des salariés, qui constitue pour les organisations une variable déterminante.

Pour ce faire, une régression multiple selon la méthode « pas à pas » est réalisée. Afin de traduire notre modèle sous la forme d'une régression multiple, nous utiliserons comme variables explicatives potentielles du stress et des intentions de départ les différentes formes de conflits de rôle[9].

Tableau 6 : Elaboration d'un modèle prédictif pour le stress

Variable expliquée	Variables explicatives	R^2	R^2 ajusté	Variation de F	Significativité
Stress	Conflit « individu-climat » Conflit « individu-ensemble de rôle »	24,1 % 36,1 %	23,1 % 34,5 %	24,759 14,529	0,000 0,000

Le stress au travail est donc essentiellement lié aux conflits « individu / climat » et au conflit « individu-ensemble de rôle ». Plus que le contenu du travail, c'est donc essentiellement l'environnement organisationnel et humain qui sont potentiellement générateurs de stress.

Par ailleurs, le pouvoir explicatif du modèle est fort, avec plus de 34 % de variance expliquée avec deux variables. Nous remarquons également que l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970) n'est pas retenue dans le modèle de régression multiple « pas à pas », ce qui signale son manque de pouvoir explicatif.

[9] Les quatre variables « conflit unidimensionnel » (Rizzo, House et Lirtzman, 1970), conflit « individu-rôle », conflit « individu / ensemble de rôle » et conflit « individu-climat » (Perrot, 2000) sont prises en considération comme variables explicatives potentielles.

Tableau 7 : élaboration d'un modèle prédictif pour les intentions de départ

Variable expliquée	Variables explicatives	R^2	R^2 ajusté	Variation de F	Significativité
Intentions de départ	conflit « individu / climat » conflit « individu / rôle » conflit « individu / ensemble de rôle »	29,2 % 37,6 % 41,2 %	28,3 % 36,0 % 38,8 %	32,133 10,425 4,562	0,000 p<0,01 p<0,05

Les intentions de départ sont déterminées principalement par le conflit « individu-climat », le conflit « individu / rôle », et le conflit « individu / ensemble de rôle », qui expliquent plus de 38 % de la variance. Ces résultats apportent donc une explication significative des intentions de départ, avec un pourcentage de variance expliquée important avec trois variables. A nouveau, l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970) n'est pas retenue dans le modèle de régression, jetant encore plus de doute sur son pouvoir explicatif déjà largement remis en cause.

Conclusion

Certaines limites de recherche doivent cependant être évoquées. Tout d'abord, la taille de l'échantillon reste modeste (80 personnes), et les résultats devraient être répliqués sur un échantillon plus large. Les contraintes de taille d'échantillon empêchent notamment l'utilisation de démarches statistiques plus sophistiquées, comme par exemple les modèles d'équations structurelles qui seraient intéressant pour tester l'ensemble du modèle proposé. Deuxièmement, la nature de l'échantillon est assez classique, et leur caractère généralisable auprès d'autres populations de salariés reste encore à établir. Enfin, les échelles de mesure mono-items ont certes fait l'objet d'une validation auprès d'experts en GRH, mais leurs qualités en termes par exemple de validité doivent encore être testées de façon plus approfondie.

Cependant, plusieurs contributions de la présente recherche méritent d'être soulignées. Tout d'abord, une nouvelle conceptualisation des conflits de rôles est proposée, fondée sur la notion d'(in)adéquation entre un individu et son rôle organisationnel plutôt que sur la théorie des attentes. En particulier, l'intérêt d'une approche multidimensionnelle des conflits de rôles est à nouveau mis en évidence, et une cohérence est atteinte entre le cadre théorique sous-jacent, les définitions du rôle, des conflits de rôle, et l'instrument de mesure utilisé. A cet égard, si l'échelle de Perrot (2000) est une alternative possible, ce n'est bien entendu pas la seule.

La validation (partielle pour H3) de toutes les hypothèses dérivées du modèle renforce son intérêt a posteriori. Certes, toutes les corrélations observées ne sont pas statistiquement significatives, mais cela nous semble constituer une nuance et non une contradiction. En effet, reconnaître la multi-dimensionnalité des conflits de rôles et l'existence de catégories génériques d'(in)adéquation permet justement de distinguer quelle forme d'inadéquation ou de tensions de rôles est la plus associée à tel ou tel indicateur relatif aux causes et aux conséquences des conflits de rôles. Il est donc normal d'observer des forces et de niveaux de significativité statistique différents.

Les futurs travaux empiriques relatifs aux conflits de rôles devraient à notre sens suspendre l'utilisation de l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970), qui est non seulement en contradiction avec les fondements théoriques dont elle découle, mais qui donne en plus des résultats empiriques nettement moins forts que ceux obtenus à partir d'une échelle multi-dimensionnelle des conflits de rôles. L'approche multi-dimensionnelle permet en effet de se focaliser sur la dimension la plus pertinente au regard d'une problématique donnée.

C'est donc clairement dans cette voie que doivent s'engager les futures recherches. Il convient de proposer une alternative à l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970), qui soit largement validée empiriquement et mieux ancrée dans le socle conceptuel de la théorie des rôles. Nous proposons aux recherches futures, d'une part, de se situer clairement dans une perspective d'(in)adéquation et non plus selon la théorie des attentes et, d'autre part, de se concentrer sur ses trois formes de conflits de rôles retenus dans cette recherche (Perrot, 2000): le conflit « individu / rôle », le conflit « individu / ensemble de rôles », et le conflit « individu / climat ».

Bibliographie

Alis D., 1997. "Conflits de rôles et régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle: le cas des agents généraux d'assurance", Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III.

Allen N.J., Meyer J.P., 1990. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.

Berger P.L., Luckman T., 1966. "The Social Construction of Reality", NY, Doubleday.

Biddle B.J., 1979. "Role Theory - Expectations, Identities, and Behaviors", Academic Press.

Chao G.T., O'Leary-Kelly A.M., Wolf S., Klein H.J., Gardner P.D., 1994. "Organizational Socialization: its Content and Consequences", Journal of Applied Psychology, 79, 5, 730-743.

Chonko L.B., Howell D., Bellenger D., 1986. "Congruence in sales force evaluations: relations to sales forces perception of conflict and ambiguity", Journal of Personal Selling&Sales Management, 6, 35-48.

Fisher C.D., Gitelson R., 1983. "A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity", Journal of Applied Psychology, 68, 2, 320-333.

Ford N.M., Walker G.A., Churchill G.A., 1975. "Expectation – specific measures of the intersender conflict and role ambiguity experienced by industrial salesmen", Journal of Business Research, 3, 92-112.

Foucher R., Bouchard M.A, 1995. "Les formes de conflits de rôles: étude exploratoire basée sur les catégories de Kahn & al", Actes du Congrès de l'AGRH à Poitiers.

Ilgen D.R., Hollenbeck J.R., 1991. "The Structure of Work: Job Design and Roles", dans Dunnette M.D. et Hough L.M., "Handbook of Industrial and Organizational Psychology", 2nd edition, Consulting Psychologists Press, 165-207.

Jackson S.E., 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.

Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snoek J.D., 1964. "Organizational stress: studies in rôle conflict and ambiguity", J. Wiley&Sons.

Kanungo R., 1982. "Work Alienation", New York, Praeger.

Katz R., Kahn R.L., 1966. "The Social Psychology of Organizations", Wiley&son.

King L.A., King D.W., 1990. "Role conflict and role ambiguity: a critical assessment of construct validity", Psychological Bulletin, 107, 1, 48-64.

Loubes A., 1997. “Contribution à l’étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel – une étude empirique”, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.

McGee G.W., Ferguson C.E., Seers A. 1989. « Role conflict and role ambiguity: do the scales measure these two constructs ? ”. Journal of Applied Psychology, 74, 815-818.

Miles R.H, Perreault W.D., 1976. “Organizational role conflict: its antecedents and consequencies”, Organizational Behavior and Human Performance, 17, 19-44.

Murphy C.A., Gable R.K., 1988. “Validity and reliability of the original and abridged role conflict and ambiguity scale”. Educational and Psychological Measurement, 48, 743-751.

Perrot S., 2000. “L’entrée dans l’entreprise des jeunes diplômés : une approche en termes de tensions de rôles ». Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine.

Perrot S., 2003. “Using a 9-item version of Kanungo's Job Involvement scale”, cahier de recherche CREPA n°82, Février 2003.

Rizzo J., House R., Lirtzman S., 1970. "Role conflict and ambiguity in complex organizations", Administrative Science Quarterly, 15, 150-163.

Rocheblave-Spenlé A.M., 1969. "La notion de rôle en psychologie sociale", PUF, 2ème éd.

Roussel P., 1996. "Rémunération, motivation et satisfaction au travail", Economica.

Salancik G.R., Pfeffer J., 1978. "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design", Administrative Science Quarterly, 23, June, 224-253.

Schaubroeck J.S, Cotton J.L, Jennings K.R., 1989. “Antecedents and consequences of role stress: a covariance structure analysis”, Journal of Organizational Behavior, 10, 35-58.

Schein E.H., 1988. "Organizational Socialization and the Profession of Management", Sloan Management Review, Fall, 53-65.

Schuler R.S., 1975. “Role perceptions, satisfaction and performance: a partial reconciliation”, Journal of Applied Psychology, 60, 683-687.

Smith C. S., Tisak J., Schmieder R.A., 1993. “The measurement properties of the role conflict and role ambiguity scales: a review and extension of the empirical research”, Journal of Organizational Behavior, 14, 37-48.

Tracy L., Johnson T.W., 1981. "What do the role conflict and role ambiguity scales measure?", Journal of Applied Psychology, 66, 4, 464-469.

Van Sell M., Breif A.P, Schuler R.S, 1981. “Role conflict and role ambiguity: integration of the litterature and directions for future research”, Human Relations, 34, 1, 43-71.