APSSAP

Association paritaire
pour la santé et la sécurité du travail,
secteur « Administration provinciale »

Brochure d'information

Santé psychologique

Les tensions de rôle, ça vous dit quelque chose?

LES TENSIONS DE RÔLE, ÇA VOUS DIT QUELQUE CHOSE?

LE RÔLE DU COMITÉ

Le comité de santé et de sécurité peut organiser diverses activités de formation, d'information, de sensibilisation et de promotion et peut faire toute recommandation qu'il juge pertinente au regard de la prévention collective en matière de santé psychologique au travail.

BESOIN D'AIDE ?

L'APSSAP a créé un guide pour aider les comités de santé et de sécurité à jouer leur rôle en matière de santé psychologique au travail.

Pour de plus amples informations à ce sujet, consultez ce guide ou communiquez avec nous au 418 624-4801.

Vous est-il déjà arrivé au travail d'avoir à satisfaire des demandes contradictoires provenant de personnes différentes de votre organisation ou provenant de la même personne? Avez-vous déjà eu l'impression que la manière dont on vous demande de jouer votre rôle au travail est en contradiction avec vos valeurs ou avec votre propre perception de votre rôle? Avez-vous déjà ressenti que vous ne saviez pas ce qu'on attend de vous, quel rôle exactement vous jouez dans votre organisation? Ou encore que vous ne disposez pas d'assez de temps pour faire tout ce que vous avez à faire?

Si vous avez répondu oui à l'une ou plusieurs de ces questions, c'est bien possible que vous ayez été confronté à vivre ce qu'on appelle des tensions de rôle. Et ces situations pour le moins inconfortables sont fréquentes en milieu de travail et peuvent avoir des conséquences négatives pour vous et pour votre organisation.

Le présent document vise à vous informer sur ce que sont les tensions de rôle, sur les impacts qu'elles peuvent avoir sur la santé des individus au travail et sur leur organisation, ainsi que sur les principales stratégies préventives à adopter pour les éviter ou à tout le moins réduire leurs impacts.

Une tension de rôle c'est quoi?

Dans le cadre de son travail quotidien, un personne peut être appelée à répondre à diverses attentes qui lui sont signifiées par différents intervenants : supérieur immédiat, collègues, direction, clients, etc. Dans un tel contexte, il est possible qu'elle soit confrontée à vivre éventuellement une situation de « tension de rôle » qui se définit plus précisément comme « le sentiment qu'éprouve une personne qui se trouve dans une situation où il lui est difficile, voire impossible, de répondre à toutes les attentes de façon satisfaisante tant à ses yeux qu'aux yeux des personnes qui les formulent. » (Katz et Khan, 1978)

N'importe qui peut être confronté à des situations de tensions de rôle dans le cadre de son travail. Cependant, certains postes, en raison de leur contexte, peuvent amener leur titulaire à éprouver plus intensément ce genre de tension. C'est le cas, par exemple, des supérieurs immédiats qui sont appelés à répondre aux attentes du personnel sous leur responsabilité, en même temps que de répondre aux attentes de leur direction, de leurs clients et de leurs propres attentes.

Les types de tensions de rôle

Dans la littérature, il existe plusieurs typologies pour décrire les diverses tensions de rôle auxquelles une personne peut être confrontée dans le cadre de

son travail. Nous vous présentons ici la typologie élaborée par Louise Royal[1] en 2007. Ainsi, elle distingue quatre types de tensions de rôle.

1. La surcharge

Quantitative : Lorsqu'on a le sentiment qu'on ne dispose pas d'assez de temps pour répondre à l'ensemble des attentes, de sorte qu'on n'arrive pas à assumer tous ses rôles. Par exemple, une personne qui est obligée régulièrement d'allonger ses heures de travail, le soir ou les fins de semaine, pour pouvoir répondre aux diverses demandes qui lui sont formulées.

Qualitative : Lorsqu'on se sent trop fortement sollicité par des rôles qui sont exercés dans des situations complexes et qui exigent un investissement cognitif et émotif très élevé qui souvent outrepasse nos capacités. Lorsqu'une personne se sent, par exemple, continuellement dépassée, en raison des exigences et de la complexité du travail à réaliser.

2. Les conflits de rôle

Nous sommes en présence d'un conflit de rôle au travail lorsqu'une personne est appelée à exercer plus d'un rôle et que l'exercice d'un rôle rend difficile, voire impossible, l'exercice d'un autre. On en distingue quatre types :

Le conflit inter-émetteurs : Lorsqu'une personne perçoit des incohérences, de l'incompatibilité entre les attentes formulées par deux ou plusieurs personnes et qu'elle doive les satisfaire. Par exemple, dans un centre d'appel, lorsque votre gestionnaire vous demande de réduire le temps d'appel par client, en même temps que la direction vous demande d'assurer un meilleur service à la clientèle.

Le conflit intra-émetteur : Lorsqu'une personne doit satisfaire des attentes incompatibles qui lui sont formulées par une seule personne. Lorsque votre supérieur vous demande, par exemple, de prioriser le travail d'équipe alors que, d'un autre coté, il vous attribue plus de tâches à l'ordinateur.

Le conflit entre l'individu et ses rôles : Lorsqu'on constate que les attentes formulées à son égard sont en contradiction avec ses valeurs et sa propre conception de ses rôles. Par exemple, demander à quelqu'un d'augmenter la quantité de travail au détriment de la qualité de son travail. Pour une personne qui est perfectionniste, cette situation dissonante peut être très difficile à concilier.

Entre les sphères de sa vie : Lorsqu'une personne éprouve des difficultés à concilier des attentes liées aux rôles dans différentes sphères de sa vie. Par exemple, avoir beaucoup de difficulté à concilier son travail à temps plein avec son rôle d'étudiant à temps partiel.

---

1. Louise Royal est professeur au Département de la gestion de l'éducation et de la formation à la faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke

3. L'ambiguïté de rôle

L'ambigüité de rôle se traduit par une incertitude ressentie par une personne dans l'exercice de son travail. Elle découle d'une compréhension insuffisante des attentes et des responsabilités associées à ses rôles, plus précisément :

- lorsqu'on ne connaît pas ou ne comprend pas les attentes, les standards à atteindre dans l'exercice de ses rôles;
- lorsqu'on ne connaît pas ou ne comprend pas les procédures et les manières de faire pour exercer ses rôles;
- lorsqu'on ne connaît pas ou ne comprend pas l'ordre des priorités des activités ou la prédominance de ses rôles.

4. L'incapacité de remplir ses rôles

Cette perception d'incapacité apparaît principalement :

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

Les causes des tensions de rôle

Qu'est-ce qui peut être à l'origine des tensions de rôle ressenties par une personne dans le cadre de son travail? Plusieurs variables ou caractéristiques peuvent avoir un impact sur la perception des tensions de rôle. On peut les regrouper sous trois catégories :

1. Les variables personnelles

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

2. Les variables interpersonnelles

Elles concernent principalement les relations entre les individus. On distingue plus particulièrement : la qualité de la communication à l'intérieur du groupe (échanges, fréquence, diffusion de l'information, etc.), la qualité du feed back sur la tâche provenant des collègues de travail (attentes), le comportement

du supérieur immédiat (centré sur l'individu et ses besoins ou centré sur la tâche) et le fonctionnement du groupe (climat, soutien).

3. Les variables organisationnelles

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

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

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

Les effets des tensions de rôle

Les recherches montrent que les tensions de rôle peuvent affecter les individus et les organisations de différentes manières :

Chez les personnes

- Une augmentation du stress et de l'anxiété
- Une baisse de la satisfaction générale
- Une baisse de la performance
- Une baisse de l'engagement professionnel et organisationnel
- Une augmentation de l'intention de départ

Dans les organisations

- Une augmentation de l'absentéisme

- Une baisse de la performance générale
- Un taux de roulement élevé
- Une difficulté de recrutement

Comment prévenir les tensions de rôle?

Comme nous l'avons vu précédemment, certains types de postes, en raison de leurs caractéristiques, sont plus susceptibles de subir des tensions de rôle. Il devient donc possible de cibler ces postes et de poser des gestes pour prévenir ou diminuer de telles situations de tensions.

Pour l'employé titulaire de tel poste

Étant directement confronté aux situations de tensions, il devrait voir à développer des stratégies personnelles qui lui permettraient de prévenir ou minimiser ces tensions mais aussi d'y faire face. Ces stratégies se situent principalement sur le plan de l'amélioration de la qualité de la communication :

- Discuter avec son supérieur immédiat des difficultés anticipées et rencontrées, et des moyens pour y faire face;
- Faire part à son gestionnaire de ses attentes, de ses expériences, des ressources dont il dispose et des besoins à combler pour exercer l'ensemble de ses responsabilités;
- Consulter régulièrement son supérieur et connaître ses réactions;
- Donner son point de vue sur divers sujets en cause et participer autant que possible aux décisions qui se prennent à son échelon de l'organisation.
- Échanger avec ses collègues sur les situations vécues et sur les dimensions essentielles de son travail

Pour l'organisation

Le supérieur immédiat, en raison de la place de proximité qu'il occupe, a un rôle essentiel à jouer pour éviter l'apparition de telles tensions ou à tout le moins pour les diminuer. Comme les tensions de rôles résultent souvent, à la base, d'une communication déficiente, voyons ici quelques moyens simples et complémentaires qui pourraient l'aider à y remédier :

- Attribuer soigneusement les responsabilités après avoir d'abord bien délimité la nature des tâches et des responsabilités, et saisi les exigences sur le plan qualitatif du travail demandé (complexité, ressources requises, etc.)
- Discuter avec l'employé pour connaître ses attentes et évaluer s'il est prêt à exercer les tâches qu'on veut lui confier, et moduler l'attribution des responsabilités en conséquence;
- Formuler clairement les attentes par rapport au rendement, aux priorités et aux façons de procéder, et s'entendre sur le degré d'autonomie à laisser à l'employé en fonction de sa capacité d'agir;

- Soutenir l'employé en exerçant une supervision appropriée i.e. s'assurer régulièrement que l'employé s'acquitte bien de ses tâches et qu'il dispose de toutes les ressources nécessaires; c'est aussi lui donner la possibilité de dire ce qui va et ce qui ne va pas, et d'explorer avec lui des solutions possibles; c'est demeurer visible et accessible et lui apporter l'aide rapidement s'il en a besoin.

- Stimuler la participation et l'engagement de l'employé en se gardant régulièrement un temps d'échange avec lui pour connaître son point de vue, en le faisant participer, autant que possible, aux décisions qui le concernent et en l'informant sur les autres décisions prises, sur les raisons évoquées et sur les modalités de mise en œuvre.

Conclusion

Les situations de tensions de rôle sont malheureusement trop fréquentes en milieu de travail. Nous avons vu qu'elles peuvent se présenter sous différentes formes et qu'elles représentent un facteur de risque non négligeable qui entraîne des conséquences négatives d'abord pour les personnes qui les vivent mais aussi pour les organisations à l'intérieur desquelles elles évoluent. Nous savons aussi que ces situations découlent souvent de déficiences sur le plan de la communication tant au niveau interpersonnel (collègues, gestionnaires) qu'à l'échelle de l'organisation. Heureusement, ces problèmes ne sont pas insolubles, puisqu'on peut les prévenir en développant des façons de faire où les échanges sont ouverts et respectueux, et où l'entraide et l'esprit d'équipe sont à la base des interactions. Il revient donc à chaque milieu de travail de se donner la responsabilité de créer ces espaces d'échange pour prévenir ou diminuer les tensions de rôle, de manière à assurer une meilleure qualité de vie au travail et à favoriser le bien-être des personnes.

Bibliographie

Brassard A., Royal L, 2010, Comprendre les tensions de rôle afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés, Revue Gestion, volume 35/numéro 3, automne 2010, p.27-33;

Katz D, Khan R, (1978) The social of Organisation, John Wiley and Sons,

Perrot, S. (2005), Nature et conséquences des conflits de rôle, Communication à la journée de recherche CEROG-AGRH, IAE D'Aix-en-Provence, France 2005.

Royal, L. (2007), Le phénomène des tensions de rôle chez le directeur adjoint d'école de l'ordre d'enseignement secondaire du Québec, thèse de doctorat en administration de l'éducation, Université de Montréal.

Bosselut, G. (2008) Antécédents et conséquences de l'ambiguïté de rôle au sein de équipes sportives : l'apport du modèle de l'épisode du rôle, thèse de doctorat en sciences et techniques des activités physiques et sportives, Université Joseph Fourier, Grenoble 1

Commeiras, N., Loubes, A., Fournier, C., (2009), Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon, www.erudit.org/revue/mi/2009/v13/n4/03856ar.html

Legault, L., (2011), Conflits de rôles et de valeurs au travail? Parlez-en! Revue Sans Pépins, vol.13/numéro 3, octobre 2011, ASSTSAS

Toute reproduction d'un extrait ou de la totalité de cette fiche doit être préalablement autorisée par écrit par l'APSSAP et porter la mention de sa source.

Tél. : 418.624.4801

Téléc. : 418.624.4858

apssap@apssap.qc.ca

apssap.qc.ca

Notre mission

Nous avons pour mission de favoriser la prise en charge paritaire de la prévention en matière de santé, de sécurité et d'intégrité physique des personnes du secteur de l'Administration provinciale. Pour ce faire, nous offrons des services de formation, d'information, de conseil et d'assistance auprès des membres du secteur de l'Administration provinciale.

Notre clientèle

Le secteur de l'Administration provinciale regroupe plus de 1 600 établissements qui emploient au-delà de 70 000 personnes. Dans le cadre de son programme d'action, l'APSSAP répond aux demandes des comités de santé et sécurité, des mécanismes de participation ainsi que des coordonnateurs ministériels et syndicaux. Cette procédure permet aux travailleurs et aux gestionnaires du secteur de bénéficier des services auxquels ils ont droit.

Nos conseillers

› Annie Drouin

› Jean-Philippe Lamonde