

Les conflits de rôle, une conséquence des paradoxes qui s'exercent sur l'organisation : le cas d'une organisation de service public évoluant vers le modèle marchand

1223

Résumé :

Le contexte actuel confronte les organisations de manière croissante à des objectifs contradictoires. Profit et croissance, court terme et long terme, intégration et différenciation, centralisation et décentralisation ne sont que quelques exemples des tensions auxquelles sont soumises les organisations. Le secteur public ne fait pas exception puisqu'amené, dans le cadre de la « nouvelle gestion publique » à transposer des principes de gestion issus du secteur privé. En effet, l'intégration des concepts de performance, de qualité, d'efficience et d'efficacité, confronte les organisations publiques à de nombreux paradoxes. La présente étude, nous amène à observer et analyser l'émergence et la dynamique des pressions contradictoires qui s'exercent sur les acteurs de l'organisation. Nous apprenons de l'étude empirique que le modèle de la séquence de rôle qui sous-tend la typologie des conflits de rôle proposée par Katz et Kahn (1966) mérite d'être revisité au regard des données de terrain que nous avons collectées au sein d'une organisation publique contrainte d'évoluer vers le modèle marchand.

Mots clés : changement organisationnel, paradoxe, conflit de rôle, management public

INTRODUCTION

Dans le contexte actuel, les organisations publiques et privées sont soumises à des bouleversements constants et confrontées de manière croissante à des objectifs contradictoires. Profit et croissance, court terme et long terme, intégration et différenciation, centralisation et décentralisation ne sont que quelques exemples des tensions auxquelles sont soumises les organisations et qui les amènent, selon Josserand et Perret (2001), à gérer de façon permanente des pôles perçus et analysés comme opposés. D'après Bernoux (2004), une des principales difficultés rencontrées dans les organisations, particulièrement dans les périodes de changement, est celle de l'intégration de la multiplicité des rationalités et des logiques, chacune légitime, mais qui ne se rencontrent pas et sont la principale source de conflit. Pour Emery et Giauque (2005), le secteur public ne fait pas exception puisque la transposition de principes de gestion issus du secteur privé (intégration des concepts de performance, de qualité, d'efficacité et d'efficacités) confronte les organisations publiques à de nombreux paradoxes. Ces paradoxes se manifestent par des pressions contradictoires qui s'exercent sur les acteurs de l'organisation. D'après Katz et Kahn (1966), le concept de rôle permet de relier les niveaux organisationnels et individuels en rendant explicites les processus psychosociologiques par lesquels les rôles organisationnels sont définis. Si le modèle de la séquence de rôle proposé par Katz et Kahn (1966) s'attache à expliquer le mécanisme de la transmission de rôle, il permet également de comprendre l'émergence et la dynamique des conflits de rôle. Nous avons mobilisé ce cadre théorique pour identifier et expliquer la nature des conflits de rôle qui s'exercent sur les acteurs d'une organisation publique contrainte d'évoluer vers le modèle marchand. Mais avant d'aborder plus en détail les résultats de l'étude empirique, nous allons présenter le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre recherche.

1. LE CADRE THEORIQUE

1.1. LA NOTION DE RÔLE

Pour introduire cette première partie consacrée au modèle théorique de la séquence de rôle et à la présentation de la grille de lecture que constitue la typologie des conflits de rôle selon Katz et Kahn (1966), il nous semble important de proposer une définition de la notion de rôle. Dans son étude historico-critique de la notion de rôle en psychologie sociale, Rocheblave-Spenlé (1969) fait état d'une grande diversité de définitions et d'approches du concept de rôle. Elle propose d'appréhender cette notion « en la rattachant aux différents niveaux de la réalité

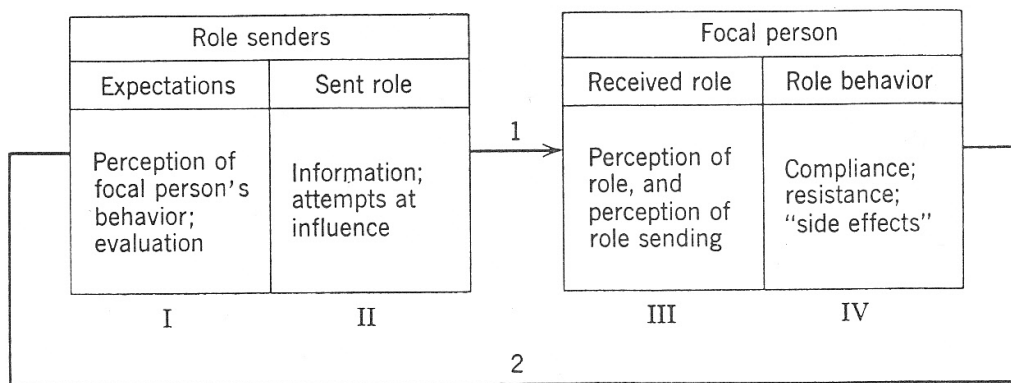
auxquels se placent les auteurs et de l'étudier à chaque fois dans ce cadre de référence particulier ». L'auteure part ainsi des théories qui considèrent le rôle au niveau du groupe et adoptent un point de vue sociologique, puis envisage ensuite celles qui le situent essentiellement dans un contexte intersubjectif, pour aboutir finalement aux auteurs qui essaient de l'emprisonner dans un cadre psychologique. Toutefois, elle considère que ces différents aspects ne pourront jamais être complètement séparés l'un de l'autre, puisque les premières conceptions ont besoin des individus et de leurs interactions afin d'y actualiser les modèles, alors que les deux dernières sont obligées de faire appel à des normes et à des cadres de référence pour organiser et fonder les conduites et les relations réciproques des individus. Rocheblave-Spenlé (1969) propose une définition du rôle tenant compte de ces différentes approches, le considérant comme « un modèle organisé de conduites, relatif à une certaine position de l'individu dans un ensemble interactionnel ». Katz et Kahn (1966) définissent les rôles organisationnels comme l'ensemble des activités, des comportements et des attentes ou demandes communément associés à un poste de travail dans une organisation donnée ». A l'instar de Rocheblave-Spenlé (1969), ils considèrent que le rôle ne s'impose pas strictement à l'individu, mais qu'il se construit dans l'interaction entre un ou plusieurs émetteurs de rôle et un récepteur de rôle.

1.2. LE MODELE DE LA SEQUENCE DE ROLE

L'interaction implique que chaque tenant de rôle est directement associé à un certain nombre (généralement restreint) d'acteurs qui évoluent dans son environnement proche. Cette proximité avec le tenant du rôle s'explique soit parce que ces acteurs interviennent dans les mêmes processus, soit parce qu'ils ont autorité sur la personne ; ils constituent ce que Katz et Kahn (1966) appellent le « role set » de la personne. Le « role set » s'étend également au-delà des frontières de l'organisation, à toute personne susceptible d'influencer le comportement du récepteur de rôle : son conjoint, ses clients, ses fournisseurs, ... Pour Katz et Kahn (1966), le rôle se construit de façon interdépendante et rétroactive entre un ou plusieurs émetteurs et un récepteur de rôle dans le cadre de ce que les auteurs appellent « la séquence de rôle » (figure 1). L'émetteur de rôle (role sender) a des attentes explicites ou implicites à l'égard du récepteur de rôle (focal person). L'expression de ces attentes constitue le rôle transmis. Elle vise à influencer la personne cible afin qu'elle adopte un comportement conforme aux attentes de l'émetteur. Le récepteur de rôle développe sa propre perception et interprétation des signaux transmis par l'émetteur et en déduit un rôle perçu. Enfin, le rôle exercé (role behavior) correspond aux comportements observables du récepteur de rôle. L'activité

organisationnelle implique une multitude de cycles continus où se succèdent les phases d'émission et de réception de rôle. Le récepteur de rôle réagit en fonction de sa perception des attentes de l'émetteur. Son comportement fait l'objet d'une évaluation par l'émetteur qui, notamment lorsque le récepteur ne se comporte pas conformément à ses attentes, est susceptible d'exercer sur le récepteur, une pression supplémentaire à se conformer à ses attentes. En procédant ainsi, l'émetteur de rôle initie un nouveau cycle.

Figure 1 : La séquence de rôle (Katz et Kahn, 1966)

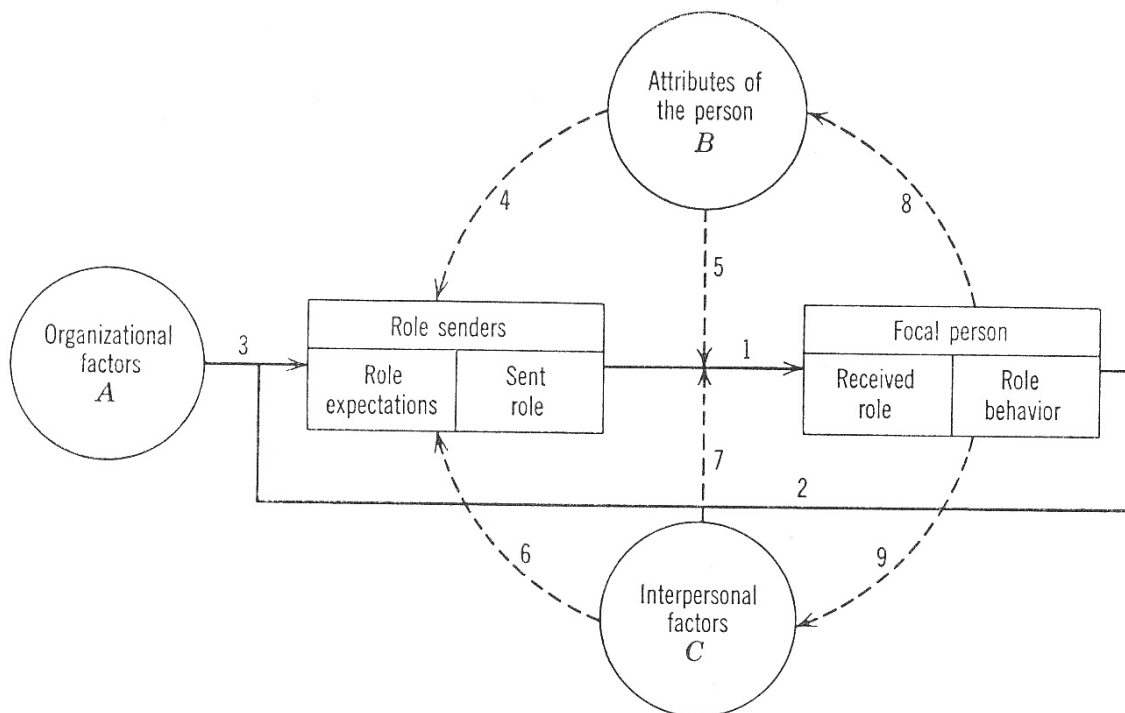


1.3. LE CONTEXTE DE LA SEQUENCE DE RÔLE

Partant du modèle des séquences de rôle (figure 2) qui nous éclaire sur le processus de transmission de rôle de l'émetteur vers le récepteur (flèche 1) et sur le cycle induit par l'évaluation (flèche 2) que fait l'émetteur de rôle quant à la conformité du comportement du récepteur à ses attentes, Katz et Kahn (1966) intègrent dans leur modèle les variables organisationnelles, individuelles et interpersonnelles qui peuvent influencer le processus de construction du rôle. Ces variables représentées sur la figure 2 par des cercles, ne représentent pas des événements, contrairement aux séquences de rôle, mais des caractéristiques qui influent durablement sur les personnes impliquées dans les séquences de rôle. Les variables organisationnelles (cercle A) influencent la séquence de rôle dans la mesure où les attentes de l'émetteur de rôle ne naissent pas spontanément dans son esprit, ni se construisent uniquement en fonction de la perception qu'à l'émetteur du comportement du récepteur de rôle. Les attentes de rôle doivent être reliées aux caractéristiques structurelles de l'organisation. Parmi ces caractéristiques, on peut citer la taille de l'organisation, le nombre de niveaux hiérarchique, la nature des produits ou des services qu'elle propose, les modalités de division du travail avec ce qu'elles impliquent en termes de relation entre les entités de l'organisation,

son système de récompense et de sanction. Les variables personnelles (cercle B) constituent également des facteurs explicatifs du processus au travers duquel les attentes se transmettent et déterminent le comportement du récepteur de rôle. En effet, les motivations, valeurs, sensibilité, craintes, ou habitudes des acteurs conditionnent la façon dont les attentes sont exprimées mais influent également sur la façon dont le rôle est perçu et interprété ; des attentes identiques peuvent ainsi être perçues différemment et générer des comportements différents d'un individu à l'autre. Enfin, les variables interpersonnelles (cercle C) doivent également attirer notre attention dans la mesure où la relation entre le récepteur de rôle et les émetteurs de rôle affecte la manière dont le rôle est perçu et traduit en action par le récepteur de rôle. Par exemple, les compliments ou reproches n'ont pas la même force et le même effet selon qu'ils émanent d'une personne avec qui une relation de confiance est établie ou au contraire, d'un individu qui suscite la défiance.

Figure 2 : Le contexte de la séquence de rôle



1.4. LA NOTION DE CONFLIT DE RÔLE ET DIFFÉRENTES FORMES DE CONFLITS DE RÔLE

D'après Katz et Kahn (1966:184), 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 ». Pour Rocheblave-Spenlé (1969), si le conflit de rôle se joue au niveau de

l'acteur individuel, il peut cependant avoir sa source aussi bien dans des facteurs de groupe que dans des facteurs individuels, les deux se conditionnant d'ailleurs mutuellement. Au niveau des rôles sociaux eux-mêmes, les conflits de rôles dépendent des définitions de ceux-ci, de la cohérence du système de rôles et de la possibilité que possède l'individu de choisir des rôles incompatibles. Au niveau de l'interaction, les conflits de rôles se manifestent dans les attentes contradictoires dirigées sur un même individu, ainsi que dans le manque de complémentarité des attentes mutuelles de deux individus. Enfin, au niveau de la personnalité, l'individu constitue à proprement parler le siège de ces conflits, et l'issue de ceux-ci dépend autant de lui, de ses attitudes et de ses réactions propres, que du caractère des rôles en présence. Partant du modèle de la séquence de rôle, Katz et Kahn identifient quatre formes de conflits de rôle (figure 3) qui sont respectivement le conflit intra-émetteur (intrasender conflict) qui se produit lorsqu'une même personne exprime des attentes contradictoires, le conflit inter-émetteurs (intersenders conflict) qui provient d'attentes conflictuelles venant de deux ou de plusieurs émetteurs, le conflit inter-rôle (interrole conflict) qui intervient lorsqu'une personne est amenée à jouer plusieurs rôles qui présentent des incompatibilités et enfin, le conflit personne-rôle (person-role conflict) qui apparaît lorsqu'une personne est appelée à jouer un rôle contraire à ses valeurs. Les définitions ainsi que des illustrations de ces quatre formes de conflits de rôle sont données dans le tableau suivant.

Figure 3 : La typologie des conflits de rôle (d'après Katz et Kahn, 1966)

Nature du conflit	Définition	Illustration
Intrasender Conflict	Incompatibilité d'attentes de la part d'un seul émetteur de rôle	Un cadre demande à un subordonné d'acquérir du matériel qui n'est pas disponible par le circuit habituel tout en lui demandant de respecter le circuit normal d'approvisionnement.
Intersenders Conflict	Les attentes d'un émetteur de rôle sont en conflit avec celles d'un ou plusieurs autres émetteurs	Un contremaître est incité par son hiérarchique à exercer un contrôle plus étroit sur les membres de son équipe alors que ces derniers demandent une plus grande liberté d'action.
Interrole Conflict	Incompatibilité entre plusieurs rôles tenus par une même personne	Une personne, dans son rôle de salarié, est amenée à effectuer des heures supplémentaires et à emporter du travail à son domicile. Parallèlement, son épouse lui demande, en tant qu'époux et père, de consacrer plus de temps à sa vie de famille.
Person-role Conflict	Incompatibilité entre les attentes d'un ou de plusieurs émetteurs de rôle et les demandes, valeurs ou capacités du récepteur de rôle.	Un employé commercial est poussé par sa hiérarchie à réaliser une vente profitable pour sa société. Peu respectueuse des intérêts du client, cette vente apparaît à l'employé comme contraire à son éthique et à ses valeurs.

2. L'ETUDE EMPIRIQUE

Nous allons successivement présenter : le cadre de la recherche, les résultats de l'étude empirique et les apports de la recherche.

2.1. LE CADRE DE L'ETUDE EMPIRIQUE

Après avoir présenté le terrain de recherche nous expliquerons nos choix méthodologiques.

2.1.1. Le terrain de recherche

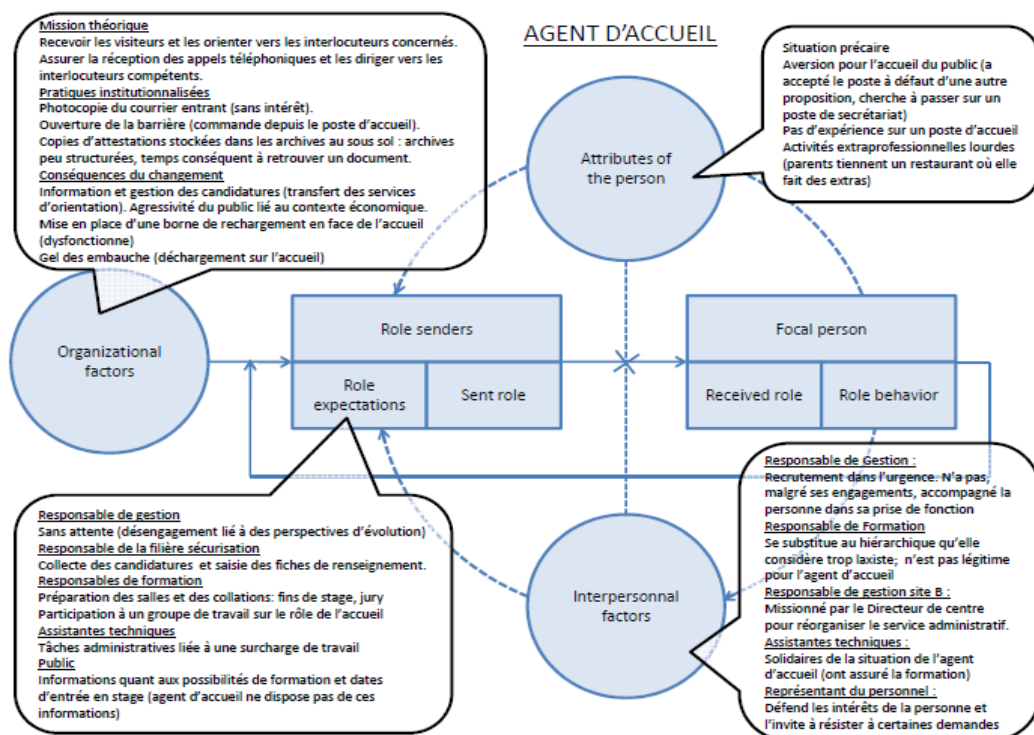
Le terrain de recherche que nous avons mobilisé, est un organisme de formation implanté sur l'ensemble du territoire français. Financé depuis son origine par l'état, l'organisation fortement centralisée sous le régime de la subvention, a subi de nombreuses réformes. La première phase de transformation de l'organisation est liée aux lois de décentralisation du 2 mars 1982 et du 7 janvier 1983 qui consacrent la vocation des régions à assumer un rôle d'animation économique et de planification, et aux lois de modernisation sociale du 17 janvier 2002 et de démocratie de proximité du 27 février 2002 qui contribuent à la mise en œuvre d'une nouvelle étape de décentralisation. Plus récemment, la directive européenne sur la libéralisation des services a fait entrer l'organisation de plein pied dans le champ de la concurrence. Cette organisation dispose d'un réseau de plus de 180 centres de formation et s'appuie sur un effectif de plus de 5000 formateurs pour proposer des formations sur environ 300 métiers.

2.1.2. La méthodologie

Nous avons opté pour une méthode de recherche qualitative. Le chercheur, membre de l'équipe de direction d'un des sites, a bénéficié d'une présence permanente sur le terrain pendant une durée de 4 années avec un accès à 3 sites du réseau de centres de formation. Il a été fait appel au principe de la triangulation. Ce principe suppose que le chercheur utilise plusieurs sources d'informations (orales, écrites), différentes méthodes d'enquête (questionnaires, entretiens, observations) et divers informateurs. La principale source d'information reste toutefois les entretiens semi-directifs. La plupart des acteurs de l'organisation étant à la fois émetteurs et récepteurs de rôle, les entretiens se sont déroulés en deux temps. La première partie de l'entretien avec les récepteurs de rôle visait à identifier l'ensemble des émetteurs de rôle susceptibles d'exprimer des attentes à leur égard et à mettre en évidence les différentes formes de conflits de rôle perçus par les récepteurs. Nous avons pris soin de distinguer les attentes émanant de la hiérarchie, des responsables fonctionnels, des

pairs et des subordonnées. Les attentes de l'organisation véhiculées par les règles internes (procédures, normes, ...) ont également été identifiées. Les interactions ne s'arrêtant pas aux frontières de l'organisation, d'autres personnes ont été sollicités pour reconstituer le plus fidèlement possible les « role set » des récepteurs. Parmi ces personnes on peut compter des membres de la direction régionale, des représentants du siège, des clients, des financeurs, des fournisseurs et des usagers. La seconde partie de l'entretien, a été consacré au questionnement de l'interviewé dans sa position d'émetteur de rôle. Après avoir listé l'ensemble des récepteurs de rôle susceptibles d'être l'objet d'attentes de la part de la personne interrogée, nous nous sommes attachés à identifier la nature des attentes de cette personne vis-à-vis des différents récepteurs identifiés. La présence permanente du chercheur sur le terrain a permis, par l'observation participante et la mobilisation de documents internes de compléter et de renforcer la validité des données collectées. L'exploitation des données collectées a permis de reconstituer le « role set » d'un ensemble de 30 personnes. Cet échantillon permet d'atteindre une saturation théorique satisfaisante dans la mesure où les dernières unités d'observation n'ont pas apporté d'éléments nouveaux (Glaser et Strauss, 1967). Un exemple de « role set » reconstitué est présenté en figure 4.

Figure 4 : Le role set d'un agent d'accueil



Les emplois des personnes dont nous avons reconstituer le « role set » se répartissent comme suit : directeur de centre (2), responsable de formation (5), responsable de gestion (2), responsable d'orientation (1), psychologue du travail (4), responsable d'affaire (2) , chargé(e) de clientèle (3), formateur (4), assistant(e) technique (5), animateur socio-éducatif (1), agent d'accueil (2), assistant(e) de gestion (3), logisticien(ne) approvisionneur (2), magasinier (2), ouvrier d'entretien (2). Les « role set » s'attachent à décrire le plus fidèlement possible les sources et la nature des attentes susceptibles d'être à l'origine de conflits de rôle. C'est à partir de ces « role set » que nous avons mis en évidence les différentes formes de conflit de rôle présentes au sein de l'organisation qui constitue notre terrain de recherche.

2.2. LES RESULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE.

La lecture du terrain au travers du modèle de Katz et Kahn (1966), fait apparaître que l'organisation est à plusieurs titres source de conflits de rôle. Mais l'émergence de ces pressions antagonistes doit aussi être recherchée au niveau de l'environnement. En effet, de par les importantes réformes réglementaires, l'environnement et les relations qu'entretient l'organisation avec cet environnement se sont fortement modifiées, confrontant les acteurs à des attentes contradictoires.

2.2.1. L'organisation comme source de conflit de rôle

Le désalignement stratégique.

Lors d'un discours prononcé devant les cadres de l'organisation, le directeur général affiche sa volonté de rupture avec les pratiques du passé : « Tout ce que le système d'information est capable de faire est de compter des heures travaillées stagiaires, c'est pour ça qu'on est en train d'essayer de le faire évoluer, avec du sang et des larmes ». Pourtant, quatre années après ce discours, les personnes que nous avons interrogées font le constat que le système d'information n'a toujours pas évolué. Responsabilisé sur la gestion de la marge, l'encadrement opérationnel ne dispose pas des informations nécessaires à ce mode de pilotage. Le seul indicateur disponible et partagé par l'ensemble de la ligne hiérarchique est le nombre d'heures de formation produites, un indicateur qui reste, à défaut d'autres indicateurs disponibles et fiables, le principal critère d'évaluation de la performance. Le désalignement du système d'information avec les objectifs stratégiques de diversification de l'offre de formation et d'orientation de l'activité vers des prestations à plus forte valeur ajoutée, incite le management opérationnel à aller à l'encontre des objectifs fixés. En effet, les produits les plus

rentables génèrent pour la plupart de plus faibles volumes d'heures de formation. Ils présentent en outre l'inconvénient d'une plus grande complexité de mise en œuvre. Kerr (1975), constate que les organisations génèrent, par des systèmes de contrôle et de récompense inadéquats, des comportements qui peuvent aller à l'opposé des intérêts de l'organisation. Le désalignement stratégique du système d'information conduit ainsi les acteurs de l'organisation à aller à l'encontre du besoin vital de l'organisation d'assurer son équilibre économique. Selon Henderson et Venkatraman (1993), l'expression « alignement stratégique » exprime l'idée de mettre en cohérence la stratégie du système d'information avec la stratégie de l'entreprise. Les objectifs d'une organisation sont accomplis en mettant en œuvre des processus d'entreprise qui sont eux-mêmes supportés par des systèmes d'information. Les technologies de l'information et de la communication se présentant comme l'un des éléments de base des organisations modernes, la contribution des systèmes d'information à la réalisation des processus d'entreprise et par conséquent à l'accomplissement des objectifs de l'entreprise est primordiale.

Les objectifs divergents des filières métiers.

Un décalage apparaît également entre les objectifs des différentes filières métiers. Ces dernières se sont développées de façon non concertées et finissent par s'opposer entre elles, et donc opposer les individus qui portent leurs contraintes respectives. L'opposition entre la filière achat et la filière développement constitue une illustration d'objectifs qui, pris individuellement sont tout à fait légitimes, mais qui s'entrechoquent lorsqu'ils se rencontrent. D'un côté, la filière achat tente de réduire le nombre de fournisseurs, et s'attache à constituer des « paniers » de références standards pour mieux négocier ses prix d'achat. De l'autre, la filière développement encourage la création de nouveaux produits de formation et cherche à proposer des réponses au plus près des besoins des clients. L'individualisation des réponses ne peut être satisfaite qu'au prix d'une grande souplesse en matière d'approvisionnement. Un formateur relève que les paniers d'achats sont incomplets et qu'en l'absence de matière d'œuvre conforme à la demande du client, il ne peut donner suite à des commandes spécifiques pourtant très profitables.

La dualité d'autorité caractéristique de la structure matricielle.

Si les objectifs des filières ne se rencontrent pas toujours, il apparaît aussi, au sein de l'organisation des divergences entre les lignes hiérarchiques et fonctionnelles. Pour Hatch (1999), « la plus grande difficulté qui résulte de l'utilisation de la structure matricielle réside

dans la gestion du conflit qui naît de la dualité de l'autorité à laquelle les employés sont soumis ».

Les vices de la formalisation en période de changement.

A côté d'un système d'autorité formelle basée sur une structure matricielle, l'organisation s'est dotée de nombreuses règles (procédures, référentiels emploi, ...) destinés à organiser le travail dans le cadre d'une relation avec un financeur unique : l'Etat. La multiplication des financeurs et de leurs exigences a provoqué un éclatement du modèle bureaucratique. Fortement centralisée, l'organisation s'est structurée autour d'un siège voué en partie à produire et édicter les standards de fonctionnement des établissements. En rapprochant les établissements des donneurs d'ordre, les vagues de décentralisation ont fait progressivement apparaître une divergence entre le cadre formel imposé par le siège et les contraintes locales. L'échec du projet de certification ISO 9001 illustre parfaitement les difficultés rencontrées par l'organisation dans la formalisation de processus en perpétuelle mutation.

L'opposition entre les sphères de décisions et celles de l'exécution

Le décalage entre les règles formelles et la réalité des situations renvoie à l'opposition entre les sphères de décisions qui édictent ces règles et celles de l'exécution. L'opposition entre ces deux sphères apparaît clairement dans le discours des personnes que nous avons rencontrées. Pour citer les formulations les plus fréquentes, il est dit : « on n'écoute pas les gens de terrain », « tout se décide en haut de façon théorique ou idéalisée sans se préoccuper de la réalité du travail de terrain ». Cet éloignement est attribué au fait que les décisions se prennent à partir de critères qui ne sont pas ceux de l'exécution du travail : « on ne se préoccupe pas de comment se fait le travail ». L'affrontement entre la logique économique et la logique de l'activité réelle provoque une rupture entre la sphère des décisions d'ordre général (orientations à moyen terme, détermination des objectifs de résultats financiers) et ceux qui ont pour mission de les décliner et de les faire appliquer, à savoir la sphère de l'exécution qui voit réduire ses capacités en termes de moyens. Les différentes catégories d'acteurs du travail qui se retrouvent dans ces différentes sphères, parce qu'ils ont des expériences et des points de vue différents ont de plus en plus de difficultés à trouver des points de convergence. Entièrement consacré à son objectif financier, l'amont semble avoir sous-traité à l'aval la gestion des problèmes de performance. Cette sous-traitance fait écran à la prise en compte du fait que la mise en œuvre de cet objectif financier induit des changements majeurs en termes de moyens et conditions de travail à l'aval qui ne peut plus fonctionner comme avant. On ne

peut nier qu'une part des obstacles aux changements soit attribuable à de la résistance, c'est-à-dire à une défense, sous forme d'inertie, contre les déstabilisations provoquées par le changement, mais on ne peut pas réduire toutes les situations à cette interprétation. En effet, les injonctions paradoxales ne permettent pas, lors de la confrontation avec le réel du travail de suivre les consignes ou les objectifs donnés. Il s'agit alors beaucoup plus prosaïquement d'une impossibilité matérielle de faire le travail.

La tendance à l'autonomisation

Qu'elles soient ou non portées par le management de proximité, les attentes de l'organisation tendent à s'écarter de ce que les acteurs sont capables de faire. En effet, les attentes de l'organisation ont tendance à se multiplier sous l'impulsion de « l'empowerment ». La mise en place des centres de profit et la volonté de responsabiliser les acteurs sur la gestion de leur centre de profit, exigent de ces personnes qu'elles développent des compétences qui sortent de leur champ habituel d'intervention. C'est notamment le cas des formateurs qui à côté de leur rôle pédagogique doivent développer de véritables compétences de gestionnaire, impliquant la maîtrise des dépenses, mais aussi le développement du chiffre d'affaire par une implication croissante dans les démarches commerciales. La disparition des prestations d'accompagnement liée à la mise en concurrence, exige aussi des formateurs qu'ils soient en capacité de venir en aide aux stagiaires en difficulté et pour ce faire, de développer des compétences en terme d'accompagnement psychologique et social.

La disparition programmée de certains emplois

Si certains acteurs de l'organisation sont amenés à prendre en charge un nombre plus important de tâches, d'autres assistent impuissant à une disparition programmée de leur emploi. En effet, la restructuration de l'organisation prévue par le plan stratégique et qui a pour but de permettre à l'organisation de retrouver un équilibre économique, génère auprès de plusieurs personnes une véritable perte de sens. Appelées à s'investir plus fortement au présent pour compenser les réductions d'effectifs, sans toutefois avoir de perspective d'avenir, les personnes touchées par la restructuration vivent une situation paradoxale. Pour la plupart très investies dans leurs fonctions, elles expriment leur difficulté à dépasser cette situation. C'est non seulement leur fonction qui est remise en cause, mais aussi leur utilité, leur place au sein de l'organisation.

Les difficultés des personnes en position de liaison

Les pressions contradictoires qui s'exercent sur les acteurs de l'organisation sont également imputables à des émetteurs dont les attentes sont divergentes. Les conflits inter-émetteurs se concentrent notamment, d'après les éléments que nous avons collectés, sur les personnes affectées à des fonctions de liaison. L'existence de fonctions de liaison s'explique principalement par une centralisation de tâches administratives, qui a rendu nécessaire la présence de relais assurant l'interface entre les acteurs locaux et les gestionnaires centraux. Les pressions subies par les personnes en position de liaison sont notamment liées à la nécessité pour ces personnes de prendre en compte les contraintes respectives de leurs interlocuteurs. Pour Kahn et al. (1964), « a person in a liaison position linking two departments is likely to be subjected to many conflicting role pressures because his role set includes persons in two separate units, each having its own goals, objectives and norms ».

Le manque de coordination

La multiplicité d'attentes contradictoires dirigées vers une même personne est aussi une conséquence d'un manque de coordination souligné par de nombreuses personnes. L'absence de filtrage et de priorisation des demandes par la hiérarchie place les acteurs de l'organisation devant des attentes multiples et souvent contradictoires. La forme bureaucratique de l'organisation héritée d'une période où l'organisation entretenait une relation privilégiée avec l'Etat et l'intériorisation des normes liées à cette forme d'organisation a pour effet d'exacerber les tensions liées à la multiplicité des émetteurs de rôle. En effet, d'après Weber (1947), « la bureaucratie se prête mal à des donneurs d'ordre multiples. Dans une organisation bureaucratique, l'individu ne dépend en général que d'une seule source d'autorité qui est, elle-même, contrôlée par une source plus élevée; les règles de conduite et de travail sont clairement spécifiées ».

Le déficit d'encadrement

Les conflits de rôle sont également imputables à un décalage entre les attentes des salariés et leur perception de l'encadrement. Les acteurs de terrain attendent avant tout de leur hiérarchie qu'ils soient en mesure d'organiser et de structurer l'activité, c'est à dire : donner des objectifs, des échéances, des priorités, des repères. Face à ces attentes, les acteurs opérationnels reprochent à la hiérarchie son manque de réactivité par rapport aux difficultés rencontrées dans le travail quotidien. Les exemples donnés sont variés : depuis un manque d'efficacité

(aides ponctuelles qui ne résolvent pas les problèmes définitivement, réunions sans utilité parce que les problèmes concrets ne sont pas abordés, absence de décisions) jusqu'à l'inertie ; certains parlent de « déficit d'encadrement ».

La communication paradoxale

L'importante charge de travail des encadrant explique selon plusieurs sources, la difficulté qu'ont les manager de proximité à s'impliquer dans le quotidien de leurs équipes. Cette surcharge apparaît au travers de leur mode de communication paradoxal. En effet, plusieurs personnes interrogées font état de comportements ou paroles laissant à croire que l'encadrant est disponible. Dans les faits, le dialogue est rapidement interrompu par un coup de téléphone ou une situation d'urgence qui justifie la fin de l'entrevue, laissant les personnes seules face à leurs problèmes.

Les récepteurs « fragiles »

Si l'origine du conflit de rôle a été jusqu'à présent largement imputée aux émetteurs de rôle, il faut souligner que la « fragilité » des récepteurs est apparu à maintes reprises comme un facteur aggravant des situations de conflit de rôle. L'affectation ou le transfert des tâches d'une personne à l'autre est souvent le fait d'initiatives personnelles dépendant des rapports de force qui existent entre les personnes. Ces transferts d'activité ne répondent pas, pour certains, à une logique de cohérence des tâches, logique dont le manager devrait en principe être garant, mais sont le fruit de stratégies d'acteurs qui réussissent non seulement à « se débarrasser » de certaines tâches, mais aussi à éviter, par la rigidité de leur posture, d'être sollicités au-delà de leur champ d'intervention habituel. Les interviews que nous avons menées nous confortent dans l'idée que les personnes en situation précaire sont sujettes plus que d'autres aux conflits de rôle. Ces personnes expriment le fait que leur situation ne leur permet que très difficilement de refuser les tâches qui leur sont confiées. Il s'agit là selon certains témoignages « du prix à payer pour garder sa place ». D'après Kahn et al. (1964), « people who are relatively flexible are subjected to stronger pressures than those who have already demonstrated by their rigidity, the futility of applying such pressures ».

2.2.2. L'environnement comme source de conflit de rôle

La diversification de la demande à l'origine d'un clivage du marché

Si l'organisation porte une part importante de responsabilité dans l'émergence des situations paradoxales, elle subit également les mutations de son environnement. La multiplication des financeurs crée tout d'abord des conflits entre les cadres réglementaires qu'imposent les différents acteurs de l'environnement à l'organisation. Les lois de décentralisation et la directive européenne sur la libéralisation des services ont eu un impact important sur l'organisation. La relation privilégiée que l'organisation entretenait avec l'Etat a laissé place à un environnement caractérisé par une multitude d'acteurs dont les attentes sont souvent divergentes. La multiplication des clients, s'est accompagnée d'une augmentation de leurs exigences, tant en termes de tarification que de contenu des prestations. Ces exigences sont notamment liées au souci des collectivités territoriales de veiller à la bonne utilisation des deniers publics. Si les attentes des différents financeurs sont plus fortes, elles sont également très différentes. Elles sont notamment le fait d'un clivage du marché entre une demande publique de parcours de formation standardisés, portant sur des volumétries importantes et une demande émanant du marché privé pour des parcours individualisés portant sur un nombre réduit de personnes. Si ce clivage n'est pas nouveau, l'importance grandissante de la part de marché privé par rapport au marché public exerce une pression sur une organisation qui s'est essentiellement structurée autour des attentes des financeurs publics. En effet, la part du marché privé et des parcours individualisé a franchi un seuil quantitatif qui ne permet plus une gestion de cette offre par l'exception.

Le comportement perturbant des acteurs publics.

L'inertie des financeurs publics constitue également un autre facteur sur lequel l'organisation n'a que très peu d'emprise. La mise en concurrence s'est traduite pour les financeurs publics par le passage d'un financement par subvention à des achats de prestations par voie d'appels d'offre. Les difficultés d'adaptation des financeurs publics à cette nouvelle modalité se sont traduites par un important retard dans le lancement des appels d'offre. L'interruption des financements qui a résultée de ce retard a contraint la direction à un gel des dépenses et à des réductions conséquentes d'effectifs, tout en l'obligeant à se préparer à une forte sollicitation dès notification des appels d'offre. Pour Santos et Verrier (2007), « alors que l'entreprise privée poursuit, d'une manière autonome, une finalité interne de survie et de développement, les organisations publiques sont soumises à des finalités externes définies et imposées par la

loi. Il en résulte que la stratégie des administrations est fortement induite par la détermination externe d'objectifs d'intérêt général ». Malgré les discours des dirigeants qui considèrent que l'organisation doit être maîtresse de son avenir, elle ne dispose dans les faits que de peu de marge de manœuvre.

Une incertitude stratégique déstabilisante.

« Alternativement membre du service public de l'emploi et entreprise de service qui doit se développer pour s'affranchir de l'emprise des financeurs publics, nos dirigeants ne savent plus où aller ». Le flou stratégique perçu par la plupart des personnes que nous avons rencontrées se manifeste de façon concrète au niveau opérationnel. Contraint de satisfaire d'un côté des publics en situation précaire, souvent peu motivés, présentant pour certains des troubles du comportement, mais bénéficiant de financements publics qui restent une part essentielle des ressources de l'organisation et de l'autre, des salariés finançant parfois la formation sur leurs propres deniers et qui se montrent très exigeant sur les conditions d'apprentissage, les acteurs de l'organisation éprouvent de réelles difficultés à faire cohabiter ces attentes contradictoires. Cette contradiction est exacerbée par une réduction drastique des financements publics qui ne permettent plus de prendre en charge les situations particulières d'un nombre croissant de bénéficiaires éloignés de l'emploi. Gibert (1986) s'intéresse au mécanisme de double fonction de production. Il met en évidence les difficultés que rencontrent les organisations publiques à faire cohabiter une approche strictement quantitative centrée sur leur capacité à réaliser des économies et une approche intégrant des mesures qualitatives centrées sur les résultats et les effets de leur action sur l'environnement.

2.2.3. La relation à l'environnement comme source de conflit de rôle

Si l'environnement est une source importante de paradoxes, l'organisation, de par le décalage qui existe entre les attentes de l'environnement et sa capacité à répondre à ces attentes, contribue également à placer les acteurs de l'organisation dans des situations de double contrainte.

La rigidité du modèle bureaucratique

Ces situations sont pour certaines liées à la rigidité du modèle bureaucratique qui caractérise l'organisation. Le modèle bureaucratique repose sur une combinaison de règles, de procédures, de documentation et de surveillance. La rigidité de l'organisation et son manque de réactivité face aux mutations de son environnement se retrouve dans son mode

d'organisation bureaucratique. Pour Hatch (1999), « lorsque les environnements sont complexes et changent rapidement, ce qui signifie que les ambiguïtés sont fortes, la bureaucratie ne permet pas de rencontrer les besoins de contrôle de l'organisation ». Alors que le marché exige de la souplesse et de la réactivité, l'organisation fait le choix de renforcer la formalisation des tâches et leur contrôle alors même que les acteurs de l'organisation expriment le fait qu' « il est nécessaire de lever les freins administratifs ». Le lancement du projet visant à obtenir la certification ISO 9001, dans un contexte où les attentes de l'environnement remettent en cause de façon permanente les organisations et les modes opératoires, est caractéristique du décalage entre l'environnement et l'organisation. En effet, selon Hannan et Freeman (1984), « si la division du travail, la spécialisation des individus, la formalisation des processus permet d'augmenter le niveau d'efficacité, elle diminue les degrés de liberté nécessaires au changement et à l'adaptation ».

Un structure centralisée dans un contexte où les décisions se prennent localement

Les difficultés que rencontrent les acteurs de l'organisation dans leur relation à l'environnement sont également imputables à une forte centralisation de l'organisation. Dans un discours tenu devant l'ensemble des cadres de l'organisation, le directeur général invite ses collaborateurs à « faire comme Copernic : on va se rendre compte que les régions ne tournent pas autour du siège. Nous sommes une organisation nationale en réseau et pour éviter de répondre aux représentants des collectivités territoriales que vous devez d'abord demander au siège « si je peux ou si je ne peux pas », il faut que nous fassions notre révolution managériale interne ». Mais malgré les discours officiels qui encouragent les prises d'initiative locales, le siège continue d'imposer des contraintes fortes aux établissements. Ces derniers disposent de marges de manœuvre très réduites, notamment en termes d'effectifs qui restent fortement contingentés. Ces contraintes se sont même renforcées dans un contexte où l'organisation voit son équilibre économique menacé. Disposant auparavant de budgets qui autorisaient un arbitrage local de l'enveloppe, les projets sont désormais soumis à l'obligation de produire de multiples documents justifiant de la pertinence de l'investissement qui doivent suivre un circuit complexe de validation. Cette situation pose de réels problèmes lors des négociations avec les représentants des financeurs publics locaux, dans un contexte où ces derniers appellent à une plus forte réactivité de l'organisation.

Une culture technique centrée sur la qualité des produits

Si les structures de l'organisation sont en décalage avec les attentes de l'environnement, il existe également des divergences entre l'environnement et les attentes de certains émetteurs internes dont la posture place certains acteurs de l'organisation dans des situations de conflit de rôle. En effet, la culture technique de l'organisation, mais aussi une certaine forme d'industrialisation de l'activité ont entretenu l'entreprise dans une fiction d'appartenance à l'univers industriel. Il en résulte que l'entreprise est plus préoccupée par la qualité de ses propres produits que par la satisfaction de ses clients. Cette préoccupation caractérise beaucoup les formateurs qui, en tant que « professionnels », bénéficient de par leurs compétences et leur forte spécialisation d'un important pouvoir. Pour Mintzberg (2005), « les professionnels ont tendance à être des individus responsables et très motivés, qui se consacrent avec dévouement à leur travail et leur client. Toutefois la forte autonomie attachée à leur pouvoir est une des sources majeures de problèmes dans l'organisation professionnelle ». Les difficultés rencontrées par les chargé(e)s de clientèle proviennent essentiellement du refus des formateurs d'assurer une prestation dans des conditions qu'ils n'ont pas eux-mêmes définies. D'après Mintzberg (2005), certains professionnels ont tendance à confondre les besoins de leurs clients avec les qualifications de leurs pratiques ».

Un attachement fort aux missions de service public

A l'image des formateurs, les personnes que nous avons rencontrées manifestent pour la plupart un attachement fort à la mission de service public, notamment en direction des personnes éloignées de l'emploi et en prise à des difficultés personnelles. Cet attachement nous amène à nous intéresser aux discours véhiculés par les mouvements syndicaux et les représentants du personnel. Ces discours, s'ils sont souvent virulents, n'en sont pas moins le reflet de croyances profondes, d'une idée précise de ce que représente la notion de service public. La convention d'objectifs, de moyens et de performance conclue avec l'Etat heurte les représentants du personnel qui considèrent que « comme d'habitude depuis maintenant un an, comme dans la totalité des productions de la direction, ce texte se place sous l'égide de ce qui devient la « sainte loi » de nos instances dirigeantes : la concurrence. La concurrence, comme principe économique, politique et social, vise une certaine efficacité et procède par sélection des plus aptes, des plus forts et élimination des plus faibles. Nous proposons aux travailleurs de ce pays un système global qui donne sa chance aux victimes du marché et de la concurrence, marché des emplois, marché de la réussite scolaire, marché de la formation,

autrement dit marché de la sélection par l'argent et par le capital culturel ». La logique économique a pris le pas sur l'intérêt des personnes, ce qui pose d'importants problèmes éthiques à des acteurs qui vivent une véritable crise d'identité. Emery et Giauque (2005), considèrent que l'une des particularités centrale du secteur public est son « ethos » ou « esprit public ». D'après ces auteurs de nombreuses publications attestent du fait que les employés de la fonction publique sont plus prompts à défendre l'intérêt général et le service à la collectivité. Aussi, l'intérêt public, l'intérêt général font partie de ces valeurs auxquelles les employés de la fonction publique s'identifient volontiers. Celles-ci fondent également les principaux éléments de la motivation des agents publics, analysés notamment à travers le concept de « Public Service Motivation ».

Des difficultés à prendre en compte les attentes des usagers

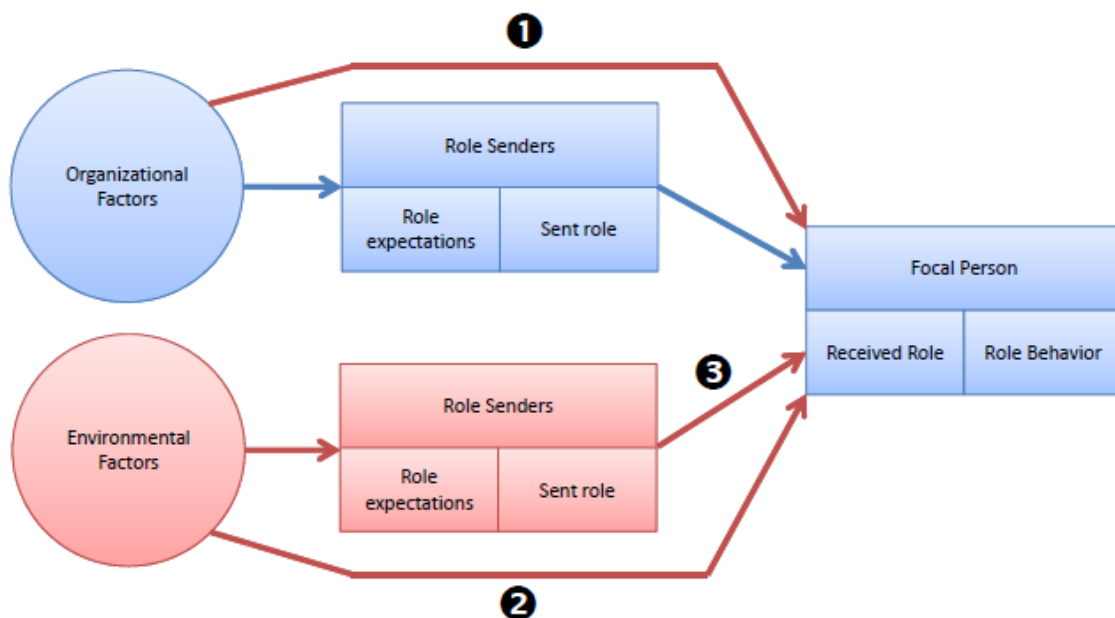
Au-delà du problème éthique, l'évolution du marché pose également la question des compétences et de leur actualisation. Le décalage entre l'offre de prestation de l'organisation et les exigences du public sont soulignés par le directeur général lors d'un discours tenu devant les équipes de direction des sites de formation. « Quand on est un organisme d'intérêt général, on cherche le meilleur service au stagiaire et le meilleur service ce n'est pas de lui enfiler des heures travaillées stagiaires. Nous sommes une entreprise de service et le mot service ça veut dire des choses. Nous devons être tous dans une posture de service. Nous devons faire notre révolution culturelle en la matière ». La difficulté des acteurs de l'organisation à répondre aux attentes des usagers apparaît dans leur capacité à prendre en compte l'évolution des publics. La mise en concurrence de l'organisation exige des acteurs de l'organisation et plus particulièrement des formateurs qu'ils soient en mesure de proposer des parcours prenant en compte les évolutions technologiques. Si de nombreux formateurs s'attachent à actualiser leurs connaissances, certains ne sont pas en mesure de répondre aux exigences du marché. A cela, il faut ajouter que les besoins exprimés par les entreprises privées sont très différents de ceux des financeurs publics. Alors que les collectivités territoriales et l'état achètent en nombre important des parcours standardisés, les entreprises privées pour la plupart des petites et moyennes entreprises, sont à la recherche de parcours individualisés, leur permettant d'apporter à leurs salariés des compétences en lien directe avec les besoins particuliers de leur activité. Si certains formateurs perçoivent ces nouveaux marchés comme une opportunité, une ouverture vers le monde de l'entreprise et la possibilité de rester en phase avec les évolutions technologiques, d'autres se replient et opposent une

forte résistance à participer à la définition des besoins du client, certains allant jusqu'à refuser ouvertement d'accueillir des salariés d'entreprises.

3. DISCUSSION : POUR UNE INTEGRATION DE L'ENVIRONNEMENT COMME FACTEUR INITIATEUR DE CONFLIT DE RÔLE

L'utilisation des quatre formes de paradoxes organisationnels comme grille de lecture de notre terrain de recherche nous est apparue restrictive au moment de l'exploitation des données collectées. Ces limitations peuvent être expliquées par la volonté de Katz et Kahn (1966) de se focaliser sur le mécanisme de transmission de rôle et de déclenchement des conflits de rôle plus que sur l'identification des sources de conflits de rôle. Pour ces auteurs, la transmission de rôle implique la présence d'un ou de plusieurs émetteurs de rôle et d'un récepteur de rôle. Si les récepteurs de rôle peuvent subir l'influence de l'organisation au travers des émetteurs de rôle, l'environnement n'apparaît pas directement comme source potentielle de conflit de rôle (figure 2). Il nous est apparu nécessaire de prendre en compte d'autres attentes que celles exprimées par les acteurs internes de l'organisation (figure 5).

Figure 5 : Le contexte de la séquence de rôle revisité



Si Katz et Kahn (1966) considèrent que les attentes de l'organisation s'expriment au travers d'émetteurs de rôle, personnes physiques, nous avons constaté dans le cadre de notre étude empirique que le récepteur de rôle faisait également l'objet d'attentes « désincarnées ». L'organisation publique (figure 5 – ❶), en l'occurrence l'organisation qui constitue notre

terrain de recherche, se caractérise par un fonctionnement de type bureaucratique. D'après Bartoli (2009), « les règlements, procédures formelles et statuts font partie des spécificités du secteur public français et conditionnent largement certaines parties de son fonctionnement. [...] Les référentiels des organisations publiques sont multiples, sans doute parce que ces organisations intègrent tout à la fois plusieurs types de missions, plusieurs niveaux d'action et une évolution en cours » (Bartoli, 2009). Mais les règlements et procédures formelles ne font pas que régir le fonctionnement interne de l'organisation, ils influencent directement le comportement des acteurs de l'organisation. Par ailleurs, les missions de l'organisation ont évolué et se sont multipliées suite notamment à d'importantes réformes avec notamment les lois de décentralisation et la directive européenne sur la libéralisation des services. L'environnement (figure 5 – ②) mérite donc également d'être pris en compte comme un émetteur d'attentes. Les attentes de l'environnement se distinguent de celles de l'organisation dans la mesure où le respect des règles vis à vis de l'extérieur doit être beaucoup plus rigoureux que vis à vis des règles intérieures. Alors que les règles représentant des contraintes internes peuvent être interprétées, il est impensable de discuter les règles entre les clients et l'organisation. La relative souplesse des règles internes permet le cas échéant de traiter des contradictions externes en les répercutant dans le fonctionnement interne, dans un domaine que l'organisation peut plus aisément contrôler alors que son emprise sur l'environnement est limitée. Enfin, il nous semble important d'identifier les attentes de ceux qui incarnent l'environnement (figure 5 – ③). En effet, le passage d'un statut d'opérateur public bénéficiant d'un quasi-monopole à celui d'une entreprise de service a fait passer le statut de l'utilisateur ou bénéficiaire de prestations financées par l'Etat à celui de client. Ces nouveaux clients, qu'il s'agisse de personnes bénéficiant d'un financement public ou privé, expriment des attentes qui ne sont pas nécessairement en phase avec ce que l'organisation et ses acteurs ont pu proposer jusqu'à présent. L'extension du modèle de la séquence de rôle à l'organisation, à l'environnement et à ses acteurs comme sources directes d'attentes nous amène à proposer une nouvelle typologie des conflits de rôle (figure 6).

Figure 6 : La typologie des conflits de rôle revisitée

Conflits	Attentes désincarnées de l'organisation	Attentes d'un émetteur interne	Attentes désincarnée de l'environnement	Attentes d'un émetteur externe	Attentes du récepteur
Attentes désincarnées de l'organisation	Intra-organisation	Organisation-émetteur interne	Organisation-environnement	Organisation-émetteur externe	Organisation-récepteur
Attentes d'un émetteur interne		Inter-émetteurs internes	Environnement-émetteur interne	Emetteurs externe-interne	Emetteur interne - récepteur
Attentes désincarnée de l'environnement			Intra-environnement	Environnement-émetteur externe	Environnement-récepteur
Attentes d'un émetteur externe				Inter-émetteurs externes	Emetteur externe-récepteur

CONCLUSION

L'opposition entre la structure et l'action apparaît comme une source importante de tensions paradoxales dans un contexte où le changement appelle à une liberté d'action accrue. Par ailleurs, l'organisation qui est au cœur de cette recherche subit une mutation de son environnement qui se traduit par une multiplication des acteurs et de leurs attentes. Enfin, la relation de l'organisation à son environnement montre un important décalage entre les exigences du marché et la capacité de l'organisation à répondre à ces attentes. Si la grille de lecture proposée par Katz et Kahn met l'accent sur les conflits de rôle qui naissent d'attentes conflictuelles émanant des acteurs de l'organisation et plus précisément des membres du « role set » du récepteur, elle ne prend pas en compte les sources « désincarnées » des conflits de rôle. L'étude empirique confirme que leur impact est prépondérant, notamment au regard du modèle bureaucratique de l'organisation, de la relation « formelle » qu'elle entretient avec son environnement et des importantes réformes réglementaires. Si la présente recherche s'attache à identifier les sources des conflits de rôle, elle n'aborde que partiellement le problème des conséquences des pressions contradictoires qui s'exercent sur les acteurs de l'organisation. Il est apparu au travers des entretiens que nous avons menés que les conflits de rôle sont à l'origine d'une perte de repères voire d'une véritable souffrance au travail. Van Sell, Brief et Schuler (1981) constatent que les études menées sur l'impact des conflits de rôle s'accordent sur leurs effets dysfonctionnant. En effet, d'après ces auteurs, les conflits de rôle perturbent les relations de travail, dégradent la performance des équipes, conduisent à un moindre investissement dans la vie organisationnelle, amènent à une perception négative du comportement des managers, réduisent la confiance dans l'organisation et génèrent des attitudes défavorables à l'encontre des émetteurs de rôle. La capacité des managers à gérer plutôt que subir les contradictions inhérentes à l'environnement dans lequel évoluent aujourd'hui les organisations, est devenue incontournable. Dans un contexte où les conflits d'intérêts et les forces contradictoires sont considérés comme inévitables, légitimes et vitales pour l'organisation, il s'agit pour le management de créer les conditions permettant à ces forces de devenir sources de performance et de progrès plutôt que d'anarchie et de régression (Bouchikhi, 1998). L'efficacité d'un leader tient selon Perret (1998) à sa capacité à réconcilier les bornes extrêmes des dualités organisationnelles. Il nous paraît donc essentiel, dans le prolongement de cette recherche de proposer des modalités permettant à l'organisation et à ses acteurs de transformer les paradoxes en levier de changement.

REFERENCES

Bartoli A. (2009), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod.

Bernoux P. (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Seuil.

Bouchikhi H. (1998), *Living with and Building on Complexity: A Constructivist Perspective on Organizations*, *Organization*, 5 : 2, 217-232.

Emery Y. et Giauque D. (2005), *Paradoxes de la gestion publique*, L'Harmattan.

Gibert P. (1986), *Management public, management de la puissance publique*, *Politiques et management public*, 4 : 2, 89-124.

Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), *The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter.

Hatch M.J. (1999), *Théorie des organisations, de l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck.

Hannan M.T., Freeman J.H. (1984), *Structural Inertia and Organizational Change*, *American Sociological Review*, 49, 149-164.

Henderson J. et Venkatraman N. (1993), *Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations*, *IBM Systems Journal*, 32 : 1, 472-484.

Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snoek J.D., (1964), *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, Wiley.

Katz D. & Kahn R.L. (1966), *The social psychology of organizations*, Wiley.

Kerr S. (1975), *On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B*, *The Academy of Management Journal*, 18 : 4, 769-783.

Mintzberg H., (2005), Le management, Voyage au cœur des organisations, Editions d'organisations.

Perret V., Josserand E. (2001), Logiques et enjeux des pratiques organisationnelles paradoxales, Management International, 5 :1, 31-44.

Perret V. (1998), La gestion ambivalente du changement, Revue Française de Gestion, 120, 88-97.

Rocheblave-Spenlé A.M. (1969), La notion de rôle en psychologie sociale: étude historico-critique, 2^{ème} édition, Presse universitaire de France.

Santo V. et Verrier P. (2007), Le management public, 3^{ème} édition, Presses Universitaires de France

Van Sell M., Brief A.P., Schuler R.S. (1981), Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. Human Relations, 34, 43-71.

Weber M. (1947), The Theory of Social and Economic Organization, Oxford University Press