HAL open science

Proposition d'une nouvelle grille d'analyse multidimensionnelle des tensions de rôle

Mélia Djabi, Serge Perrot

To cite this version:

Mélia Djabi, Serge Perrot. Proposition d'une nouvelle grille d'analyse multidimensionnelle des tensions de rôle. XXVème Congrès de l'AGRH, Nov 2014, Chester, Royaume-Uni. pp.34. hal-01631116

HAL Id: hal-01631116

https://hal.science/hal-01631116

Submitted on 8 Nov 2017

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.

PROPOSITION D'UNE NOUVELLE GRILLE D'ANALYSE MULTIDIMENSIONNELLE DES TENSIONS DE RÔLE

Mélia Djabi
melia.djabi@gmail.com
DRM CNRS UMR 7088
Université Paris Dauphine

Serge Perrot
serge.perrot@dauphine.fr
DRM CNRS UMR 7088
Université Paris Dauphine

Résumé :
Au regard du flou conceptuel qui entoure les notions de conflit et d'ambiguïté de rôle dans la recherche francophone et anglophone, cette communication propose une grille de lecture originale de ces deux construits. Elle est le fruit d'une analyse de la littérature permettant l'identification de deux dimensions intégratives : « émetteur »/« contenu ». La pertinence de cette approche est confirmée par une étude qualitative menée auprès de 40 agents d'une grande entreprise ferroviaire française. Nos résultats montrent également la nécessité de se rapporter aux éléments du contexte pour que le chercheur puisse faire sens des tensions de rôle perçues par les acteurs. Étant donné les effets négatifs des tensions de rôle, tant sur le plan organisationnel, qu'individuel, nous espérons que ce nouveau regard bidimensionnel aidera les managers et les acteurs des ressources humaines à les détecter afin de mieux les appréhender.

Mots-clés : tensions, conflit de rôle, ambiguïté de rôle, multidimensionnel, grille d'analyse

Introduction

Depuis les travaux fondateurs de Kahn (1964)en psychologie des organisations, de nombreuses études ont mobilisé la notion de tensions de rôle (Grima, 2004ab ; King et King, 1990). Cette abondante littérature parfois ancienne (e.g. House et Rizzo, 1972; Rizzo et al., 1970) suscite un nouveau regain depuis les années 2000 dans la recherche francophone (e.g. Borgi, 2002 ; Commeiras et al., 2009 ; Grima, 2000, 2004ab ; Rivière et al., 2013 ; Royal et Brassard, 2010). Ce fort engouement est à la mesure des enjeux que ces deux construits sous-tendent d'un point de vue managérial. Comme le soulignent les trois méta-analyses de Fisher et Gitelson (1983), de Jackson et Schuler (1985) et la revue de littérature de Van Sell et al. (1981), les conflits et l'ambigüité de rôle, auraient des effets négatifs tant sur le plan organisationnel (e.g. absentéisme, départ volontaire) qu'individuel (insatisfaction au travail, réduction de l'implication, renforcement du stress etc.).

Malgré cette littérature foisonnante, notamment sur la nature, les antécédents et les conséquences des tensions de rôles, un paradoxe important demeure. Alors que l'approche conceptuelle du conflit et de l'ambiguïté de rôle repose sur une vision multidimensionnelle du construit, l'échelle de mesure (Rizzo, House, Lirtzman, 1970) utilisée dans plus de 85 % des recherches (Van Sell et al. Schuler, 1981 ; Fisher et Gitelson, 1983 ; Jackson et Schuler, 1985) est unidimensionnelle et ne permet pas de rendre compte des fondements conceptuels dont elle découle (Breaugh, 1986 ; Harris, 1991 ; Jackson et Schuler, 1985 ; Kelloway et Barling, 1990 ; King et King, 1990 ; Perrot, 2000 ; Tracy et Johnson, 1981). Outre les limites associées à la formulation des items (Tracy et Johnson, 1981 ; Mac Gee et al., 1989), le manque de considération de la nature protéiforme des tensions de rôle explique sans doute les nombreuses contradictions des résultats des études qui s'y rapportent (Jackson et Schuler, 1985 ; Fisher et Gitelson, 1983 ; Tracy et Johnson, 1981 ; King et King, 1990 ; Miles et Perreault, 1976; Perrot, 2000). Comme le souligne la méta-analyse d'Örtqvist et Wincent (2006), les conflits, l'ambiguïté, de même que la surcharge de rôle ont pourtant quelques effets différenciés sur les comportements et attitudes au travail (e.g. engagement organisationnel). Certains chercheurs considèrent même que la fréquence de l'utilisation passée de cette échelle serait aujourd'hui la principale justification de son utilisation (Perrot 2000).

Par ailleurs, les quelques approches multidimensionnelles des conflit et ambiguïté de rôle ne sont pas consensuelles (Royal et Brassard, 2010). Des formes relativement différentes et hétérogènes des conflits et ambiguïté de rôle sont identifiées dans la littérature anglophone et

francophone (e.g. Breaugh et Colihan, 1994 ; Chonko et al., 1986 ; Perrot, 2000 ; Sawyer, 1992). Alors que les sciences sociales sont d'une manière générale critiquées pour la difficulté qu'elles ont à fournir des résultats généralisables face à la diversité des contextes d'étude (Örtqvist et Wincent, 2006), l'utilisation de concepts différenciés ruine inexorablement cette entreprise en ne permettant pas la cumulation des recherches dans ce domaine.

Face à ces constats, l'objectif de ce papier est la construction d'une grille de lecture multidimensionnelle des tensions de rôle.

Cet article est organisé de la manière suivante. Dans un premier temps, nous présenterons une synthèse des recherches qui ont exploré la nature multidimensionnelle des tensions de rôles. Dans un second temps, une étude de cas menée au sein d'une grande entreprise ferroviaire traversant un contexte particulièrement propice aux tensions de rôle, nous permettra d'appliquer cette grille de lecture afin d'en tester la pertinence, sa validité et éventuellement de l'enrichir.

1. Pour une grille de lecture multidimensionnelle des tensions de rôle (conflit/ambiguïté)

Kahn et al. (1964) ont été les premiers à introduire la théorie des rôles dans la recherche en organisation avec la publication de leur ouvrage intitulé *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity.* À partir de leur modèle consacré à l'épisode de rôle, les auteurs suggèrent que les interrelations entre les attentes de rôles, le rôle envoyé, le rôle reçu, et le rôle joué sont susceptibles de créer de l'ambiguïté et des conflits de rôle. À la suite des travaux fondateurs de Kahn et al. (1964) proposant un socle théorique multidimensionnel de ces deux construits, plusieurs recherches ont souligné leur nature protéiforme sans toutefois parvenir à un consensus.

1.1. Les dimensions des tensions de rôle identifiées dans la littérature

Les dimensions des conflits de rôle

Kahn et al. (1964) et Katz & Kahn (1966) définissent les conflits de rôle comme l'occurrence simultanée d'au moins deux demandes incompatibles relatives au travail demandé (Kahn et al., 1964; Katz and Kahn, 1966). Ils identifient quatre types de conflits de rôle : les conflits intra-émetteur, inter-émetteurs, inter-rôles et les conflits personne-rôle. (1) Un conflit intra-émetteur fait référence au fait de percevoir des attentes incompatibles d'un même émetteur de rôle. (2) Un conflit inter-émetteur se produit lorsque ces attentes conflictuelles sont exprimées par différents émetteurs de rôle. (Guilyardi, Guilyardi et al.) Le conflit inter-rôle apparaît lorsqu'un même individu doit tenir plusieurs rôles et perçoit des demandes incompatibles associées à ces différents rôles. Enfin,lorsque la personne focale est soumise à des attentes de rôle qui entrent en contradiction avec ses besoins ou ses valeurs personnelles, elle est en situation de conflit personne-rôle.

Depuis l'ouvrage fondateur de Kahn et al. (1964), plusieurs travaux ont souligné la nature multidimensionnelle des conflits de rôle. Le tableau 1 ci-dessous permet de synthétiser les différentes formes de conflits de rôles identifiées dans la littérature.

Tableau 1 : Formes de conflits de rôles

Auteurs	Terrain analysé	Formes de conflits de rôles identifiés
Johnson et Graen (1973)	Nouvelles recrues	1-Personne focale / pairs (subj/obj) 2-Personne focale/ supérieur hiérarchique (subj/obj) 3-Inter-émetteurs (subj/obj)
Ford & al. (1975)	Vendeurs	Combinaisons multiples de conflits inter-émetteurs : Manager des ventes – organisation – clients - famille
Chonko et al. (1986)	Vendeurs	1-Personne focale / famille 2-Personne focale / travail 3-Personne focale / supérieur hiérarchique 4-Personne focale / client
Perrot (2000)	Jeunes diplômés	1-Personne focale / travail 2-Personne focale / ensemble de rôle 3-Personne focale / climat 4-Personne focale / accès à l'information 5- Surcharge de rôle

Les dimensions de l'ambiguïté de rôle

Kahn et al. (1964) définissent l'ambiguïté de rôle comme la résultante directe d'un décalage entre l'information disponible et l'information requise pour l'exercice du rôle par la personne focale. Les auteurs identifient deux formes d'ambiguïté de rôle : (1) l'ambiguïté de rôle concernant la tâche et (2) celle associée à la dimension socio-émotionnelle.

L'ambiguïté de rôle liée à la tâche désigne « un manque d'information concernant les définitions de l'emploi, ses objectifs et les moyens autorisés pour sa mise en œuvre » (p.94). Cette première forme se divise en trois sous-dimensions : (1a) l'ambiguïté concernant ce qui est requis – il s'agit de l'incertitude relative à l'étendue des responsabilités (cela inclue les droits, les devoirs associés à la position); (1b) l'ambiguïté concernant la manière dont ces responsabilités doivent être tenues – il s'agit donc de l'ambiguïté au regard des moyens mis en œuvre pour répondre à la finalité de l'emploi ; (1c) celle qui à trait à l'ordre de priorité selon lequel la personne focale doit répondre aux attentes des émetteurs de rôles.

L'ambiguïté de rôle dite socio-émotionnelle fait référence à la performance de rôle. Les auteurs distinguent implicitement deux formes d'ambiguïté socio-émotionnelle. (2a) La première renvoie à la manière dont la personne focale sera évaluée (quels types de comportements seront récompensés, sanctionnés, la nature des récompenses et sanctions, leur occurrence) (p. 23). Kahn et al. (1964) évoquent également (2b) l'incertitude relative aux conséquences potentielles de la performance ou de la non-performance de la personne focale tant pour elle-même que pour ses émetteurs de rôle et l'organisation en général.

Suite à cette première conceptualisation, plusieurs travaux ont souligné la nature multidimensionnelle de l'ambiguïté de rôle. Le tableau 2 ci-après permet d'en offrir une synthèse.

Tableau 2 : Formes d'ambiguïté de rôle identifiées dans la littérature

Auteurs	Terrain analysé	Formes d'ambiguïté de rôle identifiée
Johnson et Graen (1973)	Nouvelles recrues	1-Préférences du supérieur hiérarchique 2-Préférences des pairs
Ford et al. (1975)	Vendeurs	1-Politiques et procédures de l'organisation 2-Attentes des managers des ventes 3-Attentes des clients 4-Attentes de la famille
Chonko et al. (1986)	Vendeurs	1-Politiques et procédures de l'organisation 2-Attentes des managers des ventes 3-Attentes des clients 4-Attentes de la famille 5-Travail
Singh et Rhoads (1991)	Vendeurs, promoteurs de vente	1-Organisation (flexibilité, travail, promotions) 2-Supérieur hiérarchique (support social, demandes) 3-Clients (interactions, objections, présentation) 4-Ethique (interne, externe) 5-Famille 6-Collègues 7-Managers d'autres départements
Rhoads, Singh et Goodell 1994	Vendeurs	Reprise des 7 facettes de Singh et Rhoads (1991) : 1-Aspects internes à l'organisation (organisation et top management, supérieur hiérarchique, collègues, managers d'autres départements) 2-Aspects externes à l'organisation (clients, famille)
Sawyer (1992)	Personnel soignant en psychopathologies	1-Objectifs du travail 2-Processus de travail
Breaugh et Colihan 1994	Employés d'un département de production	1-Méthodes de travail 2-Planification 3-Critères de performance
Beauchamp & al. (2005)	Équipes sportives	1-Entendue des responsabilités 2-Comportements 3-Évaluation de la performance 4-Conséquences au fait de ne pas remplir ses responsabilités
Sakires et al. (2009)	Équipes sportives	1-Manière d'atteindre les objectifs 2-Étendue des responsabilités 3-Résultats / performance

1.2. Proposition d'une grille d'analyse multidimensionnelle des tensions de rôle

Deux éléments se dégagent de notre revue de littérature. En premier lieu, si les formes de conflit et d'ambiguïté de rôle mobilisées par les auteurs sont hétérogènes, deux dimensions peuvent en être extraites : les dimensions émetteur/contenu. En second lieu, les émetteurs/contenus identifiés dans ces travaux présentent des similarités mais également des enrichissements réciproques.

Identification des dimensions « émetteur/contenu » pour l'analyse des tensions de rôle

Les études sur les tensions de rôle peuvent être distinguées en fonction de l'élément sur lequel repose la conceptualisation de la notion de conflit ou d'ambiguïté de rôle. Trois approches sont identifiées : (1) les recherches dont le construit repose exclusivement sur une distinction des émetteurs des tensions de rôle ; (2) les recherches fondées sur une différenciation des contenus sur lesquels porte la tension de rôle ; Enfin, (3) les recherches dont le construit relève d'une approche mixte émetteur/contenu.

<u>*Distinction des tensions de rôles selon les émetteurs*</u>

Les recherches sur les conflits de rôle dont le construit repose exclusivement sur une distinction des émetteurs sont celles qui s'intéressent spécifiquement aux conflits inter-émetteurs (Ford et al., 1975). Ford et al. (1975) identifient quatre groupes de *role partners* : (1) le manager des ventes (superviseur direct), (2) l'organisation (autres supérieurs hiérarchiques au niveau *corporate,* (3) les clients, la famille (les membres pertinents, qui influent sur la personne focale). Prenant ces émetteurs deux à deux, ils évaluent les écarts entre leurs attentes à l'égard d'activités identifiées comme pertinentes pour cette population spécifique.

Concernant les recherches sur l'ambiguïté de rôle, celles qui considèrent que la différenciation des émetteurs permet de décrire la nature multidimensionnelle du construit distinguent plusieurs formes d'ambiguïté de rôle selon la personne physique à laquelle elles se rapportent (supérieur hiérarchique, famille, collègues etc.) (e.g. Johnson et Graen, 1973 ; Ford et al., 1975 ; Chonko et al., 1986, Rhoads et al., 1994), ou selon le fait que cet émetteur soit interne ou externe à l'organisation (e.g. Rhoads et al., 1994).

Distinction des tensions de rôles selon le contenu

La majorité des études sur l'ambiguïté de rôle offre une conceptualisation fondée sur le contenu (e.g; Kahn et al., 1964 ; Sawyer, 1992 ; Breaugh et Colihan, 1994 ; Beauchamp et al., 1992 ; Sakires et al, 2009). Une lecture intégrative de ces travaux [1] nous permet d'identifier trois facettes de contenu : (1) la définition du rôle, (2) la manière dont les résultats doivent être atteints, (3) l'évaluation des résultats. Ces facettes peuvent elles-mêmes être scindées en sous-facettes. (1) L'ambiguïté concernant la définition du rôle renvoie à (1a) l'étendue des responsabilités ou (1b) aux objectifs attribués à l'exercice du rôle. (2) L'ambiguïté concernant la manière dont les résultats doivent être atteints désigne (2a) les méthodes de travail, (2b) les ressources allouées, ou encore (2c) la planification. Enfin, (3) l'ambiguïté relative à l'évaluation des résultats renvoie à (3a) la manière dont l'évaluation est effectuée ou aux (3b) conséquences de l'évaluation.

Distinction mixte émetteur/contenu des tensions de rôles

Dans la littérature sur les tensions de rôle, plusieurs recherches adoptent une approche de ces deux construits que l'on peut qualifier de mixte.

Concernant les conflits de rôles, deux sous-approches sont distinguées. La première désigne les recherches qui s'intéressent spécifiquement aux conflits entre la personne focale et des émetteurs de rôle incarnés par des personnes physiques et aux conflits entre la personne focale et des domaines de contenu (e.g. Chonko et al., 1986 ; Singh et Rhoads, 1991). Chonko et al. (1986) identifient plusieurs formes de conflits de rôle entre la personne focale et une diversité de personnes - telles que le supérieur hiérarchique, le client, la famille – mais également une forme de conflit de rôle entre la personne focale et un domaine de contenu - le travail -. La deuxième sous-approche est la plus ancienne et sans doute la plus fine. Elle regroupe les recherches qui s'attachent à décrire la forme du conflit de rôle de trois manières distinctes. (1) Pour un même rôle, il s'agit de différencier si les attentes contradictoires proviennent d'un même émetteur ou de deux émetteurs distincts. (2) Pour des attentes de rôles associées à des rôles différenciés cela renvoie à un conflit inter-rôle, (3) pour un conflit entre la personne focale et son rôle, cela renvoie à un conflit personne-rôle (Kahn et al., 1964 ; Katz et Kahn, 1966).

[1]Le tableau A. situé en annexe offre une vision de la construction de cette lecture intégrative du contenu de l'ambiguïté de rôle.

Concernant la littérature sur l'ambiguïté de rôle, seule la classification de Singh et Rhoads (1991) adopte une approche que l'on pourrait qualifier de complexe. Ces auteurs distinguent dans un premier temps au niveau de chaque facette l'émetteur de l'ambiguïté de rôle, et dans un deuxième temps les sous-facettes qui concernent l'objet sur lequel repose cette ambiguïté (e.g. flexibilité, travail, promotion pour la facette organisation).

Similarités et enrichissements réciproques des dimensions identifiées dans les conflits et l'ambiguïté de rôle

La conceptualisation des tensions de rôle selon l'émetteur (personne focale, différenciation des émetteurs internes, différenciation des émetteurs externes à l'organisation) issue des travaux sur l'ambiguïté et les conflits de rôle présente d'importantes similarités qui témoignent de l'intérêt de cette dimension que l'on peut qualifier de conjointe.

Par ailleurs, bien que les conflits de rôle soient essentiellement conceptualisés à l'aide d'une approche mixte (Kahn et al., 1964), cette théorisation ne permet pas de cerner l'objet sur lequel ces conflits reposent. Les attentes de rôle sont prises comme un tout monolithique pouvant rentrer en contradiction avec les besoins/valeurs de la personne focale (conflit personne-rôle) ou avec celles qui concernent un autre rôle qu'elle occupe (conflit inter-rôle). Les conflits inter ou intra-émetteurs ne renseignent pas non plus « le contenu » sur lequel porte la conflictualité. L'identification du contenu (définition du rôle, manière dont les résultats doivent être atteints, évaluation des résultats) extrait des recherches sur l'ambiguïté de rôle pourrait enrichir la conceptualisation des conflits de rôle.

2. Méthodologie

L'objectif de notre étude empirique est d'évaluer la pertinence d'une lecture émetteur/contenu des tensions de rôle. Pour la réalisation de cette entreprise, nous adoptons une approche compréhensive. Celle-ci s'avère particulièrement appropriée pour comprendre la manière dont l'acteur pensant, parlant et interagissant dans un contexte donné (Dumez, 2013) discoure des tensions de rôles qu'il perçoit. Afin d'illustrer cette multi-dimensionnalité, nous avons opté pour l'étude d'un cas unique, ce design se prêtant à l'analyse d'un phénomène en profondeur (Yin, 2012).

Le choix d'une grande entreprise ferroviaire dénommée « FERR » comme terrain de recherche a été motivé pour son caractère « révélateur » des tensions de rôle. Cette entreprise traverse une période de changement organisationnel majeur inhérente aux bouleversements de son environnement. À l'échelle macro, la mise en concurrence des organisations sur l'espace européen a engagé FERR dans une libéralisation du marché du fret (transport des marchandises) et du marché international des voyageurs respectivement en 2006 et 2009. L'Europe et l'état français œuvrent actuellement pour une ouverture progressive du marché national des voyageurs d'ici 2019. Afin de s'adapter à ces injonctions institutionnelles, FERR s'est engagée dans un processus profond de modernisation et dans des réformes importantes de sa stratégie, de sa structure organisationnelle et de ses technologies. Ces changements modifient en profondeur le « cadre culturel » initialement construit pour donner naissance à de nouvelles règles de fonctionnement (Francfort et al., 1995 : 417-418). Les agents de FERR reçoivent de nouvelles attentes de rôle et voient leurs cadres de socialisation redéfinis. La forte identité organisationnelle bâtie sur des dispositions sociales anciennes exacerbe les tensions (Smith & Lewis, 2011), qu'elles prennent la forme de paradoxes au niveau organisationnel ou de tensions de rôle à l'échelle individuelle.

Les données ont été collectées en 2012 auprès de 40 employés de la FERR appartenant à différentes branches ou domaines. Les profils des personnes interrogées – branche, poste, ancienneté - sont présentés dans le tableau B situé en annexe. Sur les 40 agents interviewés, 4 appartiennent à la direction des ressources humaines, tandis que 13 sont des managers de proximité ou managers d'unité et 23 sont des opérateurs. Afin de cerner le caractère contextualisé et intersubjectif des tensions de rôle, nous avons sélectionné 12 équipes de différents établissements, chacune étant en général constituée d'un dirigeant de proximité et de deux de ses agents – un agent expérimenté ou âgé, un agent peu expérimenté ou jeune -.

Toutes les personnes sélectionnées ont eu une même formation initiale et appartiennent à la filière dite « Transport-Mouvement » de FERR. Elle est composée d'aiguilleurs et d'horairistes, d'opérateurs assurant des manœuvres (mise en place des rames) et des procédures de départ des trains. Ces métiers ont été sélectionnés pour leur caractère transverse : ces employés se trouvent à l'interface d'une multiplicité d'acteurs et ont suivi une formation initiale leur offrant la possibilité de travailler dans plusieurs branches et domaines de FERR. Ils se retrouvent donc aujourd'hui particulièrement exposés aux bouleversements organisationnels qui redéfinissent les frontières de leur poste.

Les entretiens semi-directifs ont duré en moyenne 80 minutes, et ont été conduits dans le cadre d'une étude plus large sur la socialisation des initiés en contexte de changement organisationnel. Plusieurs questions ont été posées afin d'identifier les tensions de rôles auxquelles les individus faisaient face. Les réponses ont systématiquement fait l'objet de relances, afin d'amener la personne interrogée à citer l'émetteur de la tension de rôle identifiée et l'objet sur lequel elle repose. Voici quelques exemples des questions posées :

> ***Conflit de rôle :*** *Avez-vous déjà vécu des situations durant lesquelles vous n'étiez pas en accord avec ce que l'on vous demandait de faire ? Avez-vous déjà vécu des situations durant lesquelles plusieurs personnes ou une même personne vous demandai(en)t de faire des choses contradictoires ? A quoi cela est-il dû selon vous ?*
>
> ***Ambiguïté de rôle :*** *Avez-vous le sentiment que ce que l'on attend de vous est clair ? Avez-vous parfois l'impression de ne pas savoir par où commencer ? De manquer d'informations ou d'autre chose pour bien faire votre travail ?*

Les entretiens ont été enregistrés, intégralement retranscrits et analysés à la suite d'un codage thématique réalisé sur NVivo10. Chaque tension de rôle repérée a été codée selon a) sa nature - si elle fait référence au conflit ou à l'ambiguïté de rôle – au regard des définitions de ces deux construits. Adoptant une approche interprétative, chaque tension de rôle a ensuite été codée en fonction b) du/des émetteurs, c) de l'objet/du contenu sur lequel porte cette tension de rôle selon la personne interrogée. d) Le contexte d'émergence de la tension de rôle énoncé par l'individu est une catégorie qui a émergé de notre analyse empirique. Nous avons sélectionné l'ensemble des verbatim qui évoquent une tension de rôle ressentie par la personne focale elle-même, ou qu'un autre acteur attribue à cette personne focale (e.g. un dirigeant de proximité déclare que son équipe perçoit des attentes conflictuelles de différents émetteurs).

3. Une lecture émetteur/contenu contextualisée des tensions de rôle

Trois résultats peuvent être formulés suite à l'analyse de nos données. (1) Pour les conflits de rôle, nos données suggèrent que la distinction émetteur/contenu est pertinente puisque les personnes interrogées évoquent explicitement ces deux dimensions. (2) Si l'ambiguïté de rôle porte elle aussi sur des contenus différenciés, un seul émetteur est systématiquement identifié, il s'agit « du management/de la hiérarchie/de la direction ». (3) Enfin, pour les deux formes de tensions de rôle, le contexte d'émergence des tensions de rôle issu du discours des individus interviewés permet de donner sens au phénomène observé.

3.1. L'approche émetteur/contenu des conflits de rôle

Pour chaque forme de conflit de rôle identifiée par Kahn et al. (1964)[2], le contenu[3], les émetteurs, et le contexte générateur du conflit de rôle sont identifiés. Deux personnes focales sont sujettes aux tensions de rôle : l'opérateur et le dirigeant de proximité.

Les conflits de rôle inter-émetteurs

<u>*Pour les opérateurs*</u>

Les opérateurs perçoivent des attentes contradictoires concernant la priorisation de leurs objectifs (contenu). Les dirigeants de proximité (émetteur 1) leur demandent de prioriser la sécurité, tandis que les régulateurs (émetteur 2) exercent d'importantes pression en termes de régularité. Ces verbatim émanent tant des dirigeants de proximité que des opérateurs, ce qui témoigne de la nature partagée de cette tension de rôle. Le contexte d'émergence est incombéà l'arrivée de la concurrence. La FERR s'engage dans des actions d'amélioration de la régularité pour assurer la satisfaction client[4] alors que la sécurité est considérée comme un « acquis » historique, au cœur de métier des agents de la filière Transport-Mouvement.

> *« En fait je suis souvent agacé, car on nous dit que la priorité c'est la sécurité. L'analyse à froid par ceux qui analysent nos incidents, eux veulent absolument la régularité et ils nous disent qu'on aurait dû faire autrement. Or, en situation, on fait comme on peut, y a le stress, ça téléphone de partout, ça sonne de partout, nous on assure en priorité la sécurité, ce qu'on est censé faire…au final, on nous juge sur la régularité, ça ça m'énerve. » (21)*

---

[2] Conflits de rôle inter-émetteurs, intra-émetteur, inter-contenu (inter-rôles), émetteur-contenu (personne focale-rôle).

[3](1) la définition du rôle, (2) la manière dont les résultats doivent être atteints, (3) l'évaluation des résultats.

[4]Les clients peuventdésigner les voyageurs mais également les régions qui sont les autorités organisatrices.

« Il [mon métier] a évolué d'un point de vue régularité. C'est la grosse pression nouvelle. La sécurité, ça a toujours été. C'est notre corps de métier. La régularité, avec l'arrivée des nouveaux entrants… L'inquiétude ressentie c'est que cette régularité prenne le pas sur la sécurité. » (32)

Les opérateurs affirment également percevoir des attentes contradictoires entre les dirigeants de proximité (émetteurs) qui se succèdent dans le temps concernant les méthodes de travail (contenu). Le contexte générateur de ce conflit de rôle est ce qu'ils nomment l'effet « chaise musicale » : le fait que le poste de dirigeant de proximité soit renouvelé en permanence et la volonté de chacun de se démarquer de son prédécesseur génèrerait des attentes de rôle contradictoires au cours du temps.

« On nous fait changer de façon de faire […] Il suffit de changer de DPX. Le nouveau a plein de bonnes idées. Celui d'avant n'était pas bon, il change tout. Et après, il revient en arrière (…) Avec des années sur le poste, on rigole (…) Au bout de deux changements, on se remet comme on était avant. » (28)

De nombreux DPX et opérateurs affirment que les nouvelles recrues sont soumises à des attentes de rôles contradictoires - concernant la manière dont elles doivent exercer leur travail (contenu) et plus précisément l'application des procédures de sécurité – provenant des pairs (émetteur 1) et des DPX et adjoints au DPX (émetteur 2). Ces attentes conflictuelles ont pour origine l'écart entre le travail prescrit et les comportements de rôles des agents sur le terrain. Cet écart peut être dû aux attentes contradictoires entre la régularité et la sécurité, mais également à la persistance d'anciennes pratiques de travail aujourd'hui considérées comme non conformes. Les « anciens » qui, selon les DPX et opérateurs, s'affranchissent de certaines procédures, apprennent alors aux nouveaux recrutés des pratiques qui entrent en contradiction avec les exigences de la direction.

« Certains vont faire le travail correctement. D'autres ne vont pas le faire correctement mais ils vont lui dire de ne pas faire comme ça. Par contre, les autres s'en foutent. Ils continuent à travailler comme ils font et les jeunes apprennent avec des vices. » (14)

« Sur le terrain on apprend… De mauvaises habitudes. Les agents essaient pourtant d'être toujours réglementaires. Mais un agent va souvent montrer ce qu'il faut faire et la façon dont il fait. Il dit : « On doit faire comme ça et comme ça. Moi, je fais comme ça parce que ça va plus vite. » (35)

« On m'avait dit de ne pas donner le départ avec une palette de départ, la palette blanche avec un trait vert qui la traverse. On m'avait dit de ne pas faire comme ça et finalement il faut faire comme ça. Un collègue m'avait dit de ne pas donner le départ avec la palette, de lui dire simplement que c'était bon. Finalement, c'est avec la palette. Dans le doute, il vaut mieux donner avec la palette, c'est plus sûr. » (7)

Pour les DPX

Les dirigeants de proximité de différentes branches de la FERR perçoivent des attentes contradictoires entre plusieurs émetteurs de rôle (entre FERR et l'organisation détentrice du réseau dite RES pour la branche B; entre les différentes régions pour la branche A) concernant la manière de faire leur travail et notamment la planification de leurs actions (contenu). Cela est du à leur position d'interface qui les oblige à arbitrer entre plusieurs acteurs qui ne se concertent pas.

> *« La situation est quelquefois intenable, il faut bien trouver des solutions. RES est dans son coin. L'entreprise dit quelle est la façon de travailler. » (30)*

> *« Le TER X va me demander de mettre en place une action sur un point ; le TER Y va me demander de mettre une action sur un point (...) Il y en a un qui va me dire que la priorité est celle-ci, l'autre que c'est celle-là. Derrière, j'ai Gares et Connexions qui me dit que la priorité, c'est ça. Trois personnes me donnent une priorité différente. Quelle est la priorité la plus importante ? (...) Chacun tire la couverture à lui et me presse pour dire ce qui est important. » (5)*

L'ensemble des DPX souligne la difficulté de leur rôle au quotidien, situé à l'interface entre les attentes prescrites de la direction (émetteur 1) et celles de leurs opérateurs (émetteur 2). Plusieurs expressions utilisées par les personnes interrogées symbolisent l'inconfort de cette position de rôle : le DPX est « entre le marteau et l'enclume », « le tampon entre ses agents et sa hiérarchie », a « un pied dans les deux camps », doit « faire la balance ». Cette tension porte surla définition même du rôle de DPX. Pour les opérateurs, le DPX doit défendre leurs intérêts, pour la direction, il doit véhiculer les orientations organisationnelles.

> *« La définition du DPX c'est être le tampon entre ses agents et sa hiérarchie. Sauf que le tampon casse à un moment donné, en faveur de l'un ou des autres. » (8)*

> *« Le DPX est un bon maillon. C'est assez dur à gérer parce qu'il est vraiment entre le marteau et l'enclume. On a la pression de la direction pour des objectifs et le négatif en retour de l'opérationnel. J'ai clairement l'impression, sur le tout-évo… Quand je suis arrivé, c'était clairement l'opposition. » (11)*

Le tableau 3 ci-dessous, offre une synthèse des conflits inter-émetteurs ressentis par les opérateurs et les dirigeants de proximité selon notre grille d'analyse.

Tableau 3 : les conflits inter-émetteurs selon une approche émetteur/contenu

		Émetteurs d'attentes contradictoires	Contenu	Facteurs contextuels générateurs
Personne focale	**Opérateurs**	DPX-Régulateurs	Manière d'atteindre les résultats : priorisation des objectifs	Arrivée de la concurrence qui requière plus d'exigence en matière de régularité
		DPX-DPX	Manière d'atteindre les résultats : méthodes de travail	Renouvellement des DPX et volonté de se distinguer de leur prédécesseur
		Pairs-Direction		Écart entre travail prescrit et travail réel, transmission de pratiques obsolètes
		DPX-Direction C	Définition du rôle : étendue des responsabilités	Restructuration organisationnelle qui requière un transfert de responsabilité
	DPX	FERR-RES ou Inter-régions	Manière d'atteindre les résultats : planification	Position de rôle à l'interface d'une multiplicité d'acteurs qui ne se concertent pas
		Direction-Subordonnés	Définition du rôle : objectifs attribués à l'exercice du rôle	Position de rôle à l'interface entre des acteurs aux intérêts contradictoires en période de changement

Les conflits de rôle intra-émetteurs

Pour les opérateurs

Plusieurs agents font face à des attentes contradictoires de la part des régulateurs concernant la manière d'agir en situation perturbée. Ces attentes conflictuelles génèrent des comportements de rôle opposés dans le temps. Ils sont d'autant plus mal vécus qu'ils occasionnent le mécontentement de clients particulièrement revendicatifs. Cette tension de rôle prend racine dans la confusion organisationnelle qui accompagne la survenance d'une situation perturbée, d'un aléa.

> *« Cela vient souvent de la même personne. Une situation peut évoluer très vite à la FERR quand c'est perturbé. On peut recevoir un ordre et un contrordre deux minutes après. Ça peut devenir très vite compliqué quand on a affaire à 200 ou 300 personnes sur le quai. C'est assez stressant. Ils pensent que la FERR patauge, qu'on ne sait pas où on va. Malheureusement les usagers ont souvent une image très critique. Dans les 99 % où ça tourne bien, ils ne le voient pas. Ni merci ni au revoir. Mais quand il y a un couac… » (37).*

L'un des opérateurs considère avoir été « trahi » par son DPX qui lui a signifié de l'appeler en cas de besoin et qui dans le même temps en aurait profité pour le contrôler sur le vif. En sus d'un problème relationnel manifeste entre ces deux individus, il semblerait, au regard des propos tenus par les autres membres de l'équipe, que le DPX ait des difficultés à se positionner face à ses subordonnés.

« X (son DPX) m'avait dit de l'appeler si j'avais besoin d'aide. Je l'ai appelé et il m'a mis un contrôle sur le vif. Il m'a contrôlé, il ne m'a pas aidé »(33)

Pour les DPX

L'un desDPXsouligne son désarroi face aux injonctions contradictoires émises par sessubordonnés.Alors même que les agents réclament des formations, considérant manquer de ressources pour exercer leur rôle, ils rejettent systématiquement celles liées à la gestion de la relation-client, considérant que cela relève de compétences intuitives et qu'ils ont été embauchés pour « faire de la sécurité ». Cette tension porte donc sur la formation dont ils pourraient bénéficier.

« Ils sont demandeurs d'avoir des formations, d'être au courant. Je mets en place des formations pour savoir répondre aux clients. Et ils disent qu'ils n'en ont pas besoin, que leur boulot c'est la sécurité » (38).

Les DPX révèlent également des injonctions contraires émises par leurs supérieurs hiérarchiques concernant la manière dont ils doivent exercer leur rôle. Ils attribuent cette situation à un « tâtonnement organisationnel ». Ils estiment que la direction tente d'améliorer les problèmes de sécurité par tâtonnement en modifiant continuellement les outils technologiques.

« On nous dit de changer le plan de veille. Deux semaines après, il faut le changer, et encore trois semaines plus tard. J'ai changé quatre fois mon plan de veille en deux mois. On m'envoie des mails disant qu'il faut changer. Je change. Il faut rechanger, je rechange. Et il fallait changer une troisième fois » (8).

Le tableau 4. offre une synthèse des conflits de rôle intra-émetteurs selon notre grille de lecture.

Tableau 4 : les conflits intra-émetteurs selon une approche émetteur/contenu

		Émetteur d'attentes contradictoires	**Contenu**	**Facteurs contextuels générateurs**
Personne focale	**Opé**	Régulateur	Manière d'atteindre les résultats : priorisation des actions	Situation perturbée qui génère un tâtonnement organisationnel
		DPX	L'évaluation des résultats : manière dont l'évaluation est effectuée :	Problèmes relationnels, difficulté du DPX à se positionner
	DPX	Subordonnés	Manière d'atteindre les résultats : méthode de travail	Réticence des subordonnés au changement de leur métier
		Direction	Manière d'atteindre les résultats : méthode de travail	Tâtonnement organisationnel concernant l'intégration d'une nouvelle technologie

Les conflits de rôle cumulés – intra/inter-émetteur des dirigeants de proximité

Deux dirigeants de proximité font état de conflits de rôle cumulés concernant la définition de leur rôle. Ils évoquent un profond mal-être face aux émissions d'attentes contradictoires provenant de leur direction (intra-émetteur) exacerbées par des attentes conflictuelles entre celles de leurs subordonnés et de leur direction (conflit inter-émetteur). Deux verbatim illustrent cette double conflictualité.

Dans ce premier verbatim, le DPX perçoit un conflit intra-émetteur : la direction lui demande de tenir les objectifs, mais implicitement de ne pas « surveiller » les agents pour ne pas créer de conflits. Il perçoit également un conflit inter-émetteurs : s'il doit répondre aux attentes de production de sa direction, il doit également se faire apprécier par ses subordonnés en participant aux moments de convivialité et en ne les surveillant pas.

> *« Le pire que j'ai connu, c'est la coalition (...) Il y a ceux qui comprennent et ceux qui ne comprennent pas. Quand il y a des objectifs on vous demande de les tenir. J'allais voir les gars et je leur disais qu'il allait falloir taper un peu plus là-dedans. Il y en a toujours dans le tas à qui ça déplait. Quand je passais, c'était simplement pour voir s'ils travaillaient ou pas (...) Ils se sont montés le chou et se sont plaints au chef (...) ils m'ont dit les griefs à mon encontre. « On a l'impression qu'il est sans arrêt sur notre dos. Il nous piste. Il nous demande de travailler. Quand on fait des pots, c'est rare qu'il vienne. » (...) Je lui ai dit : « Je ne vais pas monter sur le bureau pour leur faire plaisir et commencer à danser. Tu me demandes de tenir des objectifs. Je suis bien obligé d'aller voir ce qu'ils produisent. Dans ce cas, tu n'as pas besoin de moi et ils font ce qu'ils veulent ». Il vous a soutenu ? « Il m'a dit d'essayer de modifier…» (30)*

Le verbatim ci-dessous témoigne du conflit psychique ressenti par un DPX qui essaye de répondre aux objectifs de sa direction – en faisant respecter l'application du code de travail concernant l'attribution des repos – mais qui ne se voit pas soutenu par elle lorsque ses subordonnés le menacent de faire grève s'il essaye d'appliquer cette mesure. Le contexte générateur de cette double conflictualité est décrit par la persistance d'anciennes routines qui confèrent aux subordonnés des zones de pouvoir (d'incertitude pour la direction) que le changement organisationnel a des difficultés à abolir.

> *« La personne que j'ai vue hier soir, très syndiquée, très revendicative, a dit qu'on leur cherchait des poux, qu'il fallait arrêter, que ça s'était toujours fait, que tant que ça roule la boîte se met des œillères et que ça lui convient très bien […] Quand je parle de menaces, il ne s'agit pas de menaces physiques. C'est : « Attention ! Ne venez pas nous chercher. Si vous voulez que ce soit le foin, ça va être le foin. » Des grèves…On a parfois demandé des sanctions et on n'a pas été suivi pour des choses très graves, des tricheries, des fraudes importantes (…) Des sanctions ont été demandées. Et du national, il est redescendu qu'on étouffait l'affaire. Du coup la crédibilité du DPX, c'est zéro » (38)*

Les conflits de rôle émetteur-contenu ou personne-rôle

Pour les opérateurs

Plusieurs agents considèrent que la perte des missions associées à leur rôle (contenu : définition du rôle) leur confère un sentiment d'inutilité qui va à l'encontre de leur besoin d'épanouissement et de reconnaissance au travail. La cause incombée à cette conflictualité est l'appauvrissement des missions de leur métier au fil des années en raison des réorganisations.

> *« On a parfois l'impression de ne servir à rien. J'ai cette impression. Quand j'arrive ici, maintenant qu'on a des adjoints qui font le même travail que nous, j'ai l'impression d'être vraiment inutile. « Chef », pour moi, ne veut rien dire » (6).*

Cette perte de mission peut également entrer en contradiction avec leur volonté de « rendre service aux clients ». Cet « objectif ultime » que se fixaient certains opérateurs est mis à mal avec la séparation des branches de la FERR. Certains agents continuent à exercer leur rôle comme ils le faisaient par le passé, pour remplir « leur mission de service public », n'hésitant pas à transgresser les nouvelles frontières de leur rôle.

> *« Aujourd'hui il y a des gens qui ont encore cet esprit et on leur dit que ce n'est plus leur problème : « Du moment que tu as dit que la rame est en retard, la personne de l'activité va s'en occuper. Ce n'est plus ton rôle. » Il y a des gens qui continuent malgré tout à essayer de voir comment on pourrait faire, dans le but de ne pas péjorer le client. Il a fallu faire comprendre aux gens que ce n'était plus leur rôle » (35).*

Enfin, les comportements d'agressivité des clients sont vécus difficilement par les agents qui sont à leur contact. Ils attribuent ce conflit personne-rôle aux situations d'aléas, qui les obligent à composer avec des missions de « psychologue » pour lesquels ils disent ne pas avoir été embauchés.

> *« Il y a des moments où il faut prendre du recul. Quand on en a un à gérer, on y arrive. Dix, ça va encore. Mais vingt ! Je trouve que c'est la partie difficile de notre métier […] Une personne qui m'avait formé m'a dit qu'il nous fallait être psychologues. Les gens se déchargent le matin quand ils n'ont pas leur train. Le soir, s'ils ont subi une mauvaise journée, ils se déchargent sur nous quand ça se passe mal parce que c'est la petite goutte d'eau qui fait déborder le vase. C'est l'impression que ça donne : il faut être psychologue. Est-ce que je suis payé pour ? » (37).*

Au delà des conflits personne-rôle qui concernent un écart entre les attentes de la personne focale et celles qui concernant la définition de son rôle, d'autres conflits personne-rôle sont identifiés : ceux qui ont pour objet la manière dont le travail doit être effectué.

Certaines attentes en matière de procédures ou de planification sont jugées inutiles ou peu appropriées pour mener à bien leur travail. La cause attribuée à ce conflit peut être l'incompétence d'un donneur d'ordre, ou sa volonté de sanctionner les opérateurs suite à un incident par l'ajout d'une procédure contraignante[5] qui sur-sécurise le travail des opérateurs.

> *« La nouvelle règle de sécurité. Je trouve qu'elle ne sert à rien » (13).*
>
> *« Il y a tellement de choses inutiles ! Par exemple les clés au niveau des robinets sur les trains. Quand on les baisse, c'est pour vidanger la rame. Il n'y a plus d'air qui circule dans le circuit. La rame ne peut donc pas bouger. Ils ont maintenant instauré une consigne, comme quoi il faut baisser la clé au nord et au sud » (13).*
>
> *« Cette voiture n'est pas en rouge. On peut la trier demain ou après-demain. Il dit qu'il faut la rentrer. Je dis que non. Il n'est même pas capable de me donner le motif » (18).*

Une autre forme de conflit personne-rôle ressort de nos résultats, celle qui concerne la divergence entre le jugement personnel que la personne focale a vis-à-vis des résultats de son travail et celui que lui exprime son responsable hiérarchique. La cause attribuée à cet écart est le jugement négatif qu'à la personne focale vis-à-vis des critères d'évaluation définis par sa direction.

> *« Avez-vous l'impression de répondre à ce qu'on vous demande de faire, de bien le faire ? Pour moi, oui. Pour mes chefs, non » (16).*

Pour les DPX

Plusieurs DPX expriment un inconfort quant au fait d'avoir pour mission de « faire passer des réorganisations ». Face aux multiples bouleversements organisationnels que traversent la FERR, ces derniers éprouvent un inconfort affectif (attachement à un individu ou à une organisation) et/ou rationnel (désaccord) au démantèlement du « service public ». Certains DPX considèrent même se faire « manipuler » pour accepter ce en quoi ils ne croient pas.

> *« [Mon rôle] c'est faire passer des réorganisations. Qu'on soit d'accord ou pas, c'est le principe de la hiérarchie qui n'est pas forcément vendu avec la fiche de poste » (11).*
>
> *« Sur le principe, ils n'ont pas tort. Sur le plan idéologique, c'est normal qu'on ne soit plus à la FERR […] Tout cela va dans le sens de l'histoire. Je trouve ça logique et cohérent par rapport au fait qu'il faut être impartial. Mais sur le plan affectif, c'est un déchirement » (20).*
>
> *« Quand on vu le film depuis vingt ans, on sent que c'est vachement manipulé. C'est impressionnant de voir comment, progressivement, on nous fait grimper une marche contre notre volonté. Et de façon encore plus flagrante depuis que je suis revenue il y a un an et demi » (20)*

[5] A ce propos, un DPX nous dit « Je l'ai dit clairement, les règles de sécurité ne servent à rien mais c'est de leur faute si on les rajoute pour les obliger à faire leur travail correctement » (14).

« Oui, comme je vous disais au début j'étais pas en accord avec le changement, d'autant qu'il y avait la suppression d'un encadrant (qui était un ami de la personne focale) » (23).

Les DPX ressentent également des conflits personne-rôle lorsque leurs subordonnés s'expriment de manière « violente » et les amènent à devoir « supporter » des comportements face auxquels ils ne savent pas comment réagir. Cela entre en contradiction avec leurs attentes personnelles de bien-être au travail et de reconnaissance. La cause incombée à cet inconfort est selon le dirigeant de proximité, un « problème de mentalité », il doit faire face à des agents qui « restent campés sur leurs positions » et qui disposent d'un fort pouvoir (menaces de grèves) emêchant tout dialogue serein au quotidien.

« Quand j'ai vu la réaction de l'agent hier, je comprends qu'il y en ait qui flippent un peu. Le mec qui enlève sa veste, qui s'assoit […] Je déteste la violence verbale, ça me rend fou. Je déteste qu'on reste campé sur des positions arriérées » (38).

En sus d'un conflit personne-rôle reposant sur la définition du rôle, ce dernier peut également concerner la manière dont les résultats doivent être atteints.

Plusieurs DPX ont le sentiment de ne pas disposer des ressources humaines leur permettant de mener à bien leurs missions. Ils ont l'impression de devoir manager des opérateurs sur lesquels ils n'ont pas « prise ». Parmi les pratiques qu'ils tentent tant bien que mal d'abolir celle du « fini-parti » génère chez les opérateurs le refus de nouvelles tâches qui pourraient leur être attribuée en fin de journée. Selon certains DPX, plusieurs jeunes de la génération Y « profiteraient » de l'inaptitude pour ne pas exercer leur rôle. Pour certains de ces DPX qui ont auparavant exercé « dans le privé », le manque de pouvoir dont ils disposent en tant que DPX les décourage.

« Quand on vient au boulot pour ne pas travailler… J'ai bien envie de leur dire : "Si tu ne travailles pas, tu n'es pas payé". Malheureusement c'est une tare de notre entreprise. On a de gros boulets, on les traîne et on ne fait pas grand-chose pour essayer d'enlever un peu tout ça. C'est dommage » (5-Proxi-CB-P1)

« Il y a trop de laisser-aller. Ils se permettent trop de choses parce qu'ils ne seront pas licenciés. Sur tous les sujets, sur les retards, les combines. Ils finissent deux ou trois heures avant la fin de leur service. Et en plus, ils prennent tout pour acquis. Si on demande quelque chose à un mec deux heures avant la fin de son service, il va refuser. Par rapport au privé, ce sont des choses qui me choquent. A la limite, ils ont le pouvoir. On ne peut pas faire grand-chose » (13)

Les DPX de la branche B considèrent que les nouvelles attentes de l'organisation détentrice du réseau (concernant la restriction des communications interactivités) les empêchent d'effectuer un travail de qualité et vont à l'encontre de leur volonté de « bien faire » leur

travail. Le contexte générateur de ce conflit de rôle correspond au rapprochement entre l'organisation détentrice du réseau et la FERR et le tâtonnement organisationnel que cette réorganisation a suscité.

> *« A l'arrivée de RES, on a commencé par nous imposer de ne plus parler aux activités. C'étaient les consignes de RES, via notre patron de l'époque. Nous avions été extrêmement choqués […] Des gens avec lesquels on a bossé pendant des années ! Sans même qu'ils aient un accompagnement. Ils ont continué à nous appeler. On leur répondait qu'on n'avait plus le droit de leur parler […] C'était surréaliste. On a eu le sentiment qu'à RES ça avait été mis en place par des gens qui ne connaissaient rien, qui nous ont imposé des façons de faire. Ils nous ont fait faire tout et n'importe quoi. On avait l'obligation de suivre leurs consignes. La qualité s'en est trouvée considérablement dégradée. Des tas de décisions ont été prises, qui nous ont complètement chamboulés dans le travail » (20).*

Le tableau 5 offre une synthèse des conflits personne-rôle selon notre grille de lecture.

Tableau 5 : les conflits personne-rôle selon une approche émetteur/contenu

		Émetteur	Contenu	Facteurs contextuels générateurs
Personne focale	**Opérateur**	Direction – personne focale	Définition du rôle : missions (appauvrissement) Attentes personnelles : besoins d'épanouissement et de reconnaissance	Appauvrissement des missions au cours du temps
			Définition du rôle : missions (psychologue) Attentes personnelles : besoins d'épanouissement et de reconnaissance	Situation perturbée qui génère de l'agressivité chez les clients
			Manière d'atteindre les résultats : procédures Attentes personnelles : bien faire son travail	Incompétence d'un donneur d'ordre, volonté de sanctionner les opérateurs par l'ajout d'une procédure contraignante
			L'évaluation des résultats : écart entre le jugement personnel et celui de la direction	Critères d'évaluation modifiés qui ne font pas consensus
	DPX	Direction – personne focale	Définition du rôle : mission (conduire des réorganisations) Attentes personnelles : défendre des valeurs de « service public », sentiment d'attachement	Attachement affectif à l'ancienne structure organisationnelle ou à un individu Désaccord rationnel
		Subordonnés – personne focale	Manière d'atteindre les résultats : ressources humaines (disposent de trop de pouvoir, ne font pas ce qu'on leur demande) Attentes personnelles : besoins d'épanouissement et de reconnaissance, de bien faire son travail	Perpétuation d'anciennes « pratiques », comportements de la génération Y
		RES – personne focale	Manière d'atteindre les résultats : méthode de travail Attentes personnelles : faire un travail de qualité	Tâtonnement de la direction lié au rapprochement entre RES et la FERR

Les conflits inter-rôles

Peu de conflits inter-rôles ont été formulés par les personnes interrogées, ces dernières évoquant rarement les rôles qu'elles tiennent en dehors de la sphère organisationnelle (conflit vie privée/vie professionnelle).

Seul un conflit inter-rôle a été identifié chez un dirigeant de proximité. Il s'agit d'un conflit portant sur la définition de son rôle en tant que responsable hiérarchique et en tant que personne affiliée à une organisation syndicale. L'objet sur lequel porte la conflictualité est la définition de son rôle : doit-il on non faire grève ? Les attentes de ces deux rôles peuvent s'opposer sur cet aspect.

> *« Je suis syndiqué, d'accord. Je suis élu. Mais ce n'est pas parce que mon syndicat va décider d'un mot d'ordre d'arrêt de travail que forcément je vais suivre. » Mon syndicat le sait aussi. « Ce n'est pas parce que vous me dites de sauter dans la Seine que je vais le faire. Je ferai, ou je ne ferai pas grève. Ça dépendra. Je vous rappelle que c'est un droit et pas un devoir. » Je n'incite personne à faire grève. Je dis aux autres que ce n'est pas parce que je vais me déclarer gréviste qu'ils devront forcément faire grève aussi. Les gens en ont envie, ou pas » (30).*

3.2. L'approche émetteur/contenu de l'ambiguïté de rôle

Au regard de nos données qui concernent l'ambiguïté de rôle, alors que plusieurs contenus peuvent être distingués - la définition du rôle et la manière d'atteindre les résultats dans le présent et dans le futur –seul l'émetteur« direction » est mentionné. Nous présentons les résultats en fonction des facteurs contextuels auxquels les individus rattachentl'ambiguïté de rôle évoquée afin de faciliter cette illustration.Chaque verbatim peut être rattaché à quatre facteurs contextuels générateurs selon les personnes interrogées : (1) une situation de tâtonnement organisationnel quotidienne liée aux réorganisations ; (2) une situation de tâtonnement organisationnel temporaire, liée aux réorganisations mais activée seulement en cas d'aléa ; (3) le manque d'expérience de la personne focale dans l'exercice du rôle ou encore le manque de compétence d'un émetteur, en l'occurrence du supérieur hiérarchique.

<u>L'ambiguïté de rôle liée au tâtonnement organisationnel dû aux réorganisations</u>

Plusieurs dirigeants de proximité ou DRH considèrent que les réorganisations multiples empêchent les agents de se projeter dans un contexte organisationnel délimité et de savoir notamment à qui s'adresser pour exercer leur rôle au quotidien.

« Quand on ne sait pas, on dit que ça doit être le PBQTT [le Petit Boulon Qui Tient Tout]. Il y a des expressions en fonction des services dans lesquels on travaille » (8).

« Les gens sont perdus. Quand nous avons été rattachés à l'escale, mes agents étaient perdus. Ils ne savaient pas à qui s'adresser (…) » (8).

Les changements multiples de dénomination de la réglementation (en raison d'une uniformisation européenne) génèrent également de l'ambiguïté de rôle qui complexifie fortement le travail des opérateurs.

« Il y a beaucoup de changements et beaucoup de gens sont perdus. Déjà à la FERR, tout est siglé. Et tout change tout le temps. Les sigles changent. Pendant deux ans, ça s'appelle d'une façon et puis ça change. Je le vois sur la réglementation de sécurité. Pendant une année, ce sera les RGS (règlement général de sécurité) puis ce sera les IN, et après les OP. Et chaque fois les numéros changent. On est complètement perdu et je suis incapable aujourd'hui de dire ce qu'est tel règlement, avec tel numéro » (35).

Quelle que soit la branche concernée, de nombreux agents font mention d'ambiguïté concernant la définition de leur rôle dans le futur (mission, étendue du rôle, rattachement hiérarchique etc.) et la manière dont leur travail sera organisé. Si certains incriminent la hiérarchie, d'autres la dédouanent, considérant qu'elle-même ne détient pas d'information.

« Des bruits couraient. Je lui ai demandé si c'était vrai. Il m'a répondu qu'il y avait de grandes chances. Je lui ai demandé les horaires. C'est le flou. Sûrement il ne veut pas dire. [Vous pensez que le DPX sait ?] Oui, c'est sûr » (15).

« Pour l'instant on nous dit que nous gardons notre statut. Mais il y a des zones d'ombre […] Et comment sera la hiérarchie ? Elle ne peut pas avoir deux têtes. Ce n'est pas possible de doubler tous les postes hiérarchiques. Toutes ces questions restent sans réponse. Le climat n'est pas agréable. [Ils le savent en haut ?] C'est évident. Ils le savent très bien » (21).

« Nous avons tous un peu l'inquiétude de ne plus avoir de boulot, de devoir être muté, reclassé, peut-être même licencié. Je ne sais pas à quoi m'attendre. Il y a plein de suppositions. On ne sait pas à laquelle se fier » (19).

« Il y a une sorte de flou artistique. Je pense qu'ils ne savent absolument pas comment ils vont faire pour nous recycler […] Si le DPX était au courant, il serait le premier à nous le dire » (27).

La volonté délibérée de cacher de l'information est tantôt confirmée, tantôt démentie par les DRH de branches. Certains affirment que cette absence de transparence est voulue afin d'éviter des conflits, d'autres considèrent qu'ils ne disposent eux-mêmes pas d'information claire pour exercer leur rôle :

« L'affichage au niveau national est différent de ce qu'ils vivent tous les jours. Les dysfonctionnements apparaissent parce qu'on n'affiche pas les objectifs. On ne veut pas aller

au conflit […] On a peur de créer des problématiques sociales, des grèves qui seraient très mal venues actuellement. Nous réglons les problématiques. Nous essayons d'avancer. J'applique la politique de l'autruche » (3).

« Quand on a une réponse claire, avec des échéances claires, on sait répondre clairement. Quand on n'a ni réponse claire, ni échéance claire, on reste toujours dans le vague […] Aujourd'hui je n'ai aucune réponse (…) Je n'ai pas trop de lisibilité à un an de ce qui va se passer à la branche C ou ailleurs » (2).

L'ambiguïté de rôle liée à un tâtonnement organisationnel exacerbé en cas d'aléa

Plusieurs opérateurs interrogés expriment les difficultés qu'ils rencontrent face au manque d'information dont ils disposent pour exercer leur rôle (en termes de planification, de manière d'agir) en situation perturbée. La cause principalement évoquée est la séparation de la FERR en différentes activités, générant une complexification de la circulation de l'information en cas d'aléa.

« C'est pas les mêmes activités. Et ça ralentie la circulation de l'information. C'est vraiment compliqué au quotidien. En situation de travaux, c'est grave. On est livré à nous-même, ça occasionne beaucoup de difficultés dans le métier, de ne pas avoir d'informations, on ne peut appréhender les situations » (24).

« Hier par exemple. Il y avait pas mal de problèmes en gare. Il y avait eu des suppressions, des retards. Je suppose que l'escale était assez débordée […… Quand j'ai appelé l'escale, ils se sont emmêlés les pinceaux » (40).

L'ambiguïté de rôle liée au manque d'expérience de la personne focale

Certains opérateurs affirment avoir ressenti de l'ambiguïté de rôle liée à leur inexpérience lors de la prise de poste. Ils incriminent parfois la direction qui ne leur a pas fourni de formation en tant voulu.

« Est-ce qu'il vous arrive qu'on vous demande quelque chose et que vous ne sachiez pas trop comment le faire ? Au début, oui. Mais maintenant que je suis bien ancré dans mon poste, je n'ai pas trop de problèmes avec ça » (22).

« Hop ! On nous lâche. Je n'avais jamais fait la formation travaux. Je n'aurais même pas dû m'asseoir. Tous les jours, pendant trois mois, plein de travaux. Et tous les jours j'allais les voir en leur disant que je n'avais pas été formé aux travaux, qu'il fallait me former, m'expliquer comment faire » (33).

Plusieurs dirigeants de proximité affirment également avoir ressenti de l'ambiguïté de rôle en raison d'un manque de formation lors de leur prise de poste. Ce manque de ressources cruciales (compétences) les empêche d'exercer pleinement leur rôle.

« Quand on prend le poste de DPX, la formation est assez courte. Il faut avoir des bases de sécurité puisqu'on doit les faire appliquer aux agents. C'est tout ce qu'on nous demande. Le reste, on l'apprend sur le tas. Il y a quelques petites formations mais on est déjà sur le poste. C'est ce que je regrette le plus. Quand j'ai pris le poste, j'ai fait des formations au bout de trois ou quatre mois qui auraient pu m'aider dès le début. Au bout de quatre ou cinq mois j'étais bien » (17).

L'ambiguïté de rôle liée au manque de compétence d'un responsable hiérarchique

Un agent de notre échantillon incrimine les compétences de son dirigeant de proximité qui n'assure pas son rôle de pourvoyeur d'information. Il l'empêche selon lui d'avoir accès à de l'information cruciale pour agir en situation.

« J'ai les informations, c'est sûr. C'est juste que je ne sais pas où elles sont. Le DPX a un gros, gros, manque d'organisation, en plus du management » (33).

Le tableau 6 ci-dessous présente une synthèse des ambiguïtés de rôle ressentis pas les agents selon notre grille de lecture.

Tableau 6 : l'ambiguïté de rôle selon une approche émetteur/contenu

		Émetteur	**Contenu**	**Facteurs contextuels d'émergence**
Personne focale	**Opérateur**	Direction	*Présent* Définition du rôle (rattachement hiérarchique) Manière d'atteindre les résultats (à qui s'adresser) *Futur* Définition du rôle (mission, étendue des responsabilités, rattachement hiérarchique) Manière d'atteindre les résultats	Tâtonnement organisationnel quotidien (lié aux réorganisations)
			Manière d'atteindre les résultats (manque de ressources informationnelles pour la planification)	Tâtonnement organisationnel (lié aux réorganisations) exacerbé en cas d'aléa
	DPX/Op		Manière d'atteindre les résultats (manque de ressources en termes de compétences)	Manque d'expérience de la personne focale (pouvant être lié à un manque de formation/à une formation inadaptée)
	Opér.		Manière d'atteindre les résultats (manque de ressources/méthodes : pas d'accès à la réglementation)	Manque de compétence de l'émetteur de rôle

Discussion

Cette communication avait pour ambition d'étudier la nature multidimensionnelle de l'ambiguïté et des conflits de rôle. Elle offre cinq principales contributions susceptibles de combler le flou conceptuel qui entoure ces deux construits.

Premièrement, une revue de littérature des tensions de rôle témoigne de l'hétérogénéité des formes de conflit ou d'ambiguïté de rôlemobilisées par les chercheurs. Cette pluralité conceptuelle justifie certainement le manque de cumulation des recherches dans ce domaine et les résultats empiriques contrastés (Jackson et Schuler, 1985 ; Fisher et Gitelson, 1983 ;Tracy et Johnson, 1981 ; King et King, 1990 ; Miles et Perreault, 1976; Perrot, 2000).

Deuxièmement, cette revue de littérature met en exergue des similarités dimensionnelles associées aux conflits et à l'ambiguïté de rôle. L'objectif de cette étude n'est pas d'obtenir une généralisation statistique mais bien de proposer un cadre d'analyse théoriquement généralisable au sens de Yin (2012). Une lecture intégrative des deux construits nous permet d'identifier deux dimensions : d'une part les émetteurs de la tension, et d'autre part le contenu sur lequel elle repose. Nous repérons également, dans des contextes d'étude variés, certaines régularités au sein de ces deux dimensions, laissant supposer des sous-dimensions-clés. Pour la dimension « émetteur », il s'agit de distinguer la personne physique (e.g. direction, subordonné, client) et/ou son caractère interne ou externe à l'organisation. Pour la dimension « contenu », cela consiste à différencier trois sous-dimensions : la définition du rôle, la manière d'atteindre les résultats et son évaluation. Notre étude empirique témoigne de la pertinence de cette grille d'analyse potentiellement applicable à d'autres situations et contextes organisationnels (Yin, 2012, p.18). Nous répondons ainsi à l'objectif de généralisation analytique que nous nous étions donné.

Troisièmement, cette lecture émetteur/contenu constitue à notre sens un premier pas vers la construction d'une nouvelle échelle de mesure respectant la nature multidimensionnelle des tensions de rôle. La pluralité dimensionnelle s'entend à plusieurs niveaux. Il s'agit d'une part de distinguer conceptuellement le conflit de l'ambiguïté de rôle, et d'autre part de distinguer au sein de ces deux construits les émetteurs et les contenus auxquels ils se réfèrent. La construction d'une échelle de mesure inspirée de ces travaux offrirait une alternative méthodologique qui permettrait d'outrepasser les critiques nombreuses (e.g. Breaugh, 1986 ; Harris, 1991 ; Jackson et Schuler, 1985 ; Kelloway et Barling, 1990 ; King et King, 1990 ;

Perrot, 2000 ; Tracy et Johnson, 1981) associées à la nature unidimensionnelle des tensions de rôle proposée dans l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970).

Quatrièmement, cette étude illustre les enrichissements réciproques dont pourraient bénéficier les dimensions/sous-dimensions identifiées dans les travaux sur les tensions de rôle. Concernant les conflits de rôle, si cette communication confirme la pertinence des formes identifiées dans les travaux fondateurs de Kahn et al. (1964), elle propose d'ouvrir les deux dimensions « boites grises » identifiées par ces auteurs : celle des « attentes de rôle » et celle des « émetteurs ». En ce qui concerne les « attentes de rôle », alors que ces dernières sont prises comme un tout monolithique, nous proposons de les distinguer en fonction du contenu sur lequel elles reposent (si elles portent sur la définition du rôle, sur la manière dont les résultats doivent être atteints, ou sur l'évaluation des résultats). Concernant la dimension « émetteur », nous considérons qu'une distinction de la ou des personne(s) physique(s) émettrice(s) du conflit de rôle est importante afin de refléter plus finement la nature du conflit de rôle. Un raisonnement similaire peut être formulé pour le construit ambiguïté de rôle. Si les recherches ont largement permis l'identification de contenus (e.g. Kahn et al, 1964 ; Breaugh et Colihan, 1994 : Beauchamp et al., 2002 : Sakires et al., 2005), notre étude ajoute, à partir de notre revue de littérature, la distinction de l'émetteur de cette ambiguïté. Alors que Singh et Rhoads (1991) proposaient déjà une approche que l'on pourrait qualifier de mixte émetteur/contenu, leur étude reposant sur une population de vendeur s'avère peu généralisable et ne propose l'identification que de contenus propres à un émetteur de rôle donné.

Enfin, nos résultats montrent la nécessité d'adopter une approche contextualisée du conflit et de l'ambiguïté de rôle afin de comprendre les mécanismes générateurs de ces deux construits. Cela répond à l'appel de chercheurs invitant à interroger « la source » de la tension (si elle est incombée à la responsabilité du supérieur hiérarchique ou si elle le dédouane par exemple) (e.g. Breaugh et Colihan, 1994 : 201). Si le design d'une étude d'un cas unique adopté dans cette communication ne nous permet pas de prétendre à l'identification de « causes » généralisables à d'autres contextes, plusieurs éléments intéressants émergent de nos données. Il pourrait notamment être pertinent de distinguer l'origine délibérée ou non délibérée de la tension de rôle, intra ou extra-organisationnelle, collective ou individuelle, anormale (aléa) ou routinière, permanente ou transitoire (e.g. phase de transition organisationnelle générant des dyschromies temporaires) etc. Il serait également intéressant de faire dialoguer ces

travaux avec ceux consacrés aux antécédents des tensions de rôles (e.g. Khan et al, 1964 ; Loubes, 1997).

Au delà de ces contributions, les résultats de notre étude empiriques présententnéanmoins trois principales limites qui pourraient être dépassées par la réalisation de recherches ultérieures.

La première limite de notre étude concerne la non prise en compte de la surcharge de rôle comme dimension des tensions de rôle. Comme le souligne King et King (1990), le concept de surcharge de rôle fait débat. Alors que les travaux fondateurs de Kahn et al. (1964) considèrent que ce construitcorrespond à une combinaison des conflits inter-émetteurs et personne-rôle, la plupart des recherches l'appréhende comme une forme de tension de rôle distincte de celle d'ambiguïté ou de conflit de rôle (e.g. Kelloway et Barling, 1990 ; Newton et Jimmieson, 2008 ; Commeiras et al., 2009, 2003). Selon Kelloway et Barling (1990), il est nécessaire d'inclure la notion de surcharge de rôle à l'analyse des tensions de rôle pour deux raisons. La notion de surcharge de rôle est, au même titre que les conflits ou l'ambiguïté de rôle, au cœur de la notion de stress (Kahn et al., 1964). En outre, les échelles qui s'y rapportent, et notamment celle de Behr, Walsh, and Taber (1976) laissent transparaître des contenus de surcharge de rôle susceptibles d'enrichir l'analyse des tensions de rôles. Dans la mesure où la surcharge de rôle correspond à une forme particulière de tension de rôle, il pourrait ainsi être intéressant de vérifier la pertinence d'une lecture émetteur/contenu de la surcharge de rôle dans des études ultérieures.

Par ailleurs, nos résultats montrent peu de diversité concernant les émetteurs d'ambiguïté de rôle. Bien que ce résultat n'entrave pas la validité de cette grille – un émetteur est tout de même identifié -, il serait intéressant de réaliser cette étude dans d'autres contextes afin d'illustrer la multiplicité d'émetteurs auxquels l'ambiguïté de rôle peut être associée. Le fait que notre terrain de recherche soit hautement hiérarchisé explique sans doute la mention de ce seul émetteur, aussi la réalisation de cette étude dans des contextes organisationnels moins hiérarchisés pourrait constituer une voie de recherche intéressante.

Enfin, si notre méthodologie n'offre pas de distinction claire entre les tensions de rôle subjectives et inter-subjectives, il conviendrait également de distinguer plus finement la tension de rôle imaginée par autrui vis-à-vis de la personne focale de celle exprimée directement par cette dernière, car la réciproque entre les deux n'est pas automatique (Kahn et al., 1964).

Étant donnée les effets négatifs des tensions de rôle, tant sur le plan organisationnel (e.g. absentéisme, départ volontaire) qu'individuel (insatisfaction au travail, réduction de l'implication, renforcement du stress etc.) (Rivière et al., 2013), nous espérons que cette nouvelle approche des tensions de rôle aidera les managers et les acteurs des ressources humaines à les détecter afin de mieux les appréhender. Cette grille d'analyse jette les premières bases d'une réflexion en matière d'outil de gestion. Elles invite les praticiens à se poser les trois questions suivantes : qui sont les émetteurs d'une tension de rôle (e.g. direction, subordonnés, clients etc.) ? Sur quel contenu repose-t-elle (e.g. définition du rôle, manière d'atteindre les résultats, évaluation des résultats) ? Et enfin, quel est le contexte générateur de cette tension de rôle (e.g. causes organisationnelles routinières, aléas etc.) ?

Annexes

Tableau A. Les différentes facettes de l'ambiguïté de rôle selon une approche en termes de contenus

Facettes de l'ambiguïté selon le contenu	**La définition du rôle**		**La manière dont les résultats doivent être atteints**			**L'évaluation des résultats**	
Sous-facettes de l'ambiguïté selon le contenu	**Étendue des responsabilités**	**Objectifs attribués à l'exercice du rôle**	**Méthodes de travail**	**Ressources**	**Planification**	**Manière dont l'évaluation est effectuée**	**Conséquences de l'évaluation**
Kahn et al. (1964) et Katz et Kahn (1966)	**Ambiguïté liée à la tâche** *Étendue des responsabilités*			**Ambiguïté liée à la tâche** *Moyens mis en œuvre*	**Ambiguïté liée à la tâche** *Ordre de priorisation*	**Ambiguïté socio-émotionnelle** *Manière dont on est évalué*	**Ambiguïté socio-émotionnelle** *Conséquences de la performance/non performance*
Sawyer (1992)	**Ambiguïté des objectifs** *Responsabilités*	**Ambiguïté des objectifs** *Objectifs de mon travail, connexion des objectifs de mon rôle aux objectifs globaux de l'organisation*	**Ambiguïté du processus de travail** *Procédures etc.*		**Ambiguïté du processus de travail** *Planification*	**Ambiguïté des objectifs** *Aspects du travail évalué positivement*	
Breaugh et Colihan			**Ambiguïté concernant les méthodes de travail**		**Ambiguïté concernant la planification**	**Ambiguïté concernant les critères de performance**	
Beauchamp & al. (2002)	**Ambiguïté liée à l'étendu des responsabilités**		**Ambiguïté concernant les comportements de rôle attendus pour remplir les responsabilités** *Pas de d'éclairage concernant les items associés à cette dimension*			**Ambiguïté concernant l'évaluation de la performance**	**Ambiguïté concernant les conséquences** *Performance/non performance*
Sakires et al. (2005)	**Ambiguïté concernant l'étendue des responsabilités** *Comportements de rôle attendus, étendue des responsabilités, attentes les plus importantes*	**Ambiguïté concernant l'étendue des responsabilités** *Objectifs, connexion de mes objectifs aux objectifs globaux,*	**Ambiguïté concernant la manière dont les objectifs doivent être atteints** *Meilleure manière de faire, ajustements à effectuer*		**Ambiguïté concernant la manière dont les objectifs doivent être atteints** *Priorisation*	**Ambiguïté concernant les résultats en termes de performance** *Ce qui est jugé comme acceptable*	**Ambiguïté concernant les résultats en termes de performance** *Effets de la performance/non performance*

Tableau B. Profil des agents interrogés

Individus	Entité	Statut	Ancienneté
1	A	DRH	32
2	B	DRH	32
3	C	DRH	29
4	D	DRH	37
5	A	DPX	12
6		Operateur	31
7		Operateur	1
8		DPX	14
9		Operateur	32
10		Operateur	12
11	D	DPX	9
12		Operateur	36
13		Operateur	11
14		DPX	7
15		Operateur	7
16		Operateur	33
17		DPX	1
18		Operateur	37
19		Operateur	6
20	B	DPX	21
21		Operateur	15
22		Operateur	3
23		DPX	12
24		Operateur	32
25		Operateur	3
26		DPX DPX	15
27		Operateur	12
28		Operateur	33
29		Manager	37
30		DPX	31
31		Operateur	11
32		DPX	32
33		Operateur	14
34		Operateur	22
35	C	DPX	13
36		Operateur	3
37		Operateur	7
38		DPX	11
39		Operateur	13
40		Operateur	1

Références bibliographiques

Beauchamp, M. R., S. R. Bray, M. A. Eys and A. V. Carron (2005). "Multidimensional Role Ambiguity and Role Satisfaction: A Prospective Examination Using Interdependent Sport Teams." Journal of Applied Social Psychology **35**(12): 2560-2576.

Behr, T. A., J. T. Walsh and T. D. Taber (1976). "Relationship of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator." Journal of Applied Psychology **61**(3): 41-47.

Borgi, S. (2002). "L'influence des perceptions de rôles sur l'intention de départ volontaire chez les commerciaux." Revue de Gestion des Ressources Humaines(44): 80-95.

Breaugh, J. A. and J. A. Joseph P. Colihan (1994). "Measuring Facets of Job Ambiguity: Construct Validity Evidence." Journal of Applied Psychology **79**(2): 191-202.

Chonko, L. B., R. D. Howell and D. N. Bellenger (1986). "Congruence in Sales Force Evaluations: Relation to Sales Force Perceptions of Conflict and Ambiguity." Journal of Personal Selling & Sales Management **6**(1): 35.

Commeiras, N., A. Loubes and I. Bories-Azeau (2013). "Identification of organizational socialization tactics: The case of sales and marketing trainees in higher education." European Management Journal **31**(2): 164-178.

Fisher, C. D. and R. Gitelson (1983). "A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity." Journal of Applied Psychology **68**(2): 320-333.

Ford, N. M., O. C. Walker Jr and G. A. Churchill Jr (1975). "Expectation-specific measures of the intersender conflict and role ambiguity experienced by industrial salesmen." Journal of Business Research **3**(2): 95-112.

Francfort, L., F. Osty, R. Sainsaulieu and M. Uhalde (1995). Les Mondes sociaux de l'entreprise, Desclée de Brouwer.

Grima, F. (2000). Ambigüité et conflit de rôle au travail : une proposition d'un modèle explicatif synthétique, Université Evry-Val-d'Essonne.

Grima, F. (2004a). "Les conséquences des tensions de rôle: proposition d'un modèle synthétique." Revue de Gestion des Ressources Humaines.

Grima, F. (2004b). "Les conséquences des tensions de rôle : proposition d'un modèle synthétique." Revue de Gestion des Ressources Humaines(54).

Harris, M. M. (1991). "Role Conflict and Role Ambiguity as Substance Versus Artifact: A Confirmatory Factor Analysis of House, Schuler, and Levanoni's (1983) Scales." Journal of Applied Psychology **76**(1): 122-126.

House, R. J. and J. R. Rizzo (1972). "Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior." Organizational Behavior & Human Performance **7**(3): 467-505.

House, R. J., R. S. Schuler and E. Levanoni (1983). "Role Conflict and Ambiguity Scales: Reality or Artifacts?" Journal of Applied Psychology **68**(2): 334-337.

Jackson, S. E. and R. S. Schuler (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**(1): 16-78.

Johnson, T. W. and G. Graen (1973). "Organizational assimilation and role rejection." Organizational Behavior and Human Performance **10**(1): 72-87.

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

Katz, R. and R. L. Kahn (1966). The Social Psychology of Organizations, Wiley & son. Kelloway, E. K. and J. Barling (1990). "Item Content Versus Item Wording: DisentanglingRole Conflict and Role Ambiguity." Journal of Applied Psychology **75**(6): 738-742.

King, L. A. and D. W. King (1990). "Role conflict and role ambiguity: A critical assessmentof construct validity." Psychological Bulletin **107**(1): 48-64.

Loubes, A. (1997). Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise enmilieu industriel – Une étude empirique, Université de Montpellier II.

McGee, G. W., C. E. Ferguson Jr and A. Seers (1989). "Role Conflict and Role Ambiguity: Do the Scales Measure These Two Constructs?" Journal of Applied Psychology **74**(5):815.

Miles, R. H. (1976). "A Comparison of the Relative Impacts of Role Perceptions ofAmbiguity and Conflict by Role." Academy of Management Journal **19**(1): 25-35.

Örtqvist, D. and J. Wincent (2006). "Prominent consequences of role stress: A meta-analyticreview." International Journal of Stress Management **13**(4): 399-422.

Perrot, S. (2000). L'entree dans l'entreprise des jeunes diplomes : une approche en termes detensions de rôles. P. Romelaer.

Rhoads, G. K., J. Singh and P. W. Goodell (1994). "The multiple dimensions of roleambiguity and their impact upon psychological and behavioral outcomes of industrialsales-people." Journal of Personal Selling & Sales Management **14**(3): 1–24.

Rivière, A., N. Commeiras and A. Loubes (2013). "Tensions de rôle et stratégies d'ajustement: une étude auprès de cadres de santé à l'hôpital." Journal de gestion etd'économie médicales **31**(2-3): 142-162.

Rizzo, J. R., R. J. House and S. I. Lirtzman (1970). "Role Conflict and Ambiguity in ComplexOrganizations." Administrative Science Quarterly **15**(2): 150-163.

Royal, L. and A. Brassard (2010). "Comprendre les tensions de rôles afin de mieux lesprévenir et de contribuer au bien-être des employés." Gestion **35**(3): 27-33.

Sawyer, J. E. (1992). "Goal and Process Clarity: Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguity and a Structural Equation Model of Their Antecedents and Consequences."Journal of Applied Psychology **77**(2): 130-142.

Singh, J. and G. K. Rhoads (1991). "Boundary Role Ambiguity in Marketing-OrientedPositions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization." Journal of MarketingResearch (JMR) **28**(3): 328-338.

Smith, C. S., J. Tisak and R. A. Schmieder (1993). "The measurement properties of the roleconflict

and role ambiguity scales: A review and extension of the empirical research."Journal of Organizational Behavior **14**(1): 37-48.

Tracy, L. and T. W. Johnson (1981). "What Do the Role Conflict and Role Ambiguity ScalesMeasure?" Journal of Applied Psychology **66**(4): 464-469.

Van Sell, M., A. P. Brief and R. S. Schuler (1981). "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research." Human Relations **34**(1): 43.

Yin, R. K. (2012 (3rd ed)). Applications of Case Study Research. Canada, Sage.