



HAL
open science

TENSIONS DE RÔLE DES CADRES DANS UNE COLLECTIVITE TERRITORIALE: UNE ETUDE EMPIRIQUE

Eric Scarazzini

► **To cite this version:**

Eric Scarazzini. TENSIONS DE RÔLE DES CADRES DANS UNE COLLECTIVITE TERRITORIALE: UNE ETUDE EMPIRIQUE. 9ème colloque et séminaire doctoral international ISEOR/AOM (Academy Of Management), Jun 2020, Lyon, France. hal-02900125

HAL Id: hal-02900125

<https://hal.science/hal-02900125>

Submitted on 15 Jul 2020

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.

TENSIONS DE RÔLE DES CADRES DANS UNE COLLECTIVITE TERRITORIALE : UNE ETUDE EMPIRIQUE

ATELIER DOCTORAL

Personne à contacter : Eric SCARAZZINI

Auteur :

Eric SCARAZZINI

Université Paul-Valéry Montpellier 3

Equipe de recherche CORHIS

Doctor in Business Administration

Doctorant en sciences de gestion sous la direction de Florence NOGUERA,
professeur des universités

440 chemin du péraïrol

11570 CAVANAC

Téléphone : 06 26 16 21 13

Courriel : scarazzini.eric@neuf.fr

TENSIONS DE RÔLE DES CADRES DANS UNE COLLECTIVITE TERRITORIALE : UNE ETUDE EMPIRIQUE

Eric SCARAZZINI
Laboratoire CORHIS
Université Paul-Valéry Montpellier 3
(France)

RESUME

La gouvernance des collectivités territoriales est fortement liée au leadership politique. C'est l'élu qui dirige, mais cet élu, prend-il ses décisions sous l'influence des réseaux ou par rapport aux analyses de son encadrement ? Quelle est l'implication de l'encadrement dans le processus décisionnel ? L'objectif de cette contribution est d'analyser les tensions de rôles vécues par les cadres des collectivités territoriales dans leur travail et leurs responsabilités.

Mots clés : Implication, gouvernance des collectivités territoriales, tensions de rôles des cadres, parties prenantes, leadership politique et d'expertise

ABSTRACT

**THE IMPLICATION OF THE FRAMEWORK IN GOVERNANCE: AN
EMPIRICAL STUDY OF THE TENSIONS OF ROLES OF THE MANAGERS
IN A TERRITORIAL COLLECTIVITIE**

The governance of local authorities with autonomy is strongly linked to political leadership. The elected representative manages, but does this elected representative, make his decisions under the influence of stakeholder or compared with the analyses of his frame. What is the implication of the frame in the decisions-making process? The purpose of this contribution is to analyze the role tensions experienced by managers about their work and their responsibilities.

Keywords: Implication, governance of territorial collectivities, role tensions of managers, stakeholders, political leadership and expertise leadership

TENSIONS DE RÔLE DES CADRES DANS UNE COLLECTIVITE TERRITORIALE : UNE ETUDE EMPIRIQUE

LES MOTIFS DE LA RECHERCHE

Les collectivités territoriales depuis ces dix dernières années sont confrontées à d'importantes réformes qui impactent le management et plus particulièrement les managers publics. Ces réformes sont influencées par un courant de pensée appelé le nouveau management public qui trouve son point d'appui en 1990 sur la base de nombreux travaux (Osborne et Gaebler (1992) ; Hood C. (1991) ; Pollitt (1993 et 2003)). Dans un contexte de forte réduction budgétaire, il est nécessaire d'accroître les marges de manœuvre des gestionnaires publics pour leur permettre de mieux répondre, au moindre coût, aux attentes des citoyens et la fonction publique territoriale doit comme les autres fonctions publiques réaliser des économies. En effet, celle-ci doit faire face à la baisse des dotations de l'État, à l'augmentation des transferts de compétences, à la suppression de certaines ressources financières (baisse de taxes diverses), à la maîtrise des dépenses et à la diminution des effectifs. A ces contraintes, de nombreuses collectivités territoriales sont confrontées à un taux d'absentéisme élevé.

SOFAXIS, courtier en assurance pour les risques statutaires, a réalisé une étude sur un échantillon de 426 000 agents affiliés à la Caisse nationale des retraites des agents de collectivités locales (CNRACL), répartis dans 16 300 collectivités assurées et pour toutes les natures d'arrêt (maladie ordinaire, maternité, longue maladie/ longue durée et accident du travail). Le champ d'étude est constitué de l'ensemble des arrêts de travail déclarés entre 2007 et 2017.

Le taux d'absentéisme¹, au niveau national, pour les collectivités territoriales en 2017 est de 9,8%² (9,2 % hors maternité).

- ✓ **Taux d'absentéisme : 9,8 % (+ 3 % en 1 an)**
- ✓ **Gravité : + 33 % en 10 ans**
- ✓ **Fréquence : 72 arrêts/100 agents employés**
- ✓ **Exposition : 45 % d'agents absents au moins 1 fois en 2017**
- ✓ **Durée moyenne d'arrêt : 38 jours toutes natures d'arrêts confondus**

Des interactions entre les structures et les comportements génèrent des dysfonctionnements sous forme de coûts et de performances cachés. Les dysfonctionnements sont « des écarts entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement constaté » (Savall et Zardet (2010)) et sont classés en six groupes : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-coordination-concertation, la formation intégrée et la mise en

¹ Taux d'absentéisme : part des absences dans le temps de travail (exprimé en %). Mode de calcul : (nombre total de jours d'absences) x (5/7) / (effectif x nombre de jours travaillés moyen par an et par agent)

² SOFAXIS, juin 2018, Premières tendances 2017 des absences pour raison de santé

œuvre stratégique. Ces dysfonctionnements affectent la performance de l'entreprise et cette baisse de performance peut être évaluée au travers d'indicateurs qui sont : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation de personnel, la non-qualité et la sous-productivité directe.

Dans l'étude conduite en 2018 par les professeurs Henri Savall et Laurent Cappelletti pour le compte de l'institut Sapiens, **le coût caché de l'absentéisme au travail représente 108 milliards € soit 4,7 % du PIB.**

« Le sur-absentéisme dans le secteur public est dû à une infection du virus wébéro-tayloriste plus grave encore que dans le privé ».

Savall Henri et Cappelletti Laurent (2018)

Le coût de l'absentéisme est de 6200 € par salarié dans le secteur public.

Si l'on considère la gouvernance des collectivités comme la « *Mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs pour assurer une meilleure coordination des parties prenantes d'une organisation, chacune détenant une parcelle de pouvoir, afin de prendre des décisions consensuelles et de lancer des actions concertées* » (Fernandez A. (2018)), les acteurs principaux que sont les élus, l'encadrement et le Cabinet seront fortement mis à contribution. Pour Céline Desmarais et Claude Jameux (2004) « Dans les collectivités territoriales, l'influence de l'encadrement supérieur sur les décisions stratégiques et opérationnelles est de plus en plus manifeste. »

Dans la réalité, de nombreux rapports d'activité émanant de la Cour des comptes et de collectivités territoriales, évoquent un déficit de management à tous les niveaux qui se traduit par un manque de vision partagée, des lacunes dans la gestion des équipes d'agents liées à un manquement de compétences managériales de l'encadrement, un climat social qui s'est fortement détérioré, un manque d'implication des cadres et une insuffisance de pilotage stratégique et opérationnel des décisions, ce qui conduit à une gouvernance influencée par le leadership politique contrairement à ce qui est généralement observé dans les collectivités où le leadership politique fort repose sur un management de l'administration effectif et efficace et où le politique est affaibli s'il n'est pas alimenté par une administration en ordre de marche.

L'organisation des communes se caractérise par l'existence de deux filières : l'une politique et l'autre administrative. La nature hybride de l'organisation des communes, provoque une dualité hiérarchique qui place les encadrants dans une situation très inconfortable, voire difficile. La dualité politique est la base du système démocratique et il y a effectivement des tensions de gouvernance (Hudon P-A., Mazouz B. (2014)). En effet, les filières politique et administrative arrivent à se court-circuiter. Cette politisation est impulsée par les élus afin de faire de l'administration un instrument plus malléable moins bureaucratique et peut-être intégrée soit par le biais des Cabinets politiques, soit par des gestionnaires de confiance placés dans la hiérarchie administrative, ou par les élus eux-mêmes.

Si l'encadrement supérieur a une influence sur les décisions cela nous amène à nous poser les questions suivantes :

**Dans les collectivités territoriales, l'influence du leadership politique dans la gouvernance favorise-t-elle le manque d'implication de l'encadrement ?
Les tensions de rôle peuvent-elles expliquer ce désengagement ?
Ce désengagement résulte-t-il d'erreurs de recrutements ou d'une Gestion des Ressources Humaines inadaptée ?**

Le désengagement ou manque d'implication correspond au fait que les encadrants n'alertent pas ou ne conseillent pas suffisamment les élus sur certains risques ou problèmes. Nous essayerons de déterminer les raisons de ce manque d'implication et surtout de voir comment le cadre pourrait influencer les décisions.

L'hypothèse avancée est que les tensions de rôle seraient des variables explicatives du manque d'implication des cadres territoriaux. D'après Katz et Kahn (1966), le concept de rôle permet de relier les niveaux organisationnel et individuel en rendant explicites les processus psychosociologiques par lesquels les rôles organisationnels sont définis. Si le modèle proposé par Katz et Kahn (1966) s'attache à expliquer le mécanisme de la transmission de rôle, il permet également de comprendre l'émergence des tensions de rôle.

Les tensions de rôle correspondent à des situations où l'individu éprouve de la difficulté à assumer son rôle. **Katz et Kahn (1976) identifient quatre formes de conflits de rôle** qui sont respectivement le **conflit intra-émetteur** qui se produit lorsqu'une même personne exprime des attentes contradictoires, le **conflit inter-émetteurs** qui provient d'attentes conflictuelles venant de deux ou de plusieurs émetteurs, le **conflit inter-rôle** qui intervient lorsqu'une personne est amenée à jouer plusieurs rôles qui présentent des incompatibilités et enfin, le **conflit personne-rôle** qui apparaît lorsqu'une personne est appelée à jouer un rôle contraire à ses valeurs.

L'objectif de cette thèse est d'analyser les tensions de rôle vécues par les cadres des collectivités territoriales sur l'implication dans leur travail et d'étudier comment se manifestent ces tensions de rôle.

Après avoir défini la problématique et l'hypothèse centrale, il convient de définir les hypothèses de travail, l'objet, le fil conducteur, le champ de la recherche, ainsi que la méthodologie.

LA PROBLEMATIQUE CENTRALE

L'objectif de la recherche est d'analyser :

Dans quelle mesure la mise en place d'un management collaboratif entre l'encadrement et les élus permettrait de dépasser les tensions de rôle vécues par les cadres des collectivités territoriales ?

Quelle est l'influence de la politique de GRH d'une collectivité sur les tensions de rôles et le fonctionnement de la collectivité notamment en termes de gouvernance ?

L'HYPOTHESE CENTRALE

L'hypothèse centrale est la suivante :

Dans les collectivités territoriales, les tensions de rôle entraînent un manque d'implication de l'encadrement qui génère des dysfonctionnements importants et des coûts cachés élevés.

L'hypothèse centrale se décline en 3 niveaux : hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives.

L'HYPOTHESE DESCRIPTIVE

L'encadrement de la collectivité manque d'implication et a des difficultés à assumer son rôle de conseil.

De plus, dans le dernier rapport de la Chambre régionale des comptes, les audits organisationnels effectués mettent en avant une Gestion de Ressources Humaines insuffisante.

La collectivité souffre d'une Gestion des Ressources Humaines inadaptée et peu opérationnelle.

L'HYPOTHESE EXPLICATIVE

La politisation de l'organisation se caractérise soit par le biais des Cabinets politiques impliqués dans la gestion courante, soit par des gestionnaires de confiance placés dans la hiérarchie administrative, ou par les élus eux-mêmes qui dirigent des services laissant un rôle d'exécutant aux directeurs en place. Ces éléments génèrent des tensions de rôle qui semblent diminuer l'implication des cadres dans le processus décisionnel, mais les cadres obéissent aveuglement, peut-être en raison d'erreurs de recrutement ou d'inadéquation entre leurs compétences et leurs emplois. Ces éléments permettent de formuler l'hypothèse explicative suivante :

Les tensions de rôle génèrent une baisse d'implication des cadres territoriaux.

De plus, il convient de prendre en compte la Gestion des Ressources Humaines.

L'absence d'une véritable GRH conduit à l'émergence de tensions de rôle.

L'HYPOTHESE PRESCRIPTIVE

La séparation entre le politique et l'administratif ainsi que les attributions de chacun doivent être clairement définies et un mode de management collaboratif ou de gouvernance partenariale (ou partagée) devrait être développé. De plus, après validation des compétences (concours, examens, diplômes), des modalités de réduction de la dépendance, des conditions d'exercice favorables pour les cadres supérieurs, devraient exister.

La bonne gouvernance de la collectivité passe par une réduction des tensions de rôle qui augmentera l'implication de l'encadrement et un juste équilibre entre le leadership politique et le leadership d'expertise.

Et concernant la GRH :

La Gestion des Ressources Humaines doit être adaptée avec une application stricte des règles de la fonction publique et une transparence dans la gestion des carrières.

L'OBJET DE LA RECHERCHE

L'objet de la recherche est le lien entre les tensions de rôle et l'implication de l'encadrement dans une collectivité territoriale et comment la gouvernance peut avoir une influence sur les tensions de rôle.

LE FIL CONDUCTEUR

La gouvernance de la collectivité et son action sur les variables organisationnelles, environnementales, relationnelles et personnelles qui génèrent des tensions de rôle constituent le thème central de cette thèse. En effet, l'objectif est de démontrer qu'il existe des tensions de rôle qui entraînent une baisse d'implication de l'encadrement. La baisse de l'implication étant mesurée par les dysfonctionnements et notamment l'absentéisme qui entraîne des coûts cachés importants.

A partir d'une étude empirique réalisée auprès d'une collectivité territoriale, cette recherche-action qualitative s'appuiera sur un corpus de théories, modèles et concepts tels que la théorie des parties prenantes (Freeman E. (1984)). La théorie des rôles (Katz et Kahn (1978)) et les tensions de rôles permettront de comprendre le manque d'implication de l'encadrement. 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. Les tensions de rôle correspondent à des situations où l'individu éprouve de la difficulté à assumer son rôle. La théorie socio-économique (Savall H. (1978)) permettra de mesurer les dysfonctions et d'évaluer le niveau d'implication des cadres.

Les résultats de cette recherche peuvent intéresser les Centres de Gestion, le

Centre National de la Fonction Publique Territoriale, des collectivités territoriales, des fonctionnaires ainsi que le secteur privé, mais surtout la collectivité étudiée qui pourra trouver des solutions afin de réduire les coûts cachés et améliorer ses ratios financiers. Dans toute structure, il est important de comprendre son fonctionnement pour pouvoir se positionner en connaissance de cause.

LE CHAMP DE LA RECHERCHE

La recherche se positionne dans le champ de la Gestion des Ressources Humaines et la gouvernance des collectivités territoriales. Plus généralement, elle s'inscrit dans le champ du nouveau management public et des systèmes de gouvernance publique (SGP) (Facal J., Mazouz B. (2013)). Une revue de la littérature académique permettra de faire des investigations dans ces champs de recherche, mais de nombreuses données secondaires tels que les audits réalisés, un rapport de la Chambre régionale des comptes et le bilan social 2017 compléteront ces investigations. De plus, l'étude exploratoire (qualitative) auprès des acteurs de la collectivité et une enquête quantitative auprès d'autres collectivités (communes, communautés d'agglomérations, métropoles, départements...) afin de vérifier la contingence générique pourront confirmer les résultats.

D'autres théories telle que la théorie des parties prenantes (Freeman E. (1984)), mais surtout le concept de rôle développé par Katz et Kahn (1966) et les tensions de rôle peuvent être des variables explicatives du manque d'implication de l'encadrement.

POSITIONNEMENT THEORIQUE ET THEMES DE RECHERCHE

La gouvernance des collectivités territoriales : une analyse par les parties prenantes

R. Edward Freeman (1984) définit la notion de parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise » et pour S. Mercier (1999), les parties prenantes sont « l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants ».

Pour T. Donaldson et L. E. Preston (1995), les parties prenantes sont définies par leur intérêt légitime dans l'organisation, ce qui implique que les ayants droits sont des groupes et personnes ayant des intérêts légitimes ; ils sont connus et identifiés, et que les intérêts de tous les groupes de parties prenantes ont une valeur intrinsèque.

La théorie des tensions de rôle pour une compréhension de la gouvernance des collectivités territoriales

La théorie des rôles (Katz et Kahn (1978)) s'intéresse au comportement social et aux interactions sociales de l'individu au sein du groupe. Le cadre doit s'adapter

aux évolutions organisationnelles des collectivités territoriales. Cette adaptation peut créer des tensions de rôle qui auront des conséquences négatives (génération de coûts cachés) pour la structure mais aussi pour l'individu. Une revue de littérature permettra de définir le concept avant d'étudier les tensions de rôle des cadres des collectivités territoriales de manière empirique. La notion de rôle doit être définie afin de pouvoir parler de « tensions de rôle ».

L'apport de la théorie socio-économique pour la mesure de l'implication des cadres

« La performance économique et sociale d'une organisation dépend de la qualité de l'interaction des structures de l'organisation et des comportements des hommes qui agissent au sein de cette organisation ».
Savall H. (1978),

La théorie socio-économique considère ainsi l'entreprise comme un ensemble complexe comprenant cinq types de structures de travail en interaction avec cinq types de comportements humains. Les structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) sont supposées relativement stables et permanentes. Les comportements (individuels, de groupe d'activité, catégoriels, de groupe d'affinité et collectifs) se caractérisent par leur nature conjoncturelle et leur relative instabilité.

Les dysfonctionnements sont classés en six familles qui constituent simultanément autant de domaines de solutions pour les réduire : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique.

LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'observation *in vivo* permettra de vérifier l'existence de tensions de rôle ainsi que ses effets sur l'implication des cadres. Le projet de recherche est une recherche-action, c'est-à-dire qu'il compose avec les acteurs en les impliquant dans la démarche de création de connaissances. Ce n'est pas une recherche sur les acteurs, mais avec les acteurs. Si la recherche-action suppose un engagement direct du chercheur dans la construction concrète de la réalité, le chercheur propose des recommandations. La recherche-action se caractérise par un retrait du chercheur et par une neutralité. La recherche intervention se situe dans une logique transformative.

La recherche-action est caractérisée par « des pratiques de recherche qui couplent et alternent la recherche en entreprise (*in vivo*) et le travail en laboratoire (*in vitro*) » (Savall et Zardet, 2004).

LE PROTOCOLE DE RECHERCHE

Membre de l'organisation étudiée depuis plus de 15 ans, l'accès aux données du terrain, a été facilité par un accord du Maire, ce qui ne signifie pas pour autant, obtenir facilement et aisément les matériaux. Encore faut-il se déterminer sur les

données précisément recherchées, sur les acteurs, informateurs et interlocuteurs susceptibles de fournir ou de produire les matériaux (existe-t-il ou faut-il le construire ? Sous quelle forme ? Dans quel délai ?). Le travail de recherche consiste en une démarche exploratoire dans une approche qualitative. Les données qui pourront être obtenues présenteront, pour certaines d'entre elles, une autre difficulté : celle de leur exploitation en vertu du principe de confidentialité. S'agissant du secteur public, les données obtenues ne souffrent pas de restriction particulière. Toutefois, bien que la communication des éléments de rémunération soit autorisée par la CADA (commission d'accès aux documents administratifs), certains éléments concernant la rémunération, les régimes indemnitaires ou les déroulements de carrières resteront confidentiels et les noms des cadres seront anonymes conformément à l'autorisation d'accès aux documents donnée par le Maire de la commune. Si les différents audits organisationnels réalisés au cours des dernières années, le rapport de la Chambre régionale des comptes et le bilan social permettent de mettre en évidence les problèmes de gouvernance, le constat du manque d'implication de l'encadrement dans le processus décisionnel ne pourra provenir que d'enquêtes de terrain et d'interviews des différents acteurs. Le terrain permettra de définir le niveau opérationnel des cadres de direction. Les hypothèses explicatives et prescriptives seront confrontées aux acteurs de terrain afin de parvenir à une objectivité la plus complète possible. Des agents d'autres collectivités, ou d'autres fonctions publiques, seront sollicités pour vérifier la contingence générique.

Le modèle appliqué à cette recherche, est clairement de nature interventionniste, c'est-à-dire un modèle « dans lequel l'objet de recherche est de déconstruire la réalité de terrain pour y instaurer de nouvelles stratégies et cultures » (Bergadaà (2006)). Bien que le maire de la commune ait donné un accord pour cette recherche, celle-ci ne peut être qualifiée de recherche-intervention car aucune information ne laisse supposer une réelle volonté des élus ou de l'administration pour mettre en œuvre les résultats de cette recherche.

La présence du chercheur au sein de l'organisation est essentielle pour avoir accès à certaines informations (Plane J.M. « le cas de recherche ethnologique sur la sorcellerie dans le bocage normand » (2012)) mais par contre, sans intersubjectivité contradictoire, le vécu ou l'implication du « chercheur en action » (Bonnet M.) risque de compromettre l'objectivité des analyses.

BIBLIOGRAPHIE

Allen N.J. & Meyer J.P. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Editions Sage.

Argyris C. (2012), *Savoir pour Agir*, Editions Dunod, Paris.

Bernoux P. (2009), *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, Paris.

Bonnet M. et Peron M. (2014), *Qualimetrics Intervention-Research*, Sage Encyclopedia of Action-Research, Editions Sage.

Commeiras N. et Fournier C., (2002), *Ambiguïté de rôle et implication organisationnelle des forces de vente : une approche multidimensionnelle*, in J.P. Neveu et M. Thévenet (coord.), *L'implication au travail*, ed. Vuibert, collection Entreprendre, Institut Vital Roux, 99-112.

- Commeiras N, Loubes A. et Fournier C. (2009), *Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon*, Management International, 13, 4, 73-89.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *l'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.
- Desmarais C. et Jameux C. (2004), *Politique et Management public*, 19, 3, 101-119.
- Facal J., Mazouz B. (2013), *L'imputabilité des dirigeants publics*, Revue Française de Gestion, 237, 8, pp. 117-132.
- Fischer C.D. et Gitelson R. (1983), *A meta-analysis of correlates of the role conflict and role ambiguity*, Journal of Applied Psychology, 68, 320-333.
- Freeman E. (1984)., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.
- Glaser B.G. et Stauss A.L. (1967), *The discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter.
- Gima, F. (2004), *Les conséquences de l'ambiguïté et du conflit de rôle au travail : proposition d'un modèle explicatif synthétique*, Revue de Gestion des ressources Humaines, 54, 56-72.
- Hood, C. (1991), *A Public Management for All Seasons (in the UK)?* Public Administration, 69, 1, 3-19.
- Hudon P-A., Mazouz B. (2014), *Le management public entre « tensions de gouvernance publique » et « obligation de résultats » : vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique*, AIRMAP « Gestion et management public », Volume 3 N°2, pp. 7-22.
- Jackson S.E. et Schuler R.S., (1985), *A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in working setting*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36, 16-78.
- Katz D. et Kahn R.L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York (2^{ème} édition 1978).
- Loubes, A. (1997), *Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 2.
- Milgram S. (1994), *soumission à l'autorité*, éditions Calmann-Lévy, Paris.
- Mintzberg H. (2010), *Le management – voyage au centre des organisations*, éditions Eyrolles, Paris.
- Noguera F. (2010), *Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH : cas d'une direction générale des impôts*, RGRH, 78, 32-58
- Noguera F. (2006), *Management du temps de travail*, Editons Dunod, Malakoff.
- Noguera F. et Plane J.M., (2016), *Le leadership – Recherche et pratiques*, Editions Vuibert, Paris.
- Ortqvist, D. et Wincent, J. (2006), *Prominent consequences of role stress : a meta-analytic review*, International Journal of Stress Management, 13, 399-422.
- O'Reilly C. et Chatman J. (1986), *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalisation on prosocial behaviour*, Journal of Applied Psychology, 73, 3, 492-499.

- Osborne D. et Gaebler T. (1992), *Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Addison Wesley, Reading (Mass.).
- Perrot S. (1999), *Identification des différentes formes de conflits de rôles : le cas des jeunes diplômés nouvellement embauchés*, Actes du 10^{ème} congrès de l'AGRH.
- Perrot, S. (2005), *Nature et conséquences des conflits de rôle*, Journée de recherche CEROG-AGRH, IAE d'Aix-en-Provence.
- Plane J.M., 2012, *Théorie et management des organisations*, 3^{ème} édition, Dunod Paris.
- Plane J.M., 2015, *Théories du leadership*, Editions Dunod Paris.
- Pollitt, C. (1993), *Management Techniques for the Public Sector: Pulpit and Practice*. in Peters B.G. and Savoie D.J., *Governance in a Changing Environment*, McGill-Queens's University Press, , Montreal / Kingston, 203-23.
- Pollitt C. (2003), The Essential Public Manager, *Public Management Journal*, 2, 90-111.
- Porter L. W et Lawler E.E (1968), *Managérial attitudes and performance*, Homewood, Irwin.
- Rocheblave-Spenle, A.M. (1969), *La notion de rôle en psychologie sociale*, 2^{ème} édition, Editions PUF, Paris.
- Royal, L. (2007), *Le phénomène des tensions de rôle chez le directeur adjoint d'école de l'ordre d'enseignement secondaire du Québec*, Thèse de doctorat en administration de l'éducation, Université de Montréal.
- Savall H., Zardet V., (1998), *Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable ou marge sur coût variable*, 14^e Journées Nationales des IAE, Nantes, 18.
- Savall H. et Zardet V. (2000), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 3^{ème} édition, Editions Economica, Paris.
- Savall H. et Zardet V., (2004), *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique - observer l'objet complexe*, Editions Economica, Paris.
- Savall H., Zardet V., Bonnet M., (2009), *Management socio-économique – une approche innovante*, Editions Economica, Paris.
- Thevenet M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, Paris.
- Thevenet M. (2000), *Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Tubre T. et Collins, J. (2000), Jackson S. E. et Schuler R.S. (1985), *Revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance*, *Journal of Management*, 26, 1, 155-170.
- Worley C.G, Zardet V., Bonnet M., Savall H., (2015), *Becoming agile*, Jossey-Bass, USA, 13, 4, 73-89.