

**Cultures organisationnelles progressistes : leurs effets sur les tensions de rôle et l'obligation ressentie de rendre des comptes**  
**Progressive Organizational Cultures and Their Effects on Role Tensions and Felt Accountability**  
**Culturas organizacionales progresistas: sus efectos sobre las tensiones de roles y la rendición de cuenta percibida**

Éric Casenave et Bernard Pras

Volume 25, numéro 3, 2021

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1079218ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1079218ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Casenave, É. & Pras, B. (2021). Cultures organisationnelles progressistes : leurs effets sur les tensions de rôle et l'obligation ressentie de rendre des comptes. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(3), 152–175. <https://doi.org/10.7202/1079218ar>

Résumé de l'article

Cet article analyse les relations entre les tensions de rôle, l'obligation ressentie de rendre des comptes (ORRC) et les cultures organisationnelles. Une étude menée en France auprès de 167 managers montre que l'ORRC joue un rôle médiateur entre l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle. Les cultures organisationnelles dites « libérées » ou progressistes et les cultures bureaucratiques augmentent respectivement l'effet de l'ambiguïté de rôle sur l'ORRC et celui de l'ORRC sur le conflit de rôle et les demandes contradictoires ou incompatibles. Ces résultats sont affinés en fonction des dimensions de l'ORRC.

---

# Cultures organisationnelles progressistes : leurs effets sur les tensions de rôle et l'obligation ressentie de rendre des comptes

Progressive Organizational Cultures and Their Effects on Role Tensions and Felt Accountability

Culturas organizacionales progresistas: sus efectos sobre las tensiones de roles y la rendición de cuenta percibida

**Éric Casenave**

EM Strasbourg Business School,  
Université de Strasbourg-HuManiS (EA 7308)

**Bernard Pras**

Université Paris Dauphine (DRM-UMR CNRS 7088,  
PSL University) and Essec Business School

## RÉSUMÉ

Cet article analyse les relations entre les tensions de rôle, l'obligation ressentie de rendre des comptes (ORRC) et les cultures organisationnelles. Une étude menée en France auprès de 167 managers montre que l'ORRC joue un rôle médiateur entre l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle. Les cultures organisationnelles dites « libérées » ou progressistes et les cultures bureaucratiques augmentent respectivement l'effet de l'ambiguïté de rôle sur l'ORRC et celui de l'ORRC sur le conflit de rôle et les demandes contradictoires ou incompatibles. Ces résultats sont affinés en fonction des dimensions de l'ORRC.

**Mots-Clés :** Culture organisationnelle, entreprise libérée, tensions de rôle, obligation ressentie de rendre des comptes, théorie du rôle

## Abstract

This article investigates the relationships between role tensions, felt accountability and organizational cultures. The study was carried out in France with 167 managers. The results show the mediating role of felt accountability between role ambiguity and role conflict. Progressive (aka "liberated") cultures increase the effects of role ambiguity on felt accountability, while bureaucratic cultures increase the effects of felt accountability on role conflict and contradictory or incompatible demands. These results are refined and discussed according to the dimensions of felt accountability.

**Keywords:** Organizational culture, liberated company, role tensions, felt accountability, role theory

## Resumen

Este artículo investiga las relaciones entre las tensiones de roles, la rendición de cuenta percibida y las culturas organizacionales. Un estudio realizado en Francia, con 167 gerentes, muestra el rol mediador de la rendición de cuenta percibida en la relación entre la ambigüedad de roles y el conflicto de roles. Las culturas organizacionales llamadas "liberadas" o progresistas y las culturas burocráticas aumentan respectivamente el efecto de la ambigüedad de roles sobre la rendición de cuenta percibida y el de la rendición de cuenta percibida sobre el conflicto de roles o las demandas incompatibles. Los resultados son refinados según las dimensiones de la rendición de cuenta percibida.

**Palabras Clave:** Cultura organizacional, empresa liberada, tensiones de roles, rendición de cuenta percibida, teoría de roles



Les tensions de rôle ont connu un regain d'attention de la part des chercheurs au cours de ces dernières années, dans un contexte économique et social où les pressions sont fortes sur les salariés et les dirigeants d'entreprises. Ces tensions apparaissent dès lors que les collaborateurs ne sont pas en mesure de répondre aux attentes multiples dont ils sont l'objet, aussi bien de leur point de vue que de celui de leurs interlocuteurs (Katz et Kahn, 1978; Djabi *et al.*, 2019). Les travaux sur les tensions de rôle traitent principalement de leur impact sur les comportements et sur les attitudes au travail, par exemple l'engagement organisationnel ou la satisfaction au travail (voir la méta-analyse d'Örtqvist et Wincent, 2006), mais aussi sur le caractère multidimensionnel du construit, et sur l'identification de ses dimensions. Il s'agit des dimensions d'ambiguïté de rôle, de conflits de rôle et de surcharge de rôle, ou encore plus récemment de dimensions relatives aux diverses attentes de l'organisation envers les collaborateurs quant au contenu du rôle, aux moyens d'atteindre les objectifs et à l'évaluation des résultats (Djabi et Perrot, 2016; Djabi *et al.*, 2019). Le contexte organisationnel des tensions de rôle a été analysé à travers les spécificités des secteurs étudiés ou à partir d'échelles de mesure multidimensionnelles adaptées au contexte (e.g. Breagh et Colihan, 1994; Rivière *et al.*, 2013; Perrot, 2004).

Pour étudier les tensions de rôle, les chercheurs s'appuient généralement sur les travaux fondateurs de Katz et Kahn (1966) centrés sur l'étude de la relation entre l'émetteur de rôle et la personne focale. Or, les facteurs organisationnels comme la culture, les processus ou la structure influençant à la fois l'émetteur de rôle et la personne focale ne sont que rarement considérés. Au-delà de l'effet des tensions sur les comportements et attitudes, une vision organisationnelle des tensions de rôle intégrant l'obligation ressentie de rendre des comptes (Frink et Klimoski, 1998, 2004) permettrait d'éclairer les débats actuels sur les nouveaux modes de gouvernance et d'organisation des entreprises («entreprise libérée», holacratie, *bottom up*, leadership distribué, etc.). Les tenants de ces nouveaux modes d'organisation, popularisés par de nombreux auteurs (e.g., Getz, 2009; Hamel, 2008; Peters, 1993), cherchent à changer les pratiques managériales classiques fondées sur le contrôle et sur l'efficacité. Ces nouvelles cultures organisationnelles mettent en avant la prise d'initiative, l'autodiscipline, la collégialité et l'éradication des procédures s'inspirant en cela largement des structures adhocratiques (Mintzberg et McHugh, 1985) et de clan (Ouchi, 1980), à savoir des cultures organisationnelles dites

«progressistes». Contrairement aux structures bureaucratiques et marché [cultures dites «traditionnelles»], les collaborateurs y rendent des comptes non plus de façon formelle, mais de façon informelle, non plus à leur hiérarchie, mais principalement à leurs pairs (e.g. Hamel, 2008). Dès lors, en éliminant les attentes formalisées, ces cultures favorisant l'autonomie diminueraient les tensions de rôle (Robertson, 2009). Cette diminution réduirait alors le stress (Örtqvist et Wincent, 2006) et favoriserait la motivation intrinsèque (Coelho *et al.*, 2011), assurant le développement de ces organisations «libérées» (Getz, 2009).

Certains auteurs considèrent, au contraire, que ces nouveaux modèles de gouvernance et d'organisation «sont autant de facteurs qui bouleversent la construction et l'articulation des différents rôles au sein des organisations. (...). Ces nouveaux modes de fonctionnement sont sources de tensions de rôles et replacent ainsi le concept de *rôle* au cœur des préoccupations managériales et académiques actuelles.» (Djabi *et al.*, 2019, p. 42). Ces nouvelles organisations connaîtraient des difficultés liées à un manque de coordination et engendreraient un surinvestissement au travail (Rousseau et Ruffier, 2017), et ainsi une surcharge de rôle (Rizzo *et al.*, 1970; Schaubroeck *et al.*, 1989; Rivière *et al.*, 2019). Comment expliquer ces divergences de vision ?

La littérature sur l'obligation de rendre des comptes (Frink et Klimoski, 1998) et la théorie des rôles (Katz et Kahn, 1966) permet d'apporter des réponses. Les partisans des organisations progressistes semblent considérer que ne pas obliger ses collaborateurs à rendre formellement des comptes évite l'émergence de tensions de rôle. Cependant, cette obligation peut être ressentie plus ou moins fortement par le collaborateur de façon interne indépendamment de toute pression externe (Hall *et al.*, 2015). Des recherches ont ainsi développé le concept d'obligation ressentie de rendre des comptes (ORRC ou *felt accountability*) qui fait référence à l'attente, explicite ou implicite, que ses décisions ou ses actions soient évaluées, y compris par soi-même, ce qui conduira à des récompenses ou à des sanctions (Frink et Klimoski, 2004). Pour Pearson et Sutherland (2017), l'ORRC ne serait possible qu'en l'absence d'ambiguïté de l'individu sur son rôle, l'ambiguïté étant définie comme un décalage entre l'information disponible et l'information requise pour l'exercice du rôle (Kahn *et al.*, 1964). Chez les managers, une forte ORRC augmenterait leur perception de devoir répondre aux attentes simultanées de divers émetteurs de rôle (homologues, subordonnés, hiérarchie, etc.), et leur perception du caractère limité des ressources dont ils disposent



(en temps et en moyen) pour ce faire (Hall *et al.*, 2015). Les attentes contradictoires ou incompatibles relatives au travail ainsi que les attentes excessives (Djabi et Perrot, 2016) font partie des tensions de rôle, comme les attentes ambiguës. Dans cette recherche, nous dénommerons « conflit de rôle » les demandes contradictoires ou incompatibles, ainsi que la perception de manque de ressources par rapport à celles allouées (surcharge de rôle). Nous nous centrons sur l'ORRC interne qui ne comprend pas l'ORRC externe, c'est-à-dire la facette contrôle externe ou formelle de l'ORRC (Casenave et Klarmann, 2020), cette dimension contrôle formalisé étant caractéristique des cultures organisationnelles traditionnelles (hiérarchie et marché) (Cameron et Quinn, 2011).

L'objectif de cette recherche est d'analyser les relations entre les tensions de rôle en intégrant l'ORRC interne comme variable médiatrice entre l'ambiguïté de rôle et les conflits de rôle. L'étude du rôle médiateur de l'ORRC permet de comprendre comment des directives claires (faible ambiguïté) peuvent néanmoins conduire à des conflits de rôle, à des demandes contradictoires ou incompatibles et à des surcharges de rôle. Les cultures organisationnelles progressistes sont introduites comme variables modératrices. Ces dernières renforcent l'ORRC interne, en valorisant la prise d'initiative et les enjeux collectifs, et non l'ORRC externe en évitant le contrôle des collaborateurs. La première partie de cet article s'appuie sur la littérature et sur une étude qualitative pilote afin de développer les hypothèses. La deuxième partie décrit l'étude quantitative menée auprès de 167 managers en France. Dans une troisième partie, les résultats sont présentés puis affinés en mettant en avant le rôle des facettes de l'ORRC interne (responsabilisation, enjeux collectifs). Enfin, les résultats sont remis en perspective conceptuelle et managériale, et un « bon usage » de ces modèles organisationnels est proposé afin d'éclairer le débat sur les cultures organisationnelles.

## Étude pilote, revue de littérature, et formulation des hypothèses

L'étude des relations entre ORRC, tensions de rôle et cultures progressistes présente un caractère exploratoire. En complément d'une revue de littérature, une étude pilote qualitative réalisée auprès de managers permet d'illustrer et d'étayer les relations attendues entre variables (ambiguïté, conflits de rôle – demandes contradictoires ou incompatibles et surcharge de rôle –, ORRC forte

ou faible, cultures progressistes ou traditionnelles) à l'aide de cas concrets. Cette étude pilote a été menée auprès de six managers sélectionnés au sein d'entreprises représentant les diverses cultures organisationnelles (adhocratie, clan, hiérarchie, marché). Le Tableau 1 indique le type d'organisation et les fonctions où leur expérience a été la plus longue. Les entretiens (de 50 minutes à 1h45) consistaient à demander aux managers de raconter les situations d'obligation de rendre compte qu'ils avaient rencontrées.

### Les tensions de rôle

Un manager interagit avec plusieurs émetteurs de rôle (supérieur hiérarchique et managers d'autres départements) dont il doit obtenir des informations pour assurer l'exécution des tâches étant sous sa responsabilité (Katz et Kahn, 1966). Les hypothèses que nous formulons s'appliquent à une population de managers.

### Ambiguïté de rôle

Pour Rizzo *et al.* (1970), l'ambiguïté de rôle, qui repose à la fois sur le manque de clarté de la définition du rôle et de l'attribution des rôles (Kahn *et al.*, 1964), est souvent associée à des conséquences négatives (voir Örtqvist et Wincent, 2006 pour une revue) comme l'insatisfaction au travail, la diminution de l'implication organisationnelle ou l'accroissement de l'anxiété. En revanche, la clarté de rôle accroîtrait la performance (Gilboa *et al.*, 2008) et stimulerait la capacité d'adaptation des collaborateurs dans les contextes exigeant une innovation permanente (West *et al.*, 2003).

### Conflit de rôle : demandes contradictoires ou incompatibles et ressources insuffisantes

Les conflits de rôle apparaissent sous plusieurs formes : (1) lorsque les attentes de l'organisation contredisent (ou sont incompatibles avec) les valeurs, les croyances ou les objectifs du manager (conflit personne-rôle), (2) lorsque le manager se trouve confronté à des attentes contradictoires de la part de plusieurs supérieurs ou de collègues (conflits inter-émetteurs) (Katz et Kahn, 1966) et (3) lorsque le manager reçoit des injonctions contradictoires provenant de la même personne ou entité ou qu'il estime que les moyens et ressources nécessaires à l'accomplissement de ses objectifs ne lui sont pas accordés (conflits intra-émetteurs et forme de surcharge de rôle). Les conséquences négatives du conflit de rôle sont régulièrement citées : stress, insatisfaction au travail, ou diminution de l'engagement (Rivière *et al.*, 2013; Schaubroeck *et al.*, 1989).



TABLEAU 1

**Etude pilote - Caractéristiques des répondants, des cultures organisationnelles et des variables de l'étude**

Répondant et fonction	Culture organisationnelle et secteur	Ambiguïté de rôle	Obligation ressentie de rendre des comptes	Types de conflits de rôle évoqués
Catherine, 35 ans Chef de groupe	- Culture dominante hiérarchie - Multinationale américaine de l'agroalimentaire	Faible	<b>Forte ORRC</b> avec une obligation de rendre des comptes à la fois formelle, informelle et multiple (différents auditoires), avec un très fort poids sur les process	Conflits inter-émetteurs, personne-rôle et intra-émetteur (avec problème de ressource-temps : surcharge de rôle)
Isabelle, 37 ans Directrice de la stratégie	- Culture dominante clan - Maison de luxe	Forte	<b>Faible ORRC</b> Faible obligation formalisée de rendre des comptes	Conflits personne-rôle
Caroline, 34 ans Responsable marketing	- Culture dominante adhocratie - Médias	Forte	<b>Faible ORRC</b> Faible obligation de rendre des comptes formalisée et certains rendus de comptes informels	Conflits inter-émetteurs et personne-rôle
Anne-Sophie, 38 ans Cheffe de groupe	- Culture dominante marché - Multinationale européenne de l'agroalimentaire	Faible	<b>Forte ORRC</b> Forte obligation de rendre des comptes formalisée, avec un très fort poids sur les résultats	Conflits intra-émetteurs et certaine surcharge de rôle
Stéphane, 45 ans DRH	- Passage d'une culture traditionnelle à une culture plus orientée projets - Secteur de l'habitat	Faible dans les principes au départ	<b>Forte ORRC</b> Passage d'une forte obligation de rendre des comptes à une ORRC orientée responsabilisation	Conflits inter-émetteur et personne-rôle
Julie, 30 ans, chef de produit	- Culture forte marché et hiérarchie - Multinationale européenne de l'agroalimentaire	Faible	<b>Forte ORRC</b> avec une obligation de rendre des comptes à la fois formelle, informelle et multiple (différents auditoires), avec un très fort poids sur les process	Surcharge de rôle

Note : Les niveaux d'ambiguïté, d'ORRC, l'identification des types de conflits résultent de l'analyse des entretiens en profondeur. Les types de conflits de rôles sont catégorisés à partir des propositions de Rizzo, House, et Lirtzman (1970), dans le développement conceptuel de leur article, basées sur celles des auteurs fondateurs pionniers (Katz et Kahn, 1966).

**Relation directe ambiguïté de rôle et conflits de rôle (attentes ambiguës ou contradictoires et ressources insuffisantes)**

Les études montrent un lien direct positif entre ambiguïté de rôle et conflit de rôle (Schaubroeck *et al.* 1989; Onyemah, 2008, etc.). Peu d'explications sur cette relation ont pourtant été avancées. Cependant, certains éléments conceptuels conduisent à émettre l'hypothèse d'une influence positive de l'ambiguïté de rôle sur le conflit de rôle (Tableau 2).

Les conflits de rôle, entendus comme comprenant des demandes contradictoires en provenance de plusieurs émetteurs, des demandes incompatibles avec les valeurs et croyances des managers et des ressources insuffisantes, sont la conséquence d'une définition ambiguë des responsabilités des managers et de leur périmètre de décision. En cas d'ambiguïté de rôle, le manager risque de ne pas pouvoir mener comme il le souhaite les projets dont il a la charge (conflits personne-rôle). Sa position frontalière entre sa direction et ses

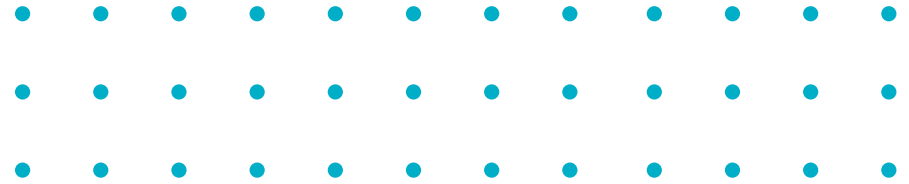


TABLEAU 2

## Étude pilote : influence de l'ambiguïté de rôle sur les conflits de rôle (verbatim)

### Influence de l'ambiguïté de rôle sur les conflits inter-émetteurs, personne-rôle et intra-émetteurs

#### 1/ Influence de l'ambiguïté de rôle sur les conflits inter-émetteurs

Si un manager a des difficultés pour percevoir ce que son propre manager attend de lui, il risque d'être exposé à des conflits de rôle entre son équipe et le management. Par exemple, une répondante évoque les changements d'orientations réguliers de son manager qui la mettait en porte à faux vis-à-vis de son équipe : « *J'étais prise un peu entre eux deux. Entre le chef qui changeait tout le temps d'orientation sans se rendre compte vraiment des difficultés qu'il me créait parce que lui il était dans ses sphères. Il n'en avait rien à faire de ceux que je dirigeais. Et moi sans arrêt, j'étais en train de revenir sur ce qu'on avait dit : non ça a changé, non les délais sont modifiés, on en est où finalement; Ça c'est prioritaire alors que c'était priorité zéro la semaine dernière. Le soir en rentrant je pleurais...* ». [Caroline]

#### 2/ Influence de l'ambiguïté de rôle sur les conflits personne-rôle

Un manager soumis à une ambiguïté quant à l'étendue de ses responsabilités est susceptible de ressentir des conflits intra-émetteurs. Une répondante vivant une forte ambiguïté de rôle souligne les conséquences négatives d'une mauvaise définition des objectifs d'un projet dont elle à la charge : « *Et j'ai appris comment j'aurais pu mieux manager ce projet. C'était pénible parce que je pensais que je n'arriverais pas à le terminer. Je l'ai vécu mal parce que c'était ma responsabilité et je me doutais que ça ne marcherait pas. C'est ma faute parce que j'étais responsable du projet et parce que je ne me suis pas rendu compte au départ que ça n'avait pas de sens.* » (Isabelle). Cette difficulté est ressentie par Caroline : « *ça peut être difficile à vivre à titre uniquement personnel de ne pas savoir quels sont les objectifs, de ne plus savoir où tu en es...ça créé des problèmes à ta seule et unique échelle.* »

#### 3/ Influence de l'ambiguïté de rôle sur les conflits intra-émetteur et une certaine surcharge de rôle

Un projet dont les enjeux sont mal définis peut aussi inciter l'émetteur à changer régulièrement d'avis, ce qui expose le preneur de rôle à des conflits intra-émetteur, car il n'a ni les ressources ni les moyens pour les réaliser : « *lorsque je dois prendre des initiatives, mettre en place des actions qui nécessitent que la présidente tranche parce que ça concerne l'ensemble de l'organisation, le comité de direction, l'ensemble des équipes, celle-ci ne tranche pas, ne prend pas de décision. (...) En terme de conséquences, ça crée évidemment des tensions entre moi et la présidente, ne sachant plus si elle doit intervenir ou pas, si elle doit décider. (...) Si l'enjeu de la mission n'est pas clairement défini, le budget peut être décalé par rapport à ce qui serait nécessaire pour le réaliser. On te demande de battre un record sur 100 mètres, mais on ne te paye pas de chaussures de course et tu dois le faire en tongs* » (Stéphane).

subordonnés est en effet propice aux conflits de rôle (Commeiras *et al.*, 2009). Si les attentes de sa hiérarchie ne sont pas claires, le manager risque de ne pas réussir à réconcilier objectifs de l'organisation et attentes de son équipe (conflits inter-émetteurs). Enfin, un projet dont les enjeux sont mal définis, qui génère des changements d'avis de la part de la hiérarchie et qui s'accompagne d'un manque de moyens peut conduire à des conflits intra-émetteurs et à une surcharge de rôle (Rizzo *et al.*, 1970; Schaubroeck *et al.*, 1989).

L'hypothèse d'une relation directe entre ambiguïté de rôle et conflit de rôle est avancée, ainsi qu'avec ses facettes de demandes contradictoires ou incompatibles, et de surcharge de rôle<sup>1</sup>.

1. Nous montrons dans la partie méthodologique l'émergence de deux dimensions (demandes contradictoires ou incompatibles) et ressources insuffisantes dans la mesure générale du conflit de rôle.

*Hypothèse H1 : L'ambiguïté de rôle influence positivement le conflit de rôle*

*Hypothèse H1a : L'ambiguïté de rôle augmente la perception de demandes contradictoires ou incompatibles*

*Hypothèse H1b : L'ambiguïté de rôle influence positivement la surcharge de rôle*

**L'obligation ressentie de rendre des comptes (ORRC), variable médiatrice entre ambiguïté de rôle et conflit de rôle**

#### **ORRC, relations interpersonnelles et anticipation des attentes**

Comme la théorie du rôle (Katz et Kahn, 1966), la théorie sur l'obligation de rendre des comptes (Frink et Klimoski, 1998) insiste sur l'importance des relations interpersonnelles et sur l'anticipation des attentes de l'autre partie. L'obligation de rendre des comptes est subjective, dans la mesure où elle dépend



des anticipations réalisées par l'acteur en situation de rendre des comptes (Hall *et al.*, 2007). Dès lors, le degré d'obligation ressentie varie d'un individu à l'autre, même s'ils sont soumis à un système de rendu de comptes strictement identique. Ce concept appelé obligation ressentie de rendre des comptes (ORRC) ou *felt accountability* ou *individual accountability* (Frink et Klimoski, 1998) est associé dans cette recherche à un ressenti général dans l'organisation, et non à une situation particulière. L'ORRC est *ex ante*, c'est-à-dire qu'elle ne concerne pas un fait qui s'est produit, mais les responsabilités attachées à un rôle occupé dans l'organisation (Dose et Klimoski, 1995).

### Relations entre tensions de rôle et ORRC

La théorie des rôles décrit l'interaction entre un émetteur de rôle (*role sender*) et une personne focale, l'émetteur de rôle ayant certaines attentes par rapport à la tenue du rôle. En conséquence, il exerce une certaine pression sur la personne focale, afin que sa performance corresponde à ce qu'il attend (Kahn *et al.*, 1964). La personne focale anticipe qu'elle devra répondre aux attentes de l'émetteur de rôle et qu'elle sera évaluée sur sa tenue du rôle. Cette anticipation rejoint l'idée que chaque individu ressent une obligation de rendre des comptes sur le rôle qui lui est attribué (Frink et Klimoski, 1998). Si le rôle est insuffisamment défini, il devient alors impossible pour le preneur de rôle de déterminer ce sur quoi il sera évalué. Il peut s'agir d'un rôle ou d'un ensemble de rôles (*role set*). Cette multiplicité des rôles renvoie au concept de « toile des obligations de rendre des comptes » (*web of accountabilities*) (Hall *et al.*, 2015), qui souligne qu'un acteur rend des comptes à des entités multiples dans l'organisation (collègues, collaborateurs, managers, etc.) avec le risque de conflits de rôle, par rapport au ressenti de demandes contradictoires émanant de multiples émetteurs de rôles ou incompatibles avec les valeurs, croyances et objectifs des individus.

Pour de nombreux auteurs, l'obligation de rendre des comptes n'a de sens que si les attentes de la part des entités envers qui rendre des comptes sont claires (Lerner et Tetlock, 1999; Frink et Klimoski, 2004). Pour Erdogan *et al.* (2004), l'ambiguïté portant sur l'autorité dont dispose un manager et sur la façon dont il est évalué influencerait son niveau d'ORRC. Si le contexte est ambigu, l'acteur échouera à interpréter ce que l'on attend de lui, ce qui diminuera son ORRC (Frink et Klimoski, 1998; Pearson et Sutherland, 2017).

Si le lien négatif entre ambiguïté de rôle et ORRC semble établi, la relation entre ORRC et conflit de rôle a été moins analysée. Une ORRC forte implique que les acteurs anticipent les demandes des émetteurs de rôle à qui ils rendent des comptes (managers, homologues et collaborateurs) (Mero *et al.*, 2006; Frink et Klimoski, 2004), afin d'être évalués favorablement (Lerner et Tetlock, 1999). Les attentes étant multiples, un manager doit établir des priorités entre les demandeurs (Hall *et al.*, 2007), qui seront source de tensions dans un contexte professionnel (Hochwarter *et al.*, 2005). Par exemple, Wry et York (2017) suggèrent que les pressions externes pour rendre des comptes créent des conflits de rôle chez des entrepreneurs confrontés à des demandes à la fois économiques et sociétales. Par ailleurs, dans un contexte de forte ORRC, toute incohérence et tout dysfonctionnement organisationnel empêchant d'atteindre les résultats escomptés favoriseront l'émergence de conflits de rôle. De même, les managers disposant de ressources limitées (temps, moyens), une forte ORRC augmenterait leur sentiment d'insuffisance de ressources pour répondre aux demandes multiples (Hall *et al.*, 2015), créant une surcharge de rôle.

Dans l'étude pilote, les managers mettent aussi en avant un lien positif entre ORRC et conflits de rôle. Par exemple, dans un contexte d'obligation de rendre des comptes forte, qui représente « *un exercice dur où on devait passer en revue tout ce qu'on avait fait l'année précédente, où l'on est challengé, où l'on doit justifier tout ce qu'on allait faire l'année prochaine* » (Anne-Sophie), les managers rendent des comptes à de multiples interlocuteurs : « *il te faut justifier, justifier, convaincre, vendre ce que tu fais à différents auditoires qui donc n'ont pas tout à fait les mêmes angles de vue et pas forcément les mêmes enjeux* » (Catherine), favorisant l'émergence de conflits inter-émetteurs. Comme l'indique Julie qui évolue dans une structure favorisant une forte obligation de rendre des comptes avec une faible ambiguïté, les attentes contradictoires sont fréquentes : « *Il y a des discours qui sont très beaux qui semblent très clairs, des stratégies qui sont claires, qui sont toutes alignées. Mais dans les faits je trouve qu'il y a toujours un décalage entre ce qui est fait, ce qu'on nous demande de faire par rapport à ce qu'on nous a dit au départ.* »

En conséquence, une définition claire des rôles favorise l'ORRC (Frink et Klimoski, 1998), mais un niveau élevé d'ORRC est en même temps susceptible de générer un conflit de rôle. L'ORRC serait alors une variable médiatrice de la relation ambiguïté de rôle et conflit de rôle. Nous formulons l'hypothèse selon

laquelle l'ORRC a un effet médiateur sur la relation entre ambiguïté de rôle et conflit de rôle, avec la prise en compte des demandes contradictoires ou incompatibles d'une part et de la surcharge de rôle d'autre part.

*Hypothèse H2 : L'ambiguïté de rôle influence négativement l'obligation ressentie de rendre des comptes (ORRC).*

*Hypothèse H3 : L'ORRC influence positivement le conflit de rôle.*

*Hypothèse H3a : L'ORRC influence positivement la perception de demandes contradictoires ou incompatibles.*

*Hypothèse H3b : L'ORRC influence positivement la surcharge de rôle.*

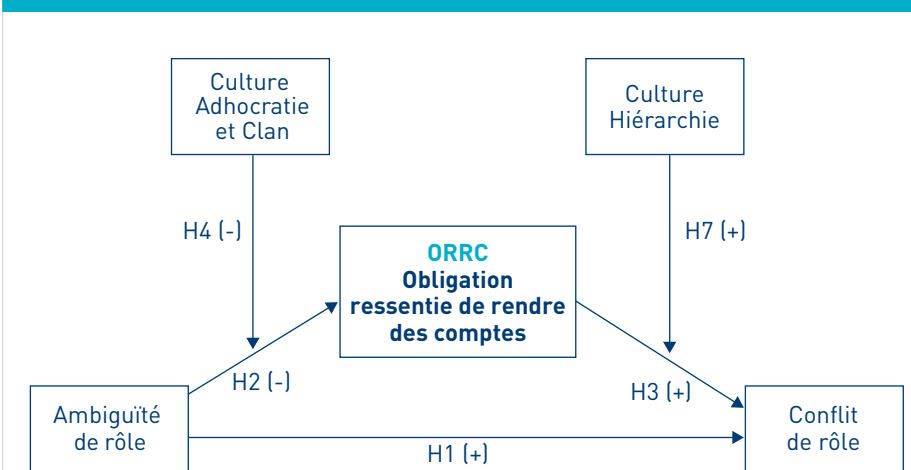
### Le rôle modérateur de la culture organisationnelle

#### La culture progressiste et l'ORRC

Les cultures organisationnelles élaborent un système d'obligation de rendre des comptes, plus ou moins contraignant selon les modèles organisationnels, pouvant produire des tensions de rôle. Un premier modèle que Dose et Klimoski (1995) qualifient de traditionnel s'appuie sur l'octroi de récompenses ou de sanctions afin d'aligner les comportements sur les objectifs de l'organisation. Un deuxième modèle, que les mêmes auteurs nomment progressiste, s'appuie sur la responsabilité individuelle en limitant le contrôle et en favorisant la motivation intrinsèque des collaborateurs. Chaque culture génère potentiellement des tensions de rôle en risquant, pour la culture traditionnelle, de priver les acteurs d'autonomie ou, pour la culture progressiste, d'engendrer un excès d'autonomie (Pichault et Picq, 2013). L'obligation de rendre des comptes des collaborateurs est également envisagée différemment. Dans une culture traditionnelle, les processus mis en œuvre sont de nature mécaniste et privilégient le contrôle, l'ordre et la stabilité. Le rendu de compte est formalisé afin que les collaborateurs se conforment à ce que souhaite l'organisation (Jaworski, 1988). Dans une culture progressiste, les processus suivis sont de nature organique (flexibilité, spontanéité) et l'obligation de rendre des comptes n'est pas imposée par la hiérarchie, mais implicite (Hamel, 2008; Bernstein *et al.*, 2016), c'est-à-dire qu'elle repose sur l'ORRC interne analysée dans cet article. Ces différences ont des conséquences sur la façon dont l'obligation de rendre des comptes est ressentie par les acteurs (Hall *et al.*, 2015) et sur les relations « ambiguïté de rôle - ORRC - conflit de rôle ».

FIGURE 1A

### Modèle global : tensions de rôle, obligation ressentie de rendre des comptes (ORRC) et cultures organisationnelles progressistes (Adhocratie et Clan) et hiérarchiques



Note : Le signe de l'hypothèse H4 est négatif, car il s'agit d'une triple interaction ambiguïté x adhocratie x clan, l'effet de la culture progressiste (adhocratie et clan) sur la relation négative ambiguïté de rôle-ORRC étant positif.

#### La culture progressiste, variable modératrice de la relation « ambiguïté de rôle-ORRC »

La composante « adhocratie » de la culture progressiste se concentre sur l'initiative, la prise de risque et la créativité, notamment dans les contextes d'incertitude, d'ambiguïté et de surcharge d'information (Cameron et Quinn, 2011). L'adaptabilité et la flexibilité représentent les principaux leviers de développement et sont encouragées, alors que la coordination par la supervision et la standardisation y est découragée (Mintzberg et McHugh, 1985). L'obligation formelle de rendre des comptes est de fait inappropriée dans la mesure où elle limiterait la prise d'initiative (Cameron et Quinn, 2011), l'atteinte des objectifs





restant toutefois privilégiée (Lindkvist et Llewellyn, 2003). Au lieu de subir un système formalisé de rendu de compte, les acteurs sont engagés dans un dialogue interne portant sur leur capacité personnelle à atteindre leurs objectifs et sur l'étendue de leurs responsabilités.

La composante «clan» de la culture progressiste recherche avant tout la cohésion et la loyauté des collaborateurs. La culture «clan» se rapproche d'un modèle idéal de relations humaines, où le travail en équipe et la participation des collaborateurs seraient valorisés (Cameron et Quinn, 2011; Ouchi, 1980). La socialisation s'impose comme le levier privilégié pour manager les collaborateurs, écartant les systèmes d'évaluation et de contrôle. L'obligation de rendre des comptes y est informelle et déterminée par les membres de l'organisation eux-mêmes (Ouchi, 1980). En conséquence, un modèle progressiste n'empêcherait pas un acteur de ressentir une obligation de rendre des comptes, mais cette dernière serait personnelle et non formalisée.

La culture progressiste tendant vers «l'adhocratie» et le «clan» devrait jouer le rôle de modérateur de la relation négative entre ambiguïté de rôle et ORRC. En effet, alors que dans l'organisation traditionnelle, le rôle est imposé au collaborateur qui se positionne comme preneur de rôle (*role taker*), dans l'organisation progressiste, le rôle est avant tout construit par le collaborateur qui devient faiseur de rôle (*role maker*) (Frink et Klimoski, 1998). Lorsque les rôles et les objectifs sont effectivement définis en commun, et que les attentes de l'organisation sont claires, la culture progressiste sera plus mobilisatrice et renforcera encore davantage le sentiment de devoir rendre des comptes. Comprenant les enjeux de leurs missions et disposant d'une certaine latitude pour les mener à bien, les collaborateurs se sentiront tenus responsables de leurs échecs et de leurs succès. À l'opposé, lorsque les responsabilités sont peu ou mal définies, les collaborateurs évoluant dans une culture progressiste ressentiront encore moins la nécessité de rendre des comptes. Ces éléments reposent sur les déclarations des répondants de l'étude pilote. Ainsi, dans des sociétés de type progressiste avec une forte ambiguïté de rôle, l'ORRC est faible, et il s'agit plutôt d'obligation informelle ou interne de rendre des comptes : «*En fait, je reportais à la fois à ma hiérarchie et comme on était en mode projet, je reportais aussi à d'autres entités ça c'est vrai et donc les reportings étaient peu chiffrés, c'était plutôt : où est-ce qu'on en est ?*» (Caroline). Mais dans certaines cultures progressistes, si l'ambiguïté de rôle est trop forte, les managers

souffrent de cette situation : «*Ce serait bien (une obligation de rendre des comptes) parce que... c'est assez flou, c'est assez flou. Ce serait bien de voir si les gens savent si je fais un bon job ou pas. Je crois que je fais bien mon job... mais en même temps... non je crois ce serait super bien...*» (Isabelle). L'absence de contrôle et d'objectifs formalisés réduit le sentiment d'être tenu responsable de ses actions.

Nous formulons l'hypothèse d'une triple interaction entre ambiguïté de rôle, «adhocratie» et «clan» sur l'ORRC, c'est-à-dire d'un effet de modération de la culture progressiste (adhocratie et clan) sur la relation ambiguïté de rôle-ORRC.

*Hypothèse H4 : Une culture progressiste (adhocratie et clan) modère la relation entre ambiguïté de rôle et obligation ressentie de rendre des comptes (ORRC) telle que plus une culture sera perçue comme clanique et adhocratique, plus la relation négative ambiguïté de rôle-ORRC sera forte.*

Les développements qui précèdent montrent qu'une culture progressiste, qui s'appuie sur la prise d'initiative et sur le collectif (Cameron et Quinn, 2011; Ouchi, 1980) devrait modérer non seulement l'ORRC interne globale, mais aussi chacune de ses facettes (responsabilité ressentie et enjeux collectifs), diminuant l'effet négatif de l'ambiguïté sur les dimensions de l'ORRC. L'hypothèse H4 peut être déclinée par rapport à chacune de ses deux composantes.

*Hypothèse H4a : Plus une culture sera perçue comme clanique et adhocratique, plus la relation négative ambiguïté de rôle-enjeux collectifs sera forte.*

*Hypothèse H4b : Plus une culture sera perçue comme clanique et adhocratique, plus la relation négative ambiguïté de rôle-responsabilité ressentie sera forte.*

Néanmoins, l'impact de ces deux facettes de l'ORRC sur le conflit de rôle et ses dimensions ne semble pas être de même nature. La mise en avant du collectif entraîne fréquemment une surcharge de rôle («collaborative overload») avec le traitement de demandes *ad hoc* qui peuvent être contradictoires ou incompatibles. Le temps passé dans les organisations au cours des vingt dernières années dans des activités collaboratives a augmenté de 50% aux Etats-Unis, tous types d'entreprises confondus (Cross *et al.*, 2016). Ces activités collaboratives sollicitent particulièrement le temps de travail individuel disponible. Par exemple, dans une grande entreprise américaine, «60% des managers souhaitent passer moins de temps à répondre à des demandes de collaboration *ad hoc*»



(ibid, p. 60). L'ORRC relative aux enjeux collectifs sera reliée positivement à la fois aux demandes contradictoires ou incompatibles et à la surcharge de rôle.

Dans leur étude menée sur 300 entreprises américaines, ces mêmes auteurs constatent que «30 à 35% des collaborations à valeur ajoutée proviennent de 3% à 5% des salariés. (...) (qui) contribuent fréquemment au-delà de l'étendue de leur rôle (...); (de tels managers) deviennent si surchargés qu'ils ne sont plus efficaces personnellement» (ibid, p. 58). D'autres travaux montrent par ailleurs qu'il convient d'allouer les ressources suffisantes aux managers auxquels l'organisation souhaite confier de nouvelles responsabilités, la responsabilité ressentie créant une exigence de la part des managers en termes de ressources (Dose et Klimoski, 1995). De même, Hall *et al.* (2015) relie augmentation des responsabilités et surcharge de travail, dans la mesure où plus les individus prennent de responsabilités plus cela les incite à travailler davantage. En conséquence, l'ORRC relative à la responsabilité ressentie augmentera la perception de surcharge de rôle.

Cela nous conduit à émettre les hypothèses H5 et H6 selon lesquelles la dimension enjeux collectifs de l'ORRC influencera positivement aussi bien la perception de demandes contradictoires ou incompatibles, alors que la dimension responsabilité ressentie n'influera que sur la surcharge de rôle.

*Hypothèse H5 : Les enjeux collectifs (facette collective de l'ORRC) influencent les conflits de rôle, de telle façon que plus les enjeux collectifs sont perçus comme importants, plus les conflits de rôle sont élevés*

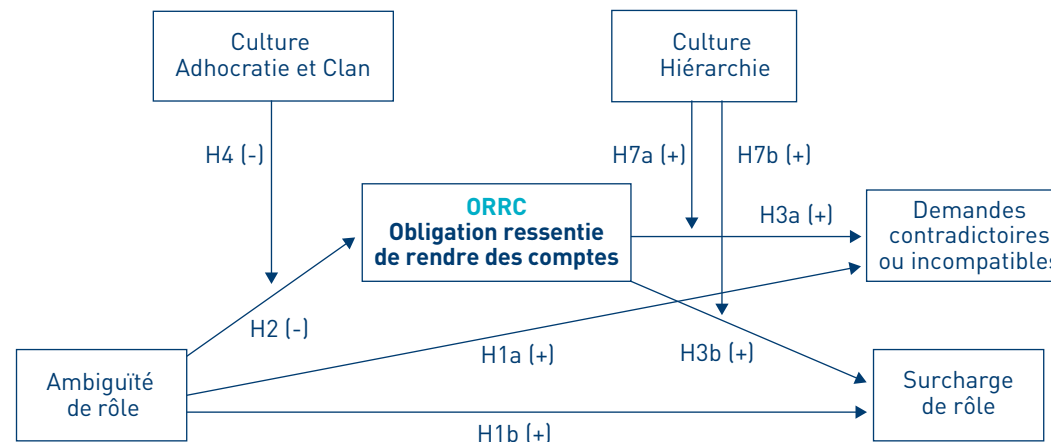
*Hypothèse H5a : Les enjeux collectifs (facette collective de l'ORRC) influencent positivement la perception de demandes contradictoires ou incompatibles*

*Hypothèse H5b : Les enjeux collectifs (facette collective de l'ORRC) influencent positivement la surcharge de rôle*

*H6 : La responsabilité ressentie (facette responsabilité de l'ORRC) influence positivement la surcharge de rôle*

FIGURE 1B

### Modèle décomposé : influence de l'ambiguïté de rôle et de l'ORRC sur les demandes contradictoires ou incompatibles et la surcharge de rôle





### Culture hiérarchique et modération de la relation ORRC-conflits de rôle

Dans le cas de collaborateurs ressentant une forte obligation de rendre des comptes, une culture hiérarchie amplifierait les conflits de rôle perçus. Des procédures trop rigides empêcheraient la flexibilité dont les managers, situés à la frontière de plusieurs entités (*boundary spanner*) auraient besoin, contrariant ainsi la performance (Jaworski, 1988), en particulier lorsque des demandes contradictoires ou incompatibles se font jour. Le collaborateur aurait du mal à déterminer s'il doit rendre des comptes en priorité sur le respect des procédures ou sur l'atteinte d'objectifs de performance, expérimentant alors un fort conflit de rôle (Organ et Greene, 1981). La structure hiérarchique, du fait du respect des règles et des reporting associés, accroîtrait la surcharge de rôle liée à l'ORRC élevée. L'entretien avec Catherine, manager dans une multinationale à culture hiérarchique, confirme ce point : « *C'est vraiment générateur de surcharge de travail super importante. Ça prend ...60% de ton boulot c'est ça. ... il y a des espèces d'aller-retour de la Direction (...). Dans les objectifs il y a des espèces de basculements selon ce qui va être suivi l'est par le comité de Direction Europe ou autre* ». (Catherine). Bien qu'il soit communément admis que la culture hiérarchie réduirait les conflits de rôles ressentis par les managers, grâce à l'élaboration de lignes directrices réduisant l'incertitude (Adler et Borys, 1996), elle exercerait néanmoins un rôle modérateur positif sur la relation de l'ORRC avec les demandes contradictoires ou incompatibles ressenties ainsi qu'avec la surcharge de rôle.

*Hypothèse H7 : une culture hiérarchie modère positivement la relation ORRC et conflit de rôle telle que plus une culture sera perçue comme hiérarchie, plus la relation positive entre ORRC et conflit de rôle sera forte.*

*H7a : une culture hiérarchie modère positivement la relation ORRC et demandes contradictoires ou incompatibles.*

*H7b : une culture hiérarchie modère positivement la relation ORRC et surcharge de rôle.*

### Méthodologie

Cette étude a été réalisée par questionnaire auto-administré auprès d'un échantillon de managers recrutés via un système de parrainage. Les questionnaires étaient adressés par mail. L'échantillon de cadres moyens et cadres

supérieurs de PME-PMI et grandes entreprises a été constitué en suivant la méthode « boule de neige » à partir d'un premier groupe de 60 répondants de diverses fonctions et types d'entreprises approchés par réseau. Chaque répondant a recommandé trois répondants appartenant à d'autres entreprises, qui ont ensuite été contactés par le biais d'un lien individuel leur demandant de répondre au questionnaire. Le processus de recommandation s'est terminé au deuxième niveau de verticalité, avec 177 répondants. Dix répondants ont dû être éliminés pour réponses incomplètes ou incohérentes, amenant l'échantillon final à 167 répondants (Tableau 3).

Les mesures des variables sont présentées en annexe 1A et 1B. Les variables d'ORRC, d'ambiguïté de rôle, de conflit de rôle et de culture organisationnelle mobilisées ont été opérationnalisées à partir d'échelles existantes et pré-testées auprès de 35 étudiants de l'enseignement supérieur en apprentissage en entreprise. Les items des variables dépendantes et indépendantes ont été mélangés afin de limiter la possibilité que la variance soit attribuable à la méthode de mesure et notamment à des effets d'amorçage (*priming effects*).

### Mesure de l'obligation ressentie de rendre des comptes (ORRC)

L'échelle de Likert de Hochwarter *et al.* (2005), considérée comme unidimensionnelle par ces auteurs, a été traduite selon la méthode des traducteurs parallèles et pré-testée. Plus récemment, Hall *et al.* (2015) présentent l'ORRC comme un construit multidimensionnel. L'analyse confirmatoire réalisée sur les huit items montre que l'ORRC est caractérisée par trois facteurs émergents : la responsabilisation, l'enjeu collectif et le contrôle. Dans cette étude, nous nous centrons sur l'ORRC interne, excluant la dimension contrôle externe formel de l'ORRC (Casenave et Klarmann, 2020). L'ORRC interne est alors bi-dimensionnelle avec les dimensions de responsabilisation et d'enjeux collectifs. Les caractéristiques de validité et de fiabilité de l'ORRC interne apparaissent satisfaisantes (Annexe 1A).

### Mesure de l'ambiguïté de rôle et du conflit de rôle

Les échelles de Rizzo *et al.* (1970), sur les tensions de rôle, sont largement utilisées (Gilboa *et al.*, 2008) dans le cadre de fonctions transversales (*boundary spanners*) et d'organisations complexes (Schmitz et Ganesan, 2014). Elles font apparaître deux facteurs de tension : ambiguïté de rôle et conflit de rôle (avec



**TABLEAU 3**  
**Caractéristiques de l'échantillon**

Descripteur	Modalité	Échantillon
Genre	Homme	44 %
	Femme	56 %
Age Moyenne = 36 ans Écart-type = 9,9	22-25 ans	18 %
	26-30 ans	17 %
	31-40 ans	35 %
	41-50 ans	22 %
	>50 ans	8 %
Ancienneté dans le poste	Moins d'1 an	30 %
	De 1 an à 3 ans	33 %
	Plus de 3 ans	37 %
Ancienneté dans l'entreprise	Moins d'1 an	25 %
	De 1 an à 3 ans	24 %
	Plus de 3 ans	51 %
Fonction	Marketing	27 %
	Commerciale	24 %
	Ressources Humaines	14 %
	Gestion	8 %
	Opérations	7 %
	Direction Générale	8 %
	Autres	12 %
	Transversale	66 %
	Non transversale	34 %
Pouvoir hiérarchique : Nombre de niveaux hiérarchiques au-dessous du répondant Moyenne = 2,26 Écart-type = 1,19	Aucun	7 %
	1	16 %
	2	38 %
	3	26 %
	4 et plus	13 %
Taille de l'entreprise	Moins de 250 salariés	33 %
	De 250 salariés à 5000 salariés	30 %
	Plus de 5000 salariés	37 %
Culture de l'entreprise	Progressiste	56 %
	Traditionnelle	34 %
	Mixte	10 %

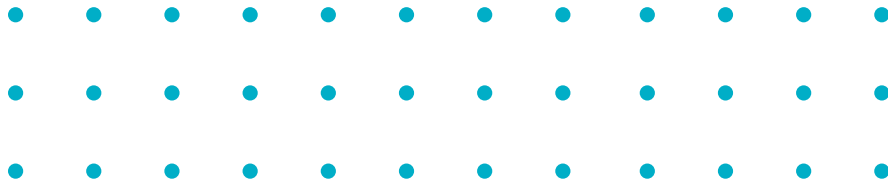
N = 167

des items relatifs aux conflits inter-émetteur et personne-rôle et à la surcharge de rôle). L'échelle de conflit de rôle, essentiellement utilisée comme unidimensionnelle (et critiquée de ce fait)<sup>2</sup>, a été récemment traitée comme tridimensionnelle (conflits personne-rôle, inter-rôle, et intra-rôle ou surcharge de rôle) (Selzer *et al.*, 2018). Dans notre recherche, une première analyse en composantes principales sur l'ensemble des 14 items (échelle de Likert en 7 points) fait apparaître deux facteurs : ambiguïté (6 items) et conflit de rôle (8 items). (Annexe 1B). L'éventuel caractère multidimensionnel de chacune de ces deux échelles, conformément aux bases conceptuelles de Katz et Kahn (1966) et Rizzo *et al.* (1970), a par ailleurs été testé.

*Ambiguïté de rôle.* Les items de l'échelle finale d'ambiguïté de rôle concernent l'ambiguïté liée à l'étendue du rôle et l'ambiguïté liée au comportement. Cette structure factorielle a été validée par une analyse confirmatoire, qui a conduit à supprimer le troisième item : « *J'ai le sentiment d'organiser correctement mon temps de travail* ». Les scores des cinq items restants ont été inversés afin de refléter le degré d'ambiguïté. Les qualités psychométriques de cette échelle en deux dimensions sont satisfaisantes (Annexe 1B).

*Conflit de rôle.* Après une analyse factorielle et confirmatoire, les items 3 et 4 de l'échelle de conflit de rôle sont supprimés. Les items sont soit trop éloignés du concept soit insuffisamment corrélés sur leur facteur respectif. Deux dimensions émergent : conflit intra-émetteur ou surcharge de rôle (items 2 et 7), et attentes contradictoires ou incompatibles qui regroupe à la fois des items relatifs aux attentes contradictoires inter-émetteurs ou personne-rôle (incompatibilité avec les croyances ou objectifs des managers) (items 1, 5, 6, 8). Cela est cohérent avec les nombreux travaux sur les conflits de rôle qui utilisent des échelles avec des items portant exclusivement sur la facette attentes contradictoires ou incompatibles (Sheperd et Fine, 1994; Bowling *et al.*, 2017). Les qualités psychométriques de cette échelle à deux dimensions (attentes contradictoires ou incompatibles et surcharge de rôle) sont satisfaisantes et meilleures que celle de l'échelle unidimensionnelle (Annexe 1C).

2. Des échelles multidimensionnelles, proposées par la suite, ont aussi été critiquées (voir Djabi et Perrot, 2016; Djabi *et al.*, 2019) pour être trop spécifiques, marquées par le terrain d'étude et manquant d'universalité (Perrot, 2004). L'échelle des tensions de rôle de Djabi *et al.* (2019) est plus universelle mais trop récente pour avoir pu être utilisée dans notre étude.



### Mesure de la culture organisationnelle

Pour mesurer chaque dimension de la culture organisationnelle, une version réduite du questionnaire *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) (Cameron et Quinn, 2011) est utilisée. Chaque répondant répartit 100 points sur chaque item correspondant à un type de culture, ce qui l'oblige à différencier chaque forme de culture (Annexe 2). L'échelle originale comporte six thèmes (culture dominante, type de leadership, mode de cohésion, style de management, critères de réussite et priorités organisationnelles). Seuls les items de culture dominante relatifs aux cultures progressistes et traditionnelles ont été retenus du fait de leur caractère discriminant observé lors des pré-tests<sup>3</sup>.

### Variables de contrôle

Cinq variables de contrôle susceptibles d'influer sur les résultats sont introduites dans le modèle : le caractère transversal de la fonction occupée (Katz et Kahn, 1966; Levina et Vaast, 2005), la taille de l'entreprise (codé en PME avec moins de 250 personnes ou grande entreprise avec 250 personnes ou plus), le pouvoir hiérarchique<sup>4</sup>, l'âge et le genre.

## Résultats

Les modèles ont été testés avec l'analyse des chemins (*path analysis*) (AMOS 23) et la technique du bootstrap, adaptée à des échantillons de petite taille.

### Rôle médiateur de l'obligation ressentie de rendre des comptes (ORRC)

L'effet des relations est analysé après vérification de la bonne qualité du modèle global (voir Figure 2A et 2B). L'ambiguïté de rôle exerce un effet significatif sur le conflit de rôle ( $\beta_7 = 0,59, p < 0,001$ ) ainsi que sur les demandes contradictoires ou incompatibles ( $\beta_6 = 0,57, p < 0,001$ ) et la surcharge de rôle ( $\beta_7 = 0,64, p < 0,001$ ) validant l'hypothèse H1 et les sous-hypothèses H1a et H1b. Elle influence négativement l'ORRC ( $\beta_2 = -0,37; p < 0,001$ ), conformément à l'hypothèse H2. L'ORRC

3. Les PME ont un score de culture progressiste (somme des scores adhocratie et clan) plus élevé que celui des grandes entreprises ( $\bar{x}_{PME} \text{ progressiste} = 65,45$  et  $\bar{x}_{GE} \text{ progressiste} = 56,85; F = 4,75; p < 0,05$ ) conformément aux suggestions de la littérature (Cameron et Quinn, 2011).

4. Le pouvoir hiérarchique est défini comme la capacité d'un acteur individuel à exercer sa volonté dans l'organisation (Finkelstein, 1992) et mesuré par le nombre de niveaux hiérarchiques en dessous du manager, le nombre de niveaux au-dessus étant difficile à évaluer.

exerce à son tour un effet positif significatif sur le conflit de rôle ( $\beta_3 = 0,35, p < 0,001$ ), les demandes contradictoires ou incompatibles ( $\beta_9 = 0,29, p < 0,001$ ) et la surcharge de rôle ( $\beta_{10} = 0,45, p < 0,001$ ) validant les hypothèses H3, H3a et H3b. Les résultats confirment que l'ORRC est une variable explicative du conflit de rôle (Katz et Kahn, 1978; Hall *et al.*, 2007, 2015), et plus spécifiquement des demandes contradictoires ou incompatibles et de la surcharge de rôle. L'effet indirect négatif de l'ambiguïté sur le conflit, via l'ORRC ( $b = -0,13$ ), est proportionnellement moins fort que l'effet direct positif ( $\beta_7 = 0,59$ ), ce qui laisse entendre que l'ambiguïté de rôle a plus de chances de créer du conflit de rôle que de le réduire en diminuant l'ORRC. Il en est de même pour les effets sur les demandes contradictoires ou incompatibles et la surcharge de rôle. L'effet total et l'effet direct sont donc positifs et l'effet indirect est négatif (Tableau 4). Le caractère médiateur de l'ORRC correspond à une médiation compétitive au sens de Zhao *et al.* (2010).

TABLEAU 4

### Effets totaux, directs et indirects de l'ambiguïté (via l'ORRC) sur les conflits de rôle

Type d'effet	Effets après bootstrap	Borne inférieure	Borne supérieure
<b>4A - Effets sur le conflit de rôle, significatifs à <math>p &lt; 0,01</math></b>			
Effet total	0,46	0,248	0,559
Effet direct	0,59	0,394	0,720
Effet indirect via l'ORRC	-0,13	-0,250	-0,080
<b>4B - Effets sur les demandes contradictoires ou incompatibles, significatifs à <math>p &lt; 0,01</math></b>			
Effet total	0,45	0,205	0,574
Effet direct	0,57	0,323	0,715
Effet indirect via l'ORRC	-0,12	-0,252	-0,062
<b>4C - Effets sur la surcharge de rôle, significatifs à <math>p &lt; 0,01</math></b>			
Effet total	0,47	0,264	0,666
Effet direct	0,64	0,402	0,831
Effet indirect via l'ORRC	-0,17	-0,284	-0,093

## Effets modérateurs de la culture organisationnelle

### Effets de la culture progressiste (adhocratie et clan) sur la relation «ambiguïté de rôle-ORRC»

Les résultats (Figure 2A et Annexe 4A) montrent que le triple effet d'interaction entre ambiguïté, adhocratie et clan sur ORRC est significatif ( $\beta_4 = -0,16, p < 0,05$ ), validant l'hypothèse H4 de modération de la culture progressiste sur la relation ambiguïté de rôle — ORRC. On observe par ailleurs que l'interaction des culture adhocratie et clan exerce un effet direct significatif sur l'ORRC ( $0,45, p < 0,05$ ) (voir Annexe 4).

### Effet de la culture hiérarchie sur la relation ORRC-Conflit de rôle

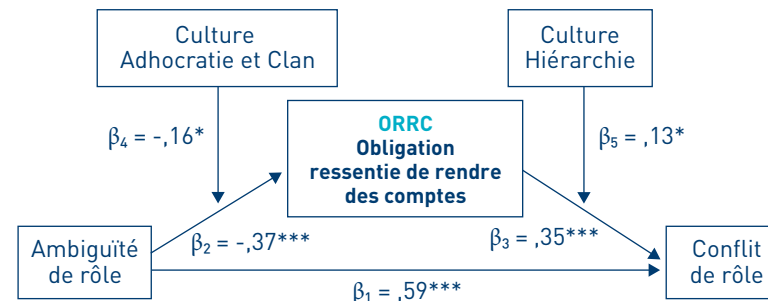
Comme anticipé, la culture hiérarchie modère positivement l'impact de l'ORRC sur le conflit de rôle ( $\beta_5 = 0,13, p < 0,05$ ) et sur les demandes contradictoires ou incompatibles ( $\beta_8 = 0,14, p < 0,05$ ), mais n'exerce pas d'effet d'interaction significatif sur la surcharge de rôle, supportant ainsi les hypothèses H7 et H7a, mais pas H7b (Figures 2A et 2B, Annexe 4A).

### Rôle des facettes de l'ORRC

Dans cette recherche, l'ORRC (prise dans sa dimension interne) s'avère être un construit bidimensionnel : responsabilité, enjeux collectifs. Une analyse du modèle général de médiation et de modération en prenant en parallèle chacune de ces deux facettes de l'ORRC (Qualité du modèle avec facettes de l'ORRC et conflit de rôle : Chi-deux (*d.l.*) = 11,43 (10);  $p = 0,35$ ; GFI = 0,98; CFI = 0,99; RMSEA = 0,030; RMR = 0,044; voir aussi Figure 3, et Annexe 4B) montre que l'ambiguïté de rôle a un impact négatif et significatif sur les deux facettes de l'ORRC (enjeux collectifs :  $\beta_{11} = -0,33, p < 0,001$ ; responsabilité :  $\beta_{12} = -0,43, p < 0,001$ ). La culture progressiste (adhocratie et clan) exerce un effet modérateur significatif à  $p < 0,05$  uniquement sur la facette «enjeux collectifs» de l'ORRC ( $\beta_{16} = -0,20, p < 0,05$ ), mais pas sur la facette responsabilité. Les résultats valident l'hypothèse H4a, mais pas l'hypothèse H4b. Par ailleurs, la facette «enjeux collectifs» exerce un effet positif significatif sur le conflit de rôle ( $b = 0,26, p < 0,001$ ), les demandes contradictoires ou incompatibles ( $\beta_{13} = 0,28, p < 0,001$ ) et la surcharge de rôle ( $\beta_{14} = 0,24, p < 0,001$ ). Par contre, conformément à nos attentes, la facette responsabilité de l'ORRC n'exerce un effet significatif que sur la surcharge de rôle ( $\beta_{15} = 0,23, p < 0,001$ ). Les hypothèses H5, H5a, H5b et H6 sont donc validées.

FIGURE 2A

### Effet médiateur de l'ORRC (obligation ressentie de rendre des comptes) et modérateur des cultures organisationnelles

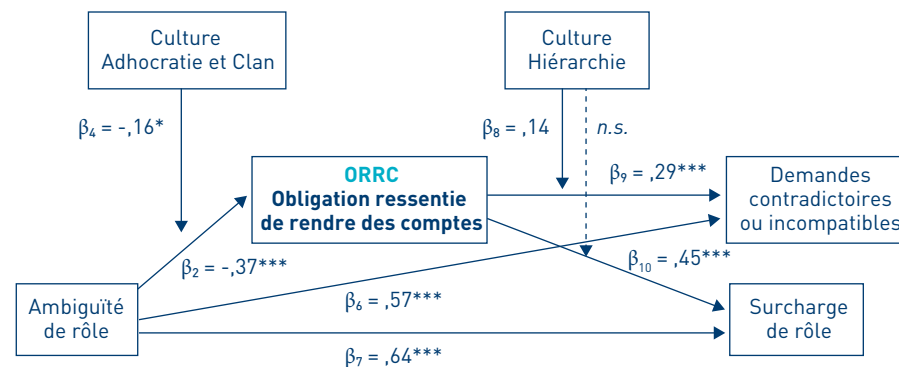


Note : \*significatif à  $p < 0,05$ ; \*\* significatif à  $p < 0,01$ ; \*\*\* significatif à  $p < 0,001$

Qualité du modèle global : Chi-deux (*d.l.*) = 19,55 (13);  $p = 0,11$ ; GFI = 0,97; CFI = 0,95; RMSEA = 0,055; RMR = 0,053. Les pourcentages de variance expliquée sont de 28% pour le conflit de rôle et 41% pour l'ORRC.

FIGURE 2B

### Effets sur les demandes contradictoires ou incompatibles et la surcharge de rôle

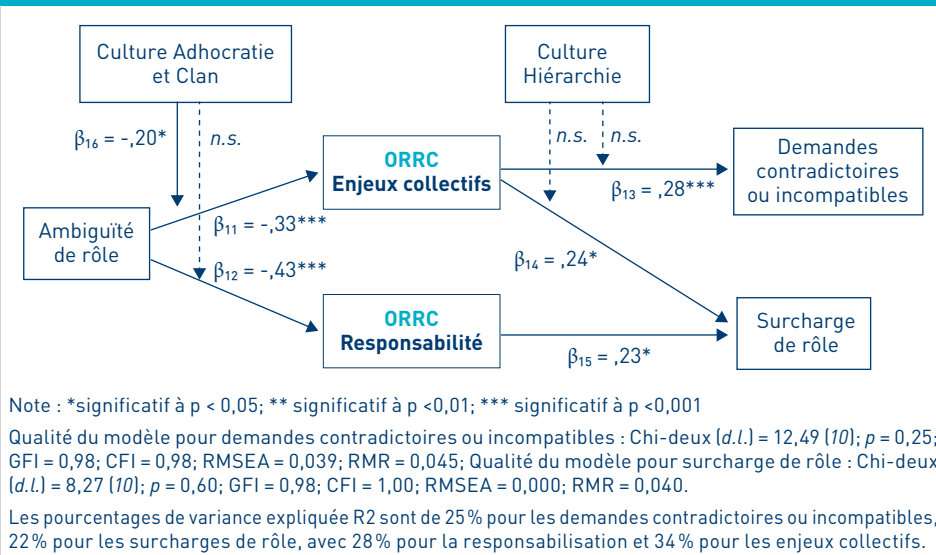


Note : \*significatif à  $p < 0,05$ ; \*\* significatif à  $p < 0,01$ ; \*\*\* significatif à  $p < 0,001$

Qualité du modèle pour demandes contradictoires ou incompatibles : Chi-deux (*d.l.*) = 20,78 (13);  $p = 0,08$ ; GFI = 0,97; CFI = 0,94; RMSEA = 0,060; RMR = 0,056; Qualité du modèle pour surcharge de rôle : Chi-deux (*d.l.*) = 19,55 (13);  $p = 0,20$ ; GFI = 0,97; CFI = 0,97; RMSEA = 0,043; RMR = 0,051.

Les pourcentages de variance expliquée R2 sont de 23% pour demandes contradictoires ou incompatibles, 22% pour la surcharge de rôle et 41% pour l'ORRC.

**FIGURE 3**  
**Résultats du modèle pour chacune des composantes de l'ORRC**  
**(Obligation de rendre des comptes)**



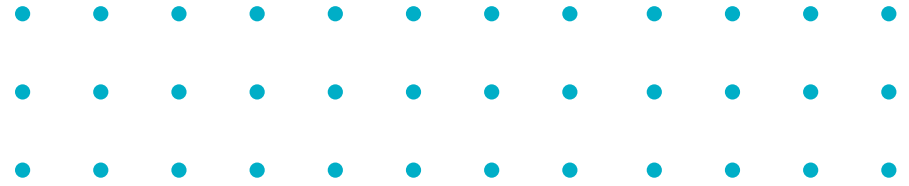
## Discussion et implications

Les résultats révèlent qu'une organisation progressiste ne dispense pas les collaborateurs de ressentir une obligation de rendre des comptes. Bien que l'ORRC n'y soit pas formalisée, une culture progressiste renforce le sentiment d'avoir à rendre des comptes, comme le montrent les résultats, notamment dans les contextes où les responsabilités et les objectifs sont clairement identifiés. L'émergence de conflits de rôle consécutifs à une ORRC élevée est particulièrement renforcée lorsqu'une culture organisationnelle valorise le respect des procédures (culture hiérarchie). Au-delà de ce tableau général, il convient de se pencher sur quelques contributions spécifiques de cette recherche, à la fois conceptuelles et managériales, puis de faire quelques propositions de « bonnes pratiques » tirées de cette recherche.

## Contributions conceptuelles

Les contributions conceptuelles de cette recherche sont de plusieurs ordres. Premièrement, elle montre que l'ORRC est étroitement liée au rôle dans l'organisation. Les acteurs se sentent obligés de justifier la bonne tenue de leur rôle auprès de multiples interlocuteurs, que cela soit imposé ou spontané, ce qui génère potentiellement des conflits de rôle. L'ORRC constitue un médiateur entre l'ambiguïté de rôle, qui l'influence négativement, et les conflits de rôle qu'elle influence positivement. Cet effet indirect négatif constitue un contrepoids à la relation directe positive entre l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle. Il s'agit d'une « médiation compétitive » au sens de Zhao *et al.* (2010), pour qui les relations directes et indirectes avec des signes opposés sont sources d'interrogations et ouvrent de nouvelles perspectives de recherche. Le rôle de médiateur compétitif de l'ORRC constitue un élément majeur de cette recherche au plan conceptuel, les chercheurs considérant généralement l'ambiguïté de rôle et les conflits de rôle en tant que dimensions d'un même concept : les tensions de rôle. De ce fait, les travaux examinent leurs effets sur d'autres variables (stress, implication) sans se pencher sur les relations entre elles au sein d'un processus, avec un ensemble de variables.

Deuxièmement, le modèle proposé et les résultats permettent de nuancer le caractère idyllique souvent mis en avant pour évoquer les entreprises dites « libérées » qui revendiquent une forte autonomie et collégialité des acteurs (e.g. Verrier et Bourgeois, 2016, etc.). Encourager la prise d'initiative tout en créant un esprit de clan incite à rendre des comptes sans besoin de formalisation. Les résultats mettent en évidence un effet modérateur des cultures progressistes qui amplifient l'impact de la clarté des rôles (faible ambiguïté) sur l'ORRC et la facette d'enjeux collectifs, et non sur la facette responsabilité. Ce dernier résultat, contraire à nos attentes, montre que le sentiment de responsabilité serait dès lors indépendant du système, même si autonomie, prise d'initiative et collégialité caractérisent les cultures progressistes (e.g. Mintzberg et McHugh, 1985). Seule la facette enjeux collectifs joue un rôle central dans les cultures progressistes. En effet, non seulement l'ORRC « enjeux collectifs » sera influencée par l'ambiguïté de rôle et la culture progressiste, mais elle influence à son tour les deux facettes du conflit de rôle. En revanche, la dimension « responsabilité » de l'ORRC n'a d'effet significatif que sur la surcharge de rôle, et non sur la perception d'attentes



incompatibles ou contradictoires. En résumé, ces résultats montrent que les cultures progressistes tendent à générer moins de conflits de rôle à partir du moment où la responsabilité individuelle prime sur la responsabilité collective. Si les études considèrent qu'une position frontalière dans l'organisation, comme celle qu'occupe généralement les managers, conduit inévitablement à des conflits de rôle (Katz et Kahn, 1978), il est probable qu'un fort sentiment de responsabilité permette de faire face plus aisément aux attentes contradictoires ou incompatibles, même si cela entraîne une surcharge de rôle.

Troisièmement, les cultures bureaucratiques sont parfois perçues positivement, car elles limiteraient l'ambiguïté de rôle (Adler et Borys, 1996). Cependant, le rôle médiateur de l'ORRC et modérateur de la culture hiérarchie (sur la relation ORRC-conflit de rôle) confirme que la clarté d'un rôle peut engendrer des conflits de rôle dans les cultures traditionnelles qui viennent contrecarrer l'effet direct positif de la faible ambiguïté sur le conflit de rôle. Les entretiens de l'étude pilote font d'ailleurs apparaître que ce lien direct positif est souvent caractérisé par la clarté des missions et des objectifs alors que le lien indirect passant par la dimension contrôle de l'ORRC met en avant la lourdeur des procédures, qui aura entre autres un impact sur la surcharge de rôle au regard des moyens et ressources accordées au manager.

Enfin, cette recherche propose d'intégrer les dynamiques organisationnelles lors des études sur les tensions de rôle et de considérer leur influence sur la personne focale et non exclusivement sur l'émetteur de rôle, comme cela est le cas dans les travaux fondateurs de Kahn *et al.* (1964). L'importance de l'ORRC interne montre ainsi que le sentiment personnel de responsabilité de la personne focale permet de faire face plus aisément aux conflits de rôle.

### Contributions managériales : quelques recommandations ou « bonnes pratiques »

Une forte ambiguïté de rôle, avec des objectifs flous, sera associée à une faible ORRC et donc à un faible conflit de rôle, quelle que soit la culture organisationnelle<sup>5</sup>. Connaître le niveau d'ORRC source de conflit de rôle serait important dans

5. Néanmoins, la relation négative entre ambiguïté de rôle et ORRC est significative pour les fonctions transversales (interlocuteurs multiples) et non pour les fonctions non transversales (rendu de compte limité à très peu d'interlocuteurs).

l'organisation. Une mesure de l'ORRC pourrait être intégrée aux outils de diagnostic des risques psychosociaux des salariés<sup>6</sup>. Un juste équilibre est à préserver, considérant qu'un niveau d'ORRC suffisant est indispensable, car un niveau trop faible remettrait en cause l'implication des collaborateurs (Hall *et al.*, 2015).

Bien que cela ne fasse pas l'objet d'hypothèses, il est par ailleurs intéressant sur un plan managérial d'analyser les composantes de l'ambiguïté. Nous mentionnerons principalement deux résultats complémentaires. D'une part, chaque facette de l'ambiguïté (manque de clarté des missions et étendue du rôle) a un effet direct significatif négatif sur l'ORRC globale et ses deux sous-dimensions, et positif sur les conflits de rôle (demandes contradictoires ou incompatibles et surcharge de rôle). D'autre part, les cultures progressistes renforcent l'ORRC et la facette enjeux collectifs uniquement dans le cas de missions dont les objectifs sont clairs et non lorsque l'étendue du rôle l'est. La direction donnée apparaît plus importante que le périmètre des responsabilités qui sont naturellement mouvantes dans les cultures progressistes.

Globalement, les entreprises devraient s'attacher à limiter l'ambiguïté de rôle, qui augmente les conflits de rôle (Rogers et Blenko, 2006), tout en ayant un impact négatif indirect sur ces derniers via l'ORRC. Cette limitation est plus facilement maîtrisable par la personne focale dans les cultures progressistes que dans les cultures traditionnelles. Dans les cultures progressistes, la définition des rôles est construite ou co-construite (avec l'émetteur) par la personne focale, qui est ici « *role maker* » alors que dans les cultures traditionnelles, le rôle sera prescrit à la personne focale qui sera « *role taker* » (Frink et Klimoski, 2004). Une bonne pratique consiste alors à associer de façon effective la personne focale à la définition du rôle, ce qui par ailleurs ramène aussi à la logique de responsabilisation déjà évoquée.

En outre, l'ORRC est renforcée si les organisations ne favorisent pas uniquement la prise d'initiative, mais développent un esprit de clan qui incite le manager à rendre des comptes à ses pairs. Les prises d'initiative doivent donc s'accompagner de décisions collégiales. L'esprit de clan et de collégialité n'est pas incompatible avec les structures hiérarchiques en particulier quand cela est formalisé autour de projets (Adler et Borys, 1996). L'enjeu pour une entreprise

6. A l'exemple du Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) qui intègre des mesures du conflit de rôle et de l'ambiguïté de rôle.





souhaitant « se libérer » en incitant à davantage d'autonomie et d'ajustements mutuels et d'enjeux collectifs serait avant tout de donner du sens aux collaborateurs à défaut d'objectifs. Il ne s'agit donc pas de la « fin du management » (Hamel, 2008), mais d'une nouvelle forme de management garante de la clarté des responsabilités et de l'esprit de coopération. Les cultures traditionnelles sont probablement nécessaires, avec un fort accent sur la dimension contrôle, dans les grandes entreprises, mais elles devraient tenter d'évoluer vers une culture progressiste (Cameron et Quinn, 2011).

## Conclusion, limites et perspective

Tout d'abord, trois observations sur les apports de cette recherche peuvent être formulées. La première observation est que les résultats significatifs de cette recherche sur l'ORRC et les cultures organisationnelles confortent son ancrage dans la théorie des rôles (Katz et Kahn, 1966). Cette recherche évoque la diversité des rôles et des entités envers qui rendre des comptes et propose que les interactions autour du rôle soient influencées par les relations interpersonnelles et les facteurs organisationnels (*organizational attributes*) (Katz et Kahn, 1978). Cette recherche complète ainsi le modèle théorique de Katz et Kahn (1978) qui évoque principalement un effet de la culture organisationnelle sur l'émetteur de rôle et non sur la personne focale.

La seconde observation porte sur le choix d'une approche multidimensionnelle des tensions de rôle et de l'ORRC, qui éclaire sur les effets des cultures progressistes et traditionnelles. Les cultures progressistes favorisent l'ORRC en valorisant l'atteinte d'enjeux collectifs, ce qui peut générer des conflits de rôle. Toutefois, lorsque l'ORRC dépend d'une responsabilisation élevée, les managers ne perçoivent pas de conflits de rôle ou parviennent à y faire face. Les cultures bureaucratiques (hiérarchie), malgré la formalisation de procédures, produisent du conflit de rôle.

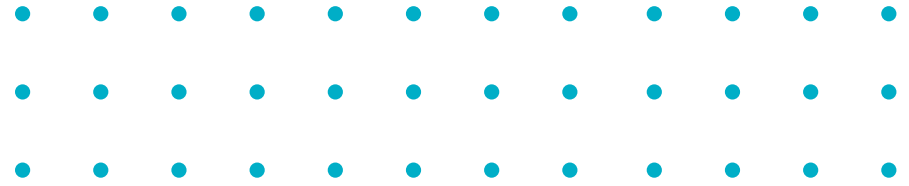
La troisième observation souligne l'intérêt de plusieurs choix méthodologiques. Tout d'abord, l'approche méthodologique mixte (étude pilote et étude quantitative) permet une analyse approfondie des relations. L'étude pilote qualitative explicite les relations entre variables. L'étude quantitative permet de préciser les conditions de ces relations. Ensuite, le choix de l'introduction d'une échelle d'ORRC, et de l'utilisation de l'échelle de Rizzo *et al.* (1970) pour mesurer l'ambiguïté et

les conflits de rôle, ainsi que leur possible multidimensionnalité, pour des collaborateurs exerçant une fonction transversale (Schmitz et Ganesan, 2014), s'est avéré fondé, malgré certaines faiblesses de ces échelles (Djabi *et al.*, 2019). De nouvelles échelles comme celle proposée pour mesurer la culture organisationnelle (OCAI) ont été appliquées dans cette étude, pour la première fois dans un contexte francophone à notre connaissance.

Cette étude présente des limites et permet d'envisager des perspectives de recherche. Comme il s'agit d'une première tentative de relier tensions de rôle et cultures organisationnelles, des répliques s'imposent, avec un échantillon plus large. Les résultats sur la culture marché en particulier méritent d'être approfondis. D'autres études intégrant davantage de profils de managers permettraient des comparaisons plus détaillées entre fonctions et augmenteraient la validité externe des résultats. Un travail sur de larges échantillons semble réalisable, sachant que le type de questionnaire élaboré est acceptable en durée par les managers. De même, une étude sur les tensions de rôle spécifiquement ressenties dans les entreprises se déclarant « libérées » serait utile. Déterminer objectivement le caractère « libéré » d'une organisation est cependant complexe. Par ailleurs, l'utilisation d'une échelle d'OCAI à somme constante rend difficile l'identification de cultures hybrides; des échelles de Likert pourraient se montrer plus appropriées.

Enfin, les dimensions de l'ORRC font écho aux préoccupations et spécificités des cultures progressistes et traditionnelles. La mesure de l'ORRC, malgré sa bonne fiabilité, mériterait d'autres travaux, en particulier dans le contexte français, compte tenu de son utilité pour expliquer les comportements des individus au travail, et de l'importance de chacune des dimensions par rapport aux questions de culture organisationnelle. Quant aux échelles de tensions de rôle, il conviendrait d'analyser les performances du modèle en utilisant des échelles alternatives avec de bonnes propriétés psychométriques et d'universalité comme celles proposées par Djabi *et al.* (2019), ainsi qu'une échelle spécifique pour mesurer la surcharge de rôle.

Alors que les effets de l'ORRC sur le stress et l'implication dans l'organisation demeurent incertains (Hall *et al.*, 2015), l'étude pilote semble montrer qu'une ambiguïté très forte peut engendrer du stress et une perte d'implication sans que l'ORRC et les conflits de rôle soient préalablement affectés. Il semble



important d'introduire le stress et l'implication comme facteurs résultants dans le modèle, et aussi d'étudier des cas extrêmes (e.g. très forte ambiguïté). Des études spécifiques devraient se pencher sur les cas de transition d'une culture vers une autre, ainsi que sur le concept d'auto-obligation de rendre des comptes (*self-accountability*), c'est-à-dire d'obligation que s'impose l'acteur à lui-même et qui se rapproche de la responsabilité personnelle (Hall *et al.*, 2015). Enfin, les liens entre les diverses dimensions de l'ORRC interne (responsabilisation, enjeux collectifs) et les types de conflits de rôle (inter-émetteur, intra-émetteur et surcharge de rôle, conflit personne-rôle) mériteraient d'être analysés plus avant et mis en relation avec le rôle de l'ORRC externe (dimension contrôle).

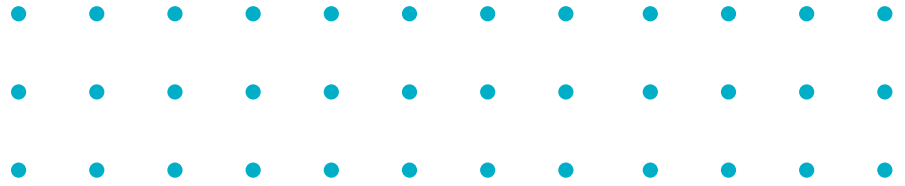
Pour conclure, il convient de rappeler que le champ d'investigation reste large, mais les implications et enjeux sont grands, compte tenu de l'évolution, en tout cas déclarée, de nombre d'entreprises vers des cultures organisationnelles de type progressiste.

## Bibliographie

- ADLER, Paul S.; BORYS, Bryan (1996). « Two types of bureaucracy : Enabling and coercive », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, N°1, p. 6189.  
Google Scholar
- BERNSTEIN, Ethan; BUNCH, John; CANNER, Niko; LEE, Michael (2016). « Beyond the holacracy hype. The overwrought claims - and actual promise - of the next generation of self-managed teams », *Harvard Business Review*, Vol. 94, N° 7, p. 3849.  
Google Scholar
- BOWLING, Nathan A.; KHAZON, Steven; ALARCON, Gene M.; BLACKMORE, Caitlin E.; BRAGG, Caleb B.; HOEPF, Michael R.; BARELKA, Alex; KENNEDY, Kellie; WANG, Qiang; LI, Haiyan (2017). « Building better measures of role ambiguity and role conflict : The validation of new role stressor scales », *Work and Stress*, Vol. 31, N° 1, p. 1-23.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2017.1292563>
- BREAUGH, James A.; COLIHAN, Joseph P. (1994). « Measuring facets of job ambiguity : Construct validity evidence », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, N° 2, p. 191202.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.191>
- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. (2011). *Diagnosing and changing organisational culture : Based on the Competing Values Framework 3rd Edition*, San Francisco, Jossey-Bass Éditeur, 288 p.  
Google Scholar
- CASENAVE, Eric; KLARMANN, Martin (2020). « The accountability paradox : How holding marketers accountable hinders alignment with short-term marketing goals », *Journal of Business Research*, Vol. 112, p. 95-105.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.047>
- COELHO, Filipe; AUGUSTO, Mário; LAGES, Luis Filipe (2011). « Contextual factors and the creativity of frontline employees : The mediating effects of role stress and intrinsic motivation », *Journal of Retailing*, Vol. 87, N° 1, p. 3145.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.11.004>
- COMMEIRAS, Nathalie; LOUBES, Anne; FOURNIER, Christophe (2009). « Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon », *Management International*, Vol. 13, N° 4, p. 7389.  
Google Scholar <https://doi.org/10.7202/038586ar>
- CROSS, Rob; REBELE, Reb; GRANT, Adal (2016). « Collaborative overload », *Harvard Business Review*, Vol. 94, N° 1, p. 74-79.  
Google Scholar
- DJABI, Méliã; PERROT, Serge (2016). « Tensions de rôle : proposition d'une grille d'analyse », *Management international*, Vol. 21, N° 1, p. 140148.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.7202/1052503ar>
- DJABI, Méliã; PERROT, Serge; JEANNEROD-DUMOUCHEL, Nathalie; CAMPOY, Eric (2019). « Proposition d'une nouvelle échelle de mesure multidimensionnelle des tensions de rôle au travail », *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol. 112, N° 2, p. 41-66.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/grhu.112.0041>
- DOSE, Jennifer J.; KLIMOSKI, Richard J. (1995). « Doing the right thing in the workplace : Responsibility in the face of accountability », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 8, N° 1, p. 3556.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1007/bf02621254>
- ERDOGAN, Berrin; SPARROWE, Raymond T.; LIDEN, Robert C.; DUNEGAN, Kenneth J. (2004). « Implications of organizational exchanges for accountability theory », *Human Resource Management Review*, Vol. 14, N° 1, p. 1945.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.02.002>
- FINKELSTEIN, Sydney (1992). « Power in top management teams : Dimensions, measurement, and validation », *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N° 3, p. 505538.  
Google Scholar <https://doi.org/10.5465/256485>
- FRINK, Dwight D.; KLIMOSKI, Richard J. (1998). « Toward a theory of accountability in organizations and human resource management », dans Gerald R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, CT : JAI Press, Vol. 16, p. 1-51.  
Google Scholar



- (2004). « Advancing accountability theory and practice : Introduction to the human resource management review special edition », *Human Resource Management Review*, Vol. 14, N° 1, p. 117.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.02.001>
- GETZ, Isaac (2009). « Liberating leadership : How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted », *California Management Review*, Vol. 51, N° 4, p. 3258.  
Google Scholar
- GILBOA, Simona; SHIROM, Arie; FRIED, Yitzhak; COOPER, Cary (2008). « A meta-analysis of work demand stressors and job performance : Examining main and moderating effects », *Personnel Psychology*, Vol. 61, N° 2, p. 227271.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>
- HALL, Angela T.; BOWEN, Michael G.; FERRIS, Gerald R.; ROYLE, M. Todd; FITZGIBBONS, Dale E. (2007). « The accountability lens : A new way to view management issues », *Business Horizons*, Vol. 50, N° 5, p. 405413.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2007.04.005>
- HALL, Angela T.; FRINK, Dwight D.; BUCKLEY, Ronald M. (2015). « An accountability account : A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 38, N° 2, p. 204224.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1002/job.2052>
- HAMEL, Gary (2008). *La fin du management : inventer les règles de demain*, Paris, Vuibert Éditeur. 249 p.  
Google Scholar
- HAYES, Andrews F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : A regression-based approach*, New York, Guilford Press Éditeur, 507 p.  
Google Scholar
- HOCHWARTER, Wayne A.; PERREWÉ, Pamela L.; HALL, Angela T.; FERRIS, Gerald R. (2005). « Negative affectivity as a moderator of the form and magnitude of the relationship between felt accountability and job tension », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, N° 5, p. 51734.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1002/job.324>
- JAWORSKI, Bernard J. (1988). « Toward a theory of marketing control : environmental context, control types, and consequences », *Journal of Marketing*, Vol. 52, N° 3, p. 2339.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/002224298805200303>
- KAHN, Robert L.; WOLFE, Donald M.; QUINN, Robert P.; SNOEK, J. Diedrick; ROSENTHAL, Robert A. (1964). *Organizational stress : Studies in role conflict and ambiguity*, Oxford, John Wiley Éditeur, 470 p.  
Google Scholar
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. (1966). *The social psychology of organizations*, Oxford, John Wiley Éditeur, 848 p.  
Google Scholar
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, Oxford, England : John Wiley.  
Google Scholar
- LERNER, Jennifer S; TETLOCK, Philip E. (1999). « Accounting for the effects of accountability », *Psychological bulletin*, Vol. 125, N° 2, p. 255275.  
Google Scholar
- LEVINA, Natalia; VAAST, Emmanuelle (2005). « The emergence of Boundary Spanning competence in practice : Implications for implementation and use of information systems », *MIS Quarterly*, Vol. 29, N° 2, p. 335363.  
Google Scholar <https://doi.org/10.2307/25148682>
- LINDKVIST, Lars; LLEWELLYN, Sue (2003). « Accountability, responsibility and organization », *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 19, N° 2, p. 251273.  
Google Scholar [http://dx.doi.org/10.1016/s0956-5221\(02\)00027-1](http://dx.doi.org/10.1016/s0956-5221(02)00027-1)
- MINTZBERG, Henry; MCHUGH, Alexandra (1985). « Strategy formation in an Adhocracy », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, N° 2, p. 160197.  
Google Scholar <https://doi.org/10.2307/2393104>
- ONYEMAH, Vincent (2008). « Role ambiguity, role conflict, and performance : Empirical evidence of an inverted U relationship », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 28, N° 3, p. 299313.  
Google Scholar <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280306>
- ORGAN, Dennis W; GREENE, Charles N. (1981). « The effects of formalization on professional involvement : A compensatory process approach », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, N° 2, p. 23752.  
Google Scholar <https://doi.org/10.2307/2392471>
- ÖRTQVIST, Daniel; WINCENT, Joakim (2006). « Prominent consequences of role stress : A meta-analytic review », *International Journal of Stress Management*, Vol. 13, N° 4, p. 399422.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.13.4.399>



OUCHI, William G. (1980). « Markets, bureaucracies, and clans », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, N° 1, p. 129-142.  
Google Scholar <https://doi.org/10.2307/2392231>

PEARSON, Hayley; SUTHERLAND, Margaret (2017). « The complexity of the antecedents influencing accountability in organisations », *European Business Review*, Vol. 29, N° 4, p. 419-439.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1108/eb-08-2016-0106>

PERRON, Serge (2004). « Jeunes diplômés : Comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, Vol. 39, N° 206, p. 25-40.  
Google Scholar

PETERS, Tom (1993). *L'entreprise libérée*, Paris, Dunod, 674 p.  
Google Scholar

PICHAULT, François; PICQ, Thierry (2013). « Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation », *Revue française de gestion*, Vol. 233, p. 161-182.  
Google Scholar <https://doi.org/10.3166/RFG.233.161-182>

RIVIERE, Audrey; COMMEIRAS, Nathalie; LOUBES, Anne (2013). « Tensions de rôle et stratégies d'ajustement : une étude auprès de cadres de santé à l'hôpital », *Journal de gestion et d'économie médicales*, Vol. 31, N° 2, p. 142-162.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/jgem.132.0142>

RIVIERE, Audrey; COMMEIRAS, Nathalie; LOUBES, Anne (2019). « Nouveau Management Public, tensions de rôle et stress professionnel chez les cadres de santé. », *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol. 112, N° 2, p. 3-20.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/grhu.112.0003>

RIZZO, John R.; HOUSE, Robert J.; LIRTZMAN, Sidney I. (1970). « Role conflict and ambiguity in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, N° 2, p. 150-163.  
Google Scholar

ROBERTSON, Brian J. (2009). « Organization evolved : Introducing Holacracy ». *Holacracy*, 6 août, p. 19.  
Google Scholar

ROGERS, Paul; BLENKO, Marcia (2006). « Who has the D ? : How clear decision roles enhance organizational performance », *Harvard Business Review*, Vol. 84, N° 1, p. 52-61.  
Google Scholar

ROUSSEAU, Thierry; RUFFIER, Clément (2017). « L'entreprise libérée entre libération et délibération », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. 23, N° 56, p. 109-123.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/rips1.056.0109>

SCHAUBROECK, John; COTTON, John L.; JENNINGS, Kenneth R. (1989). « Antecedents and consequences of role stress : A covariance structure analysis », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, N° 1, p. 35-58.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030100104>

SCHMITZ, Christian; GANESAN Shankar (2014). « Managing Customer and Organizational Complexity in Sales Organizations », *Journal of Marketing*, Vol. 78, N° 6, p. 59-77.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1509/jm.12.0296>

SELZER, Veronika L.; SCHUMANN, Jan H.; BÜTTGEN, Marion; ATEZ, Zelal; VOLZ, Julian; KOMOR, Marcin (2018). « How to manage person-role conflicts », *Journal of Service Management Research*, Vol. 2, N° 2, p. 36-49.  
Google Scholar <https://doi.org/10.15358/2511-8676-2018-2-36>

SHEPHERD, David C.; FINE, Leslie M. (1994). « Role conflict and role ambiguity reconsidered », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 14, N° 2, p. 57-64.  
Google Scholar

VERRIER, Gilles; BOURGEOIS, Nicolas (2016). *Faut-il libérer l'entreprise ? : Confiance, responsabilité et autonomie au travail*. Paris, Dunod, 192 p.  
Google Scholar

WEST, Michael A.; BORRILL, Carol S.; DAWSON, Jeremy F.; BRODBECK, Felix; SHAPIRO, David A.; HAWARD, Bob (2003). « Leadership clarity and team innovation in health care », *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, N° 4, p. 393-410.  
Google Scholar [http://dx.doi.org/10.1016/s1048-9843\(03\)00044-4](http://dx.doi.org/10.1016/s1048-9843(03)00044-4)

WRY, Tyler; YORK, Jeffrey G. (2017). « An identity-based approach to social enterprise », *Academy of Management Review*, Vol. 42, N° 3, p. 437-460.  
Google Scholar <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0506>

ZHAO, Xinchu; LYNCH Jr., John G.; CHEN, Qimei (2010). « Reconsidering Baron and Kenny : Myths and truths about mediation analysis », *Journal of Consumer Research*, Vol. 37, N° 2, p. 197-206.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1086/651257>



## ANNEXE 1 Échelles de mesure

### 1A - Instrument de mesure de l'obligation ressentie de rendre des comptes (ORRC) (Échelle de Likert en 7 points)

Echelle originale (ORRC) de Hochwarter, Kacmar, et Ferris (2005)	Traduction de l'échelle ORRC	Nature de l'ORRC
<i>I am held very accountable for my actions at work</i> (Item 1)	Dans mon entreprise, je suis tenu(e) entièrement responsable de mes actions.	<b>Responsabilisation (2 items)</b> , alpha : 0,75; Pearson : 0,62; Spearman-Brown : 0,77
<i>Top management holds me accountable for all of my decisions</i> (Item 3)	Dans mon entreprise, le top management me rend responsable de toutes mes décisions.	
<i>To a great extent, the success of my immediate work group rests on my shoulders.</i> (Item 5)	Le succès de mon service repose en grande partie sur mes épaules.	<b>Enjeux collectifs (3 items)</b> , alpha : 0,73
<i>The jobs of many people at work depend on my success or failures</i> (Item 6)	Le travail de plusieurs personnes dépend de mes succès et de mes échecs.	
<i>In the grand scheme of things, my efforts at work are very important</i> (Item 7)	Mes efforts au travail sont très importants pour l'entreprise.	

N = 167

Note : Item 4 rejeté : "If things at work do not go the way that they should, I will hear about it from top management."

Pour les échelles à deux items, le Rho de Spearman-Brown,  $Rho_{sb}$  (Eisinga, Grotenhuis et Pelzer, 2013), ou, à défaut, le coefficient de corrélation de Pearson, sont recommandés; les fiabilités sont satisfaisantes (le niveau de significativité est  $p = 0,001$  ou inférieur pour les dimensions Responsabilisation et Contrôle). L'échelle bi-dimensionnelle a un meilleur ajustement que l'échelle d'ORRC unidimensionnelle.

1B - Instruments de mesure du conflit de rôle et de l'ambiguïté de rôle (Echelles de Likert en 7 points)				
Construit	Echelle originale de Rizzo, House et Lirtzman (1970)	Formulation pour l'étude (d'après Loubès, 1997)	Dimensions retenues	Fiabilité
<b>Conflit de rôle</b>	<i>I receive an assignment without the manpower to complete it</i> (Item 2)	On me confie des missions sans aide pour les réaliser	Intra-émetteur (ou surcharge de rôle) : 2 items	Alpha : 0,63 Pearson : 0,47 Spearman-Brown : 0,64
	<i>I receive an assignment without adequate resources and materials to execute it</i> (Item 7)	On me donne des objectifs sans les ressources ni les moyens pour les réaliser		
	<i>I have to do things that should be done differently</i> (Item 1)	J'effectue des tâches qui devraient être réalisées autrement	Inter-personnel et personne-rôle (demandes contradictoires ou incompatibles) : 4 items	
	<i>I receive incompatible requests from two or more people</i> (Item 5)	Je reçois des demandes incompatibles de la part de deux voire plusieurs personnes		
	<i>I do things that are apt to be accepted by one person and not accepted by others</i> (Item 6)	J'effectue des tâches qui peuvent être acceptées par certaines personnes et refusées par d'autres		
	<i>I work on unnecessary things</i> (Item 8)	Je travaille sur des choses inutiles		
<b>Ambiguïté de rôle</b>	<i>Clear, planned goals and objectives for my job</i> (Item 6)	Les objectifs et les buts qui me sont fixés sont clairs	Clarté des missions : 2 items	Alpha : 0,71 Pearson : 0,55; Spearman-Brown : 0,71
	<i>Explanation is clear of what as to be done</i> (Item 2)	Je reçois des explications claires sur ce qui doit être fait		
	<i>I feel certain about how much authority I have</i> (Item 5)	Je connais avec certitude l'étendue de mon pouvoir	Étendue du rôle : 3 items	
	<i>I know what my responsibilities are</i> (Item 4)	Je sais quelles sont mes responsabilités		
	<i>I know exactly what is expected of me</i> (Item 1)	Je sais exactement ce que l'on attend de moi		

N = 167

Note : Les numéros des items correspondent à ceux de l'échelle de Rizzo. Les items 3 et 4 ont été éliminés à l'issue des analyses exploratoires et confirmatoires. L'échelle de conflit de rôle en deux dimensions (demandes contradictoires ou incompatibles, et surcharge de rôle) a un meilleur ajustement et une meilleure fiabilité que les échelles unidimensionnelle ou tri-dimensionnelle.

L'item 3 a été éliminé lors des analyses exploratoires ou confirmatoires. L'échelle bi-dimensionnelle a un meilleur ajustement que l'échelle unidimensionnelle et une meilleure fiabilité que l'échelle unidimensionnelle.

1C - Qualités des échelles d'ORRC, Conflit de rôle et Ambiguïté de rôle							
Echelles	Indices d'ajustement				Fiabilité		Validité convergente
	Chi2 (p)	RMSEA	CFI	GFI	Alpha	p de Joreskog	pvc
ORRC (2 dimensions)	3,70 (0,45)	0,00	1,00	0,99	0,76	0,86	0,56
Conflit de rôle (2 dimensions)	12,63 (0,13)	0,06	0,98	0,97	0,76	0,80	0,41
Ambiguïté de rôle (2 dimensions)	6,1 (0,19)	0,06	0,99	0,98	0,78	0,85	0,53

N = 167



## ANNEXE 2

### *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* (Cameron et Quinn, 2011) : items caractérisant la culture organisationnelle dominante (échelle à somme constante)

Culture organisationnelle	Items
Adhocratie	Mon entreprise est très dynamique. Les individus sont encouragés à se comporter comme des entrepreneurs et à prendre des risques. Il faut savoir être prêt à relever les challenges.
Clan	Mon entreprise est comme une famille. Les personnes qui y travaillent partagent beaucoup de choses. La cohésion et la morale y sont essentielles.
Hiérarchie	Mon entreprise est très structurée avec des processus formalisés. Les employés se doivent de respecter les procédures.
Marché	Mon entreprise est très orientée vers la productivité. Le plus important est de faire son travail sans plus d'engagement personnel.

## ANNEXE 3

### Corrélations entre variables

		Matrice de corrélation			
		M (SD)	Ambiguïté de rôle	ORRC	Conflit de rôle
Cultures organisationnelles	Adhocratie	31,71 (20,09)	-0,208**	0,123	-0,116
	Clan	24,72 (16,53)	0,049	-0,005	0,025
	Hiérarchie	27,04 (19,80)	-0,095	-0,009	-0,029
Tensions de rôle	Ambiguïté de rôle	2,82 (0,99)	1		
	ORRC	5,07 (1,06)	-0,440***	1	
	Conflit de rôle	3,95 (1,10)	0,328***	0,181*	1

N = 167. Significatif à : \* $p < 0,05$ . \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ . La culture marché étant sous-représentée dans notre échantillon, elle n'est pas considérée dans l'analyse.



ANNEXE 4

4A - Rôle médiateur de l'obligation ressentie de rendre des comptes (ORRC) dans la relation « ambiguïté de rôle-conflit de rôle » (et ses composantes) et effets des variables modératrices

	Coefficients de régression standardisés (valeurs p)			
	Variable médiatrice	Variables dépendantes		
	ORRC	Surcharge de rôle	Attentes contradictoires	Conflit de rôle
<b>Variables indépendantes et modératrices</b>				
Ambiguïté de rôle	-0,37 (0,00)	0,64 (0,00)	0,57 (0,00)	0,59 (0,00)
Adhocratie x Clan	0,45 (0,02)	-	-	-
Ambiguïté x Adhocratie x Clan	-0,16 (0,02)	-	-	-
ORRC globale	-	0,45 (0,00)	0,29 (0,01)	0,35 (0,00)
Hiérarchie	-	-0,57 (0,18)	-0,57 (0,10)	-0,57 (0,07)
Hiérarchie x ORRC globale	-	0,11 (0,20)	0,14 (0,05)	0,13 (0,04)
<b>Variables de contrôle</b>				
Transversalité	0,16 (0,26)	-0,29 (0,22)	-0,23 (0,20)	-0,25 (0,12)
Taille	-0,36 (0,02)	-0,22 (0,23)	-0,15 (0,44)	-0,17 (0,31)
Pouvoir hiérarchique	0,73 (0,00)	0,16 (0,24)	0,25 (0,22)	0,22 (0,23)
Age	0,01 (0,28)	-0,01 (0,01)	0,01 (0,51)	0,00 (0,93)
Genre	-0,05 (0,74)	0,01 (0,20)	-0,03 (0,88)	-0,02 (0,89)
R <sup>2</sup>	0,41	0,22	0,23	0,28





#### ANNEXE 4

#### 4B - Rôle médiateur de l'obligation ressentie de rendre des comptes (ORRC) et de ses composantes dans la relation « ambigüité de rôle-conflit de rôle » (et ses composantes) et effets des variables modératrices

	Coefficients de régression standardisés ( <i>valeurs p</i> )				
	Variables médiatrices		Variables dépendantes		
	ORRC responsabilité	ORRC enjeux collectifs	Surcharge de rôle	Attentes contradictoires	Conflit de rôle
<b>Variables indépendantes et modératrices</b>					
Ambigüité de rôle	-0,43 (0,00)	-0,33 (0,00)	0,65 (0,00)	0,55 (0,00)	0,58 (0,00)
Adhocratie x Clan	0,38 (0,12)	0,49 (0,04)	-	-	-
Ambigüité x Adhocratie x Clan	-0,10 (0,21)	-0,20 (0,02)	-	-	-
ORRC responsabilité	-	-	0,23 (0,02)	-0,01 (0,86)	0,07 (0,37)
ORRC enjeux collectifs	-	-	0,24 (0,02)	0,28 (0,00)	0,26 (0,00)
Hiérarchie	-	-	-0,56 (0,18)	-0,57 (0,11)	-0,57 (0,08)
Hiérarchie x ORRC responsabilité	-	-	0,03 (0,69)	0,05 (0,44)	0,05 (0,45)
Hiérarchie x ORRC enjeux collectifs	-	-	0,07 (0,40)	0,08 (0,25)	0,08 (0,22)
<b>Variables de contrôle</b>					
Transversalité	0,28 (0,13)	0,09 (0,63)	-0,30 (0,17)	-0,21 (0,25)	-0,24 (0,14)
Taille	-0,33 (0,10)	-0,38 (0,05)	-0,22 (0,35)	-0,16 (0,42)	-0,18 (0,31)
Pouvoir hiérarchique	0,53 (0,01)	0,86 (0,00)	0,16 (0,51)	0,24 (0,24)	0,21 (0,24)
Age	0,01 (0,52)	0,01 (0,32)	-0,01 (0,36)	0,01 (0,53)	0,00 (0,95)
Genre	-0,14 (0,44)	0,01 (0,94)	-0,00 (0,99)	-0,05 (0,17)	-0,03 (0,83)
R <sup>2</sup>	0,28	0,34	0,22	0,25	0,29

N=167. Basé sur 5000 bootstraps. Niveau de significativité : valeurs p entre parenthèses