

## **Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon**

Nathalie Commeiras, Anne Loubès and Christophe Fournier

Volume 13, Number 4, Summer 2009

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/038586ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/038586ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

HEC Montréal et Université Paris Dauphine

### ISSN

1206-1697 (print)

1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Commeiras, N., Loubès, A. & Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon.

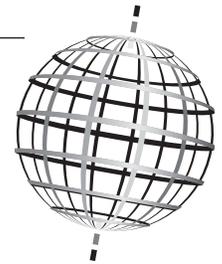
*Management international / Gestión Internacional / International Management*, 13(4), 73–89. <https://doi.org/10.7202/038586ar>

### Article abstract

This research studies the impact of manager's perceived role tensions on work commitment. The results of a study conducted on 168 department heads working in the retailing industry show that reducing role conflict and ambiguity improves affective organizational commitment and job involvement. Furthermore, reducing role overload has a positive impact on calculative organizational commitment and occupational commitment. We conclude the paper with proposals for relevant future research.

---

# Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon<sup>1</sup>



NATHALIE COMMEIRAS  
*Université de Montpellier 2*  
CREGOR

ANNE LOUBÈS  
*Université de Montpellier 2*  
CREGOR

CHRISTOPHE FOURNIER  
*Université de Montpellier 1*  
CR2M

---

## RÉSUMÉ

L'objectif de cette recherche est d'analyser les incidences des tensions de rôle vécues par les managers de rayon sur l'implication dans leur travail. Les résultats d'une étude menée auprès de 168 chefs de rayon travaillant dans la grande distribution alimentaire montrent qu'il est possible d'agir sur l'implication organisationnelle affective et sur l'implication dans le métier en réduisant le conflit et l'ambiguïté de rôle. La diminution de la surcharge de travail conduirait à augmenter l'implication organisationnelle calculée ainsi que l'implication dans le poste de travail. Des voies de recherches sont ensuite présentées.

Mots clés : Grande distribution, Manager de rayon, Tensions de rôle, Ambiguïté de rôle, Conflit de rôle, Surcharge de travail, Implication au travail; Implication organisationnelle, Implication dans le poste de travail, Implication dans le métier.

## ABSTRACT

This research studies the impact of manager's perceived role tensions on work commitment. The results of a study conducted on 168 department heads working in the retailing industry show that reducing role conflict and ambiguity improves affective organizational commitment and job involvement. Furthermore, reducing role overload has a positive impact on calculative organizational commitment and occupational commitment. We conclude the paper with proposals for relevant future research.

Keywords: Retailing industry; heads of department; role tensions; role ambiguity; role conflict; Role overload; Work commitment; organizational commitment, job involvement, occupational commitment

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es analizar las incidencias que provocan en la implicación laboral las tensiones de rol entre responsables de sección. Los resultados de un estudio llevado a cabo entre 168 responsables de sección que trabajan en la gran distribución alimentaria arrojan que es posible influir en la implicación organizacional afectiva y en la implicación laboral al reducir el conflicto y la ambigüedad de rol. La disminución del exceso de trabajo llevaría a aumentar la implicación organizacional calculada así como la implicación en el puesto de trabajo. Pistas de investigación aparecen a continuación.

Palabras claves: Gran distribución, Responsable de sección, Tensión de rol, Ambigüedad de rol, Conflicto de rol, Exceso de trabajo, Implicación laboral, Implicación organizacional, Implicación en el puesto de trabajo, Implicación profesional.

---

S'il est désormais clair que l'implication organisationnelle influence positivement la performance des individus (Jaramillo et al., 2005), il apparaît que c'est une vision unidimensionnelle du concept d'implication au travail qui est très souvent retenue. Néanmoins, l'impact de l'implication sur la performance nous conduit à nous intéresser à ses antécédents. Parmi ceux-ci, se trouvent les notions d'ambiguïté et de conflit de rôles qui ont fait l'objet de multiples recherches depuis de nombreuses années (Jackson et Schuler, 1985) tant en comportement organisationnel qu'en management de la force de vente (Brown et Peterson, 1993). Cependant, il convient de remarquer que la majorité des recherches s'intéresse aux déterminants de l'implication organisationnelle, laissant de côté les autres facettes de l'implication au travail. En effet, la plupart des travaux porte sur les conséquences de l'ambiguïté de rôle sur l'implication organisationnelle. On délaisse ainsi les autres formes de tensions de rôle que sont le conflit de rôle et la surcharge de travail (Farrell, 2005; Lee, 2003) ainsi que les autres dimensions de l'implication au travail (dans

le travail, le métier...). Or, dans le domaine du management commercial, il est évident que suite aux travaux de Singh et Rhoads (1991) ou de Rhoad et al. (1994) sur les tensions de rôle ou de Bashaw et Grant (1994) pour l'implication au travail, il est impératif de retenir des visions multidimensionnelles de ces concepts.

En effet, le contexte de l'activité commerciale renforce les tensions de rôle et justifie l'intérêt d'étudier leurs impacts sur l'implication dans l'univers de travail. Ainsi, au niveau commercial, les chefs de rayon contribuent au développement de l'offre de leur rayon et l'adaptent aux attentes des clients. Au niveau managérial, ils coordonnent et gèrent leur équipe de travail. Parce qu'ils endossent ces deux facettes simultanément, les managers de rayon ont un rôle complexe. Ils sont dans une double position frontalière : entre la direction du point de vente et les employés du magasin d'une part, entre l'organisation et sa direction et les clients d'autre part (Commeiras et al. 2003). Cette appartenance à différents sous-systèmes fait d'eux des salariés vers qui converge une pluralité d'attentes de rôle, sou-

---

1. Les auteurs remercient l'IEMCD (Institut Européen des Métiers du Commerce et de la Distribution) pour son soutien financier et opération-

nel lors de cette recherche.

vent mouvantes, peu claires et parfois contradictoires. Dans la même lignée, cette position frontalière (Khan et al. 1964) accroît significativement leur charge de travail.

Généralement, les tensions de rôle se déclinent par les concepts de conflit de rôle et d'ambiguïté de rôle (ou clarté de rôle). Le premier, « *résulte de l'apparition simultanée de deux ou plusieurs demandes incompatibles telles que l'adaptation à l'une, rend plus difficile l'adaptation aux autres* ». Le second est relatif au « *degré d'information manquante pour occuper une position dans l'organisation* ». Il existe toutefois une troisième catégorie de tension de rôle qui est relative à l'excès de charge de travail (« *role overload* »). Dans les travaux initiaux de Khan et al (1964), il s'agissait d'une forme de conflit de rôle survenant lorsque « *les attentes des émetteurs sont trop nombreuses et excèdent le temps et les ressources disponibles de la personne à qui s'adresse ces demandes* ». Si la surcharge était initialement appréhendée comme une facette du conflit de rôle (Miles et Perreault, 1976), il est préférable de positionner la surcharge de travail comme une dimension des tensions de rôle. En effet, selon les travaux de Schaubroeck et al. (1989), les effets directs de la surcharge de travail sur les tensions de rôle montrent que l'excès de charge de travail est un construit distinct du conflit de rôle. Dans le domaine de la distribution, c'est également cette approche qui a été retenue par Lush et Serpkenci (1990) ou Lush et Jaworski (1991). Dans leur étude menée auprès de chefs de rayons, ils considèrent les tensions de rôle en distinguant l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle ainsi que surcharge de travail. Dans cette continuité (entre autres Schaubroeck et al., 1989; Peterson et Smith, 1995; Allen et al. 2001; Elloy et Smith, 2003) et en conformité avec de nombreux travaux récents (Ortqvist et Wincent, 2006; Lung-Tan et Yuan-Ho, 2007; Newton et Jimmieson 2008), ce concept sera considéré comme un élément distinct du conflit de rôle et appréhendé comme un état de rôle au même titre que l'ambiguïté et le conflit.

Cette recherche s'intéresse donc aux effets des tensions de rôle (conflit, ambiguïté et surcharge) sur l'implication au travail des chefs de rayon. Cette notion d'implication au travail fait référence au concept d'implication multiple qu'est le « *work commitment* » développé par (Morrow, 1983, 1993) et ayant fait l'objet de multiples applications et travaux tels que par exemple Reichers, 1985; Becker, 1992; Becker et al., 1996; Cohen, 1993, 1999, 2003; Meyer et Allen, 1997; Freund et Carmeli, 2003; 2004; Cohen et Freund, 2005; Redman et Snape, 2005 ou Carmeli et al., 2007... pour ne citer que les plus marquants ou les plus récents d'entre eux. Retenir une vision multidimensionnelle de l'implication s'explique par deux raisons. La première est liée au fait que la quasi-totalité des chercheurs en management de la force de vente se focalise sur une cible

d'implication au travail, la plus étudiée étant l'implication organisationnelle (Mulki et al. 2006; Brashear et al. 2006; Jaramillo et al., 2005; Lee et Gao, 2005; Sean et Barnett 2003; Brashear et al. 2003; Barksdake et al. 2003 pour ne citer que les plus récents). La seconde raison est liée au fait que de nombreuses recherches, telles que les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990), Randall (1990), Becker et al. (1996), Meyer et al. (2002), Riketta (2002), Jaramillo et al. (2005) montrent que les cibles d'implication ont des conséquences diverses sur la performance au travail, le turnover, l'intention de départ, l'absentéisme, les retards ou la satisfaction au travail. Il semble donc important de s'intéresser aux antécédents de ces différentes dimensions d'implication au travail.

Dans cette recherche, seules trois cibles d'implication sont retenues : l'organisation, le poste de travail et le métier<sup>2</sup>. Deux raisons expliquent ce choix : la première est que les chefs de rayon interrogés sont peu syndiqués, la seconde repose sur les résultats de l'étude exploratoire réalisée auprès de chefs de rayon indiquant l'individualisme de la plupart des managers de rayon (Fournier et Loubès, 2001). Nous sommes donc dans la lignée des travaux de Bashaw et Grant (1994) menés dans le domaine commercial sur la notion d'implication au travail.

En outre, si le concept d'implication a fait l'objet de nombreux travaux, la question de sa nature a souvent été éludée. En règle générale, deux facettes (voire trois) distinctes et complémentaires sont identifiées par les spécialistes du domaine (Morrow, 1993; Allen et Meyer, 1990, 1997...) : l'affectif, le calculé voire le normatif. Selon la première perspective, l'individu accepte voire intériorise les valeurs et les buts de l'organisation et s'engage à y rester afin de les atteindre (Porter et al., 1979; Mowday et al., 1982). Dans le second cas, le salarié évalue son adhésion à l'organisation en fonction des divers avantages qu'il peut en retirer (théorie des avantages comparatifs (« *side bets* ») de Becker, 1960; théorie de l'échange réciproque de March et Simon, 1958). Quant à l'implication normative, popularisée par Allen et Meyer (1990), elle peut être définie comme « *la totalité des pressions internalisées qui poussent à agir de manière à satisfaire les buts et intérêts organisationnels* » (Wiener, 1982). Toutefois, à l'heure actuelle, cette dimension soulève des polémiques conceptuelles (redondance avec l'implication affective) et son opérationnalisation n'est pas fiable. Elle ne sera donc pas retenue dans cette recherche.

L'objectif de cet article est donc de répondre à la question suivante : quels sont les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail? Afin de mieux comprendre ces relations, dans un premier temps, une analyse de la littérature est réalisée en distinguant trois formes de tensions de

2. Les termes de carrière, métier ou profession sont utilisés dans la littérature de manière interchangeable (Blau, 1985; Morrow, 1993). Afin d'éviter toute confusion, nous avons choisi de retenir le terme d'implication dans le métier (« *occupational commitment* ») au sens de

Blau (1985), de Lee et al. (2000), la carrière n'étant pas ici entendue au sens d'une progression dans un organigramme hiérarchique, d'une succession d'emplois mais d'un métier, d'une profession.

rôle (ambiguïté, conflit et charge de travail) et trois cibles d'implication au travail (l'organisation, le poste de travail et le métier). Dans un second temps, les résultats d'une enquête menée auprès de chefs de rayon travaillant dans la grande distribution alimentaire sont présentés et discutés. Les implications managériales qui en découlent seront alors exposées ainsi que différentes voies de recherches qui émergent de cette réflexion.

### **L'impact des tensions de rôle sur l'implication au travail : une revue de littérature**

Dès 1982, Mowday et al. distinguent quatre types d'antécédents de l'implication (« *work commitment* ») parmi lesquels les caractéristiques du rôle. Similairement, la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) identifie cinq familles de déterminants dont les états de rôle et plus précisément l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle et la surcharge de travail. Toutefois, les chercheurs s'intéressent particulièrement aux conséquences des effets des tensions de rôle sur l'implication organisationnelle, délaissant les autres facettes.

#### **LES EFFETS DES TENSIONS DE RÔLE SUR L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : UNE LITTÉRATURE DOMINANTE**

Les résultats de la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) ou de Brown et Peterson (1993) dans le domaine du management de la force de vente révèlent que les caractéristiques afférentes au rôle occupent une place privilégiée parmi les déterminants de l'implication organisationnelle (« *organizational commitment* »).

#### **Ambiguïté de rôle et implication organisationnelle**

Dès les années 80, les conclusions des deux méta-analyses réalisées par Fisher et Gitelson (1983) et par Jackson et Schuler (1985) révèlent que l'ambiguïté de rôle agit négativement sur l'implication des salariés dans l'organisation. La méta-analyse plus récente d'Ortqvist et Wincent (2006) confirme ces résultats et montre que l'ambiguïté de rôle agit plus fortement sur l'implication organisationnelle que les deux autres formes de tensions de rôle. Ce résultat converge avec les recherches menées en comportement organisationnel (Morris et Koch, 1979; Baroudi, 1985; Naumann, 1993; Cohen, 1992; Allen et Meyer, 1990; Allen et al., 2001; Bettencourt et Brown, 2003; Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003; Grima 2004; McCleese et Eby, 2006) et en management de la force de vente (Farrell, 2005; Lee, 2003; Singh et al., 1996; Siguaw et Honeycutt, 1995; Michaels et Dixon, 1994; Rhoads et al., 1994; Siguaw et al., 1994; Good et al. 1988...). En revanche, les travaux de Boshoff et Mels (1995) indiquent que l'ambiguïté de rôle n'est pas un déterminant significatif de l'implication des vendeurs dans l'organisation. De même, les conclusions de quelques études empiriques révèlent l'absence de relation entre

ces deux variables (Brown et Peterson, 1993; Dubinsky et Hartley, 1986). On peut même noter une corrélation positive entre l'ambiguïté de rôle et l'implication dans l'organisation (Clinebell et Shadwick, 2005; Griffeth et al. 2005). Cependant, il est intéressant de souligner que l'ambiguïté de rôle et l'implication organisationnelle sont considérées dans la plupart des travaux en management de la force de vente comme des construits unidimensionnels, opérationnalisés par l'échelle de Rizzo et al. (1970) et par l'OCQ (« *Organizational Commitment Questionnaire* ») de Porter et al. (1974) (un score global d'implication est calculé). En effet, une analyse de la littérature montre que la quasi-totalité des chercheurs étudiant l'implication organisationnelle de la force de vente ont tendance à retenir la définition de Porter et al. (1974), considérant l'implication comme un construit unidimensionnel (implication affective). Ils utilisent l'OCQ conformément aux prescripteurs de l'outil : un score global d'implication est calculé (Mulki et al., 2006; Brashear et al., 2006; Jaramillo et al., 2005; Keun et Gao, 2005; Farrel, 2005; Sean et Barnett, 2003; Brashear et al. 2003; Barksdake et al., 2003; Singh, Verbeke et Rhoads, 1996; Boshoff et Mels, 1995; Siguaw et Honeycutt, 1995; Michaels et Dixon, 1994; Rhoads, Singh et Goodell, 1994; Siguaw, Brown et Widing, 1994; Brown et Peterson, 1993...). Or aujourd'hui, la majorité des chercheurs en comportement organisationnel appréhende l'implication organisationnelle comme un construit bidimensionnel (affectif/calculé) voire tridimensionnel (affectif/calculé/normatif) (Morrow, 1983, 1993; Becker, 1992; Becker et al., 1996; Cohen, 1993, 1999, 2003 Meyer et Allen, 1997; Freund et Carmeli, 2003, 2004; Cohen et Freund, 2005; Redman et Snape, 2005; Carmeli et al., 2007). Dans la même lignée, des recherches récentes attestent de la multidimensionnalité de l'ambiguïté de rôle (Rhoads et al., 1994; Breaugh et Colhian, 1994). Toutefois, peu de travaux ont analysé les effets des facettes de l'ambiguïté de rôle sur l'implication organisationnelle. Les résultats d'une enquête menée auprès de vendeurs révèlent que l'ambiguïté de rôle interne, et plus précisément les facettes « soutien du responsable hiérarchique », « éthique interne » et « promotion dans l'entreprise », a une influence plus forte sur l'implication organisationnelle que l'ambiguïté de rôle externe (Rhoads et al., 1994). En revanche, ces auteurs ne prennent pas en compte la multidimensionnalité de l'implication. Or, les conclusions des recherches menées tant en gestion des ressources humaines qu'en management de la force de vente indiquent que l'ambiguïté de rôle est corrélée négativement à l'implication organisationnelle affective (Mowday et al., 1982; Mathieu et Zajac, 1990; Youssef, 2002; Pousette et al., 2003; Agarwal et Ramaswami, 1993; King et Sethi, 1997; Perrot, 2001; Irving et Coleman, 2003). Récemment les travaux de Commeiras et Fournier (2002) affinent la compréhension de la relation. Ils révèlent que certaines facettes de l'ambiguïté de rôle interne (par rapport au travail, au soutien du supérieur hiérarchique, aux perspectives de carrière dans l'entreprise et à l'éthique interne) ont une influence négative sur l'implication affective des vendeurs

dans l'organisation. En revanche, seule la facette « client » (présentation des produits aux clients), dimension de l'ambiguïté de rôle externe, contribue à expliquer la composante affective de l'implication des forces de vente.

En ce qui concerne l'**implication calculée**, les résultats des études existantes sont controversés. Par exemple, les conclusions des travaux de Dubinsky et Hartley (1986), d'Irving et Coleman (2003) indiquent que la relation entre l'ambiguïté de rôle et l'implication calculée n'est pas significative. Celles d'une étude empirique menée par Commeiras et Fournier (2002) révèlent que seule l'ambiguïté de rôle interne et plus précisément les dimensions « ambiguïté de rôle par rapport aux perspectives de carrière » et « par rapport au soutien du responsable hiérarchique » a un effet sur l'implication organisationnelle calculée des vendeurs. En nous appuyant sur l'ensemble de la littérature précédemment évoquée, les hypothèses suivantes sont formulées :

H1 : L'ambiguïté de rôle est liée négativement à l'implication organisationnelle affective (H1a) et à l'implication organisationnelle calculée (H1b).

### Conflit de rôle et implication organisationnelle

Selon les résultats de différentes méta analyses (Jackson et Schuler, 1985; Fisher et Gitelson, 1983; Brown et Peterson, 1993; Ortqvist et Wincent, 2006), le conflit de rôle semble avoir un impact moins fort sur l'implication organisationnelle que l'ambiguïté de rôle. L'étude réalisée par Baroudi (1985) positionne le conflit de rôle comme un antécédent de l'implication organisationnelle. Ce résultat confirme ceux de Morris et Koch (1979) et de Morris et Sherman (1981). Les travaux récents réalisés par Bishop et Dow Scott (2000), Grima (2004), Carson et al. (2001), Clinebell et Shadwick (2005), Griffeth et al. (2005) indiquent également une relation négative entre le conflit de rôle et l'implication organisationnelle. Ces résultats sont cohérents avec ceux de Lee (2003) étude selon laquelle les vendeurs qui ressentent le moins de conflit de rôle sont les plus impliqués dans l'organisation. Dans la même lignée, les conclusions d'une enquête menée auprès de 159 vendeurs confirment cela : le conflit de rôle amoindrit l'implication du vendeur dans l'organisation (Farrell, 2005). Ces résultats convergent avec ceux d'une recherche menée auprès de vendeurs par Good et al. (1988). Toutefois certaines études nuancent ces résultats. Par exemple, Grima (2000) indique, suite à son étude empirique, qu'une absence de relation entre le conflit de rôle et l'implication organisationnelle est surprenante car la littérature montre le contraire (Jackson et Schuler, 1985; Fisher et Gitelson, 1983; Van Sell et al., 1981). Il explique ce résultat par la spécificité de sa population d'enquête constituée de responsables de formation professionnelle en entreprise. Plus récemment, les études de Bettencourt et al. (2003) et de Catkoylu et al. (2007) corroborent ce résultat.

Malgré des résultats quelque peu controversés et conformément aux résultats des différentes méta-analyses citées précédemment, nous retenons l'aspect dysfonction-

nel du conflit de rôle sur l'implication organisationnelle. Toutefois, très peu de chercheurs se sont intéressés aux effets du conflit de rôle sur les facettes de l'implication dans l'organisation. Une relation inversée semble apparaître entre l'**implication affective et le conflit de rôle** (Mowday et al., 1982; Mathieu et Zajac, 1990; King et Sethi, 1997; Perrot, 2001; Youssef, 2002).

Cet approfondissement du débat autour de la conceptualisation de l'implication organisationnelle révèle une quasi absence de travaux empiriques examinant la relation entre le conflit de rôle et les différentes dimensions de l'implication organisationnelle. La nature exploratoire de notre recherche se trouve ici pleinement affirmée. Nous ancrant sur les résultats des travaux existants et sur l'hypothèse générale d'un effet négatif des tensions de rôle sur l'implication organisationnelle, les hypothèses suivantes sont énoncées :

H2 : Le conflit de rôle est lié négativement à l'implication organisationnelle affective (H2a) et à l'implication organisationnelle calculée (H2b).

### La surcharge de travail et l'implication organisationnelle

La **surcharge de travail** peut également produire des effets sur l'implication organisationnelle. Récemment, les travaux d'Allen et al. (2001) mettent en évidence des relations négatives entre la surcharge de rôle et l'implication organisationnelle sur leurs trois échantillons dans le cadre d'une étude longitudinale auprès de 106 managers suite à des restructurations organisationnelles. La méta-analyse d'Ortqvist et Wincent (2006) qui s'appuie seulement sur trois études mettant en relation la surcharge de rôle et l'implication organisationnelle (607 répondants au total) met également en exergue une relation négative. Cette relation est toutefois plus faible que celles qui sont rapportées pour les deux autres dimensions des tensions de rôle. Très récemment, les résultats d'une enquête menée auprès de 171 personnes convergent : la surcharge de travail réduit l'implication organisationnelle (Ahuja et al., 2007).

Bien que restreint en nombre, ces quelques travaux permettent d'envisager l'existence d'un lien négatif entre la surcharge de travail et l'implication organisationnelle.

Cependant l'absence d'études empiriques envisageant la relation entre la surcharge de travail et les dimensions de l'implication organisationnelle rend hasardeux toute proposition d'hypothèses fondée théoriquement sur ces dimensions. En conséquence, l'hypothèse formulée ne tient pas compte des dimensions de l'implication :

H3 : La surcharge de travail est reliée négativement à l'implication dans l'organisation.

### LES EFFETS DES TENSIONS DE RÔLE SUR L'IMPLICATION DANS LE POSTE DE TRAVAIL : UNE LITTÉRATURE EMBRYONNAIRE

L'implication dans le poste de travail (« *job involvement* ») exprime la relation qui existe entre l'individu et son poste de travail. Les chercheurs analysent cette relation sous un angle soit unidimensionnel : affectif (Dubin, 1956; Lawler et Hall, 1970; Kanungo, 1982...) ou calculée (French et Khan, 1962), soit multidimensionnel regroupant des dimensions affective, calculée et conative (Mathieu et Farr, 1991; Neveu, 1996...).

Selon une vision affective, l'implication dans le poste de travail est définie comme « *le degré d'importance attaché au travail par rapport à l'image de soi en général et à l'estime de soi en particulier* » (Lodahl et Kejner, 1965). Selon une approche calculée, l'implication dans le poste de travail serait fonction d'une part du niveau de performance atteint dans le travail et d'autre part de l'importance que l'individu attache à cette performance par rapport à l'image qu'il a de lui-même. Selon un angle conatif, l'implication dans le poste de travail est définie comme la participation active de l'individu dans son travail. Allport (1943) précise que cette implication ne se réduit pas à des actes ou des comportements visibles tels que la quantité de travail fournie, le temps passé sur le lieu de travail mais traduit une participation psychologique, permettant à la personne de satisfaire ses besoins. Bien que l'implication dans le poste de travail semble regrouper différentes facettes, nous ne retiendrons que la dimension affective, conformément à la plupart des recherches et suite aux réserves émises par Kanungo (1982) : d'une part, l'approche conative serait polluée par une confusion entre l'implication dans le poste de travail et la motivation intrinsèque dans le travail, et d'autre part, une confusion pourrait également se dessiner entre les antécédents de cette forme d'implication, le concept lui-même et ses conséquences.

Une analyse de la littérature révèle que les effets des tensions de rôle sur l'implication dans le poste de travail ont été peu étudiés. Les méta-analyses de Jackson et Schuler (1985) et de Fisher et Gitelson (1983) soulignent l'existence de relations significatives et négatives entre les tensions de rôle et l'implication dans le poste de travail. Si les résultats obtenus par ces deux méta-analyses sont relativement comparables avec ceux déjà mentionnés sur l'implication organisationnelle, la majorité des travaux s'est toutefois focalisée sur les relations entre tensions de rôle et implication organisationnelle. Comme le met en évidence Grima (2000), « *il semble que les recherches sur les liens entre engagement au travail et tensions de rôle ne constituent pas un élément central du champ d'étude du conflit et de l'ambiguïté de rôle* ». Une revue de littérature récente sur les antécédents de l'implication dans le poste de travail (Peyrat-Guillard, 2002) révèle toutefois des corrélations non significatives ou négatives avec les tensions de rôle (n.s à - 0.62), en précisant que les résultats des études empiriques sont différents selon l'opérationnalisation

retenue. L'étude longitudinale d'Allen et al. (2001) met en exergue l'existence de relations négatives entre l'ambiguïté de rôle et l'implication dans le poste de travail. Ces relations négatives et significatives sont apparues deux fois sur les trois périodes que compte cette étude longitudinale. Ces résultats sont également corroborés par Perrot (2001). Par ailleurs, une étude récente menée dans le secteur bancaire indique que le conflit de rôle agit sur l'implication dans le poste de travail (0.14) contrairement à l'ambiguïté de rôle (Clinebell et Shadwick, 2005). Ces derniers sont vérifiés par les travaux empiriques d'Andrews et Kacmar (2001) : le conflit de rôle a un effet positif sur l'implication dans le poste de travail (0.13) tandis que l'ambiguïté de rôle n'a aucune conséquence sur cette variable.

Sur la base du l'outil de mesure de Rizzo et al. (1970), Perrot (2001) n'obtient pas de relation significative entre le conflit de rôle et l'implication dans le poste de travail des jeunes diplômés. Par contre, les résultats qu'il obtient sur la base d'une mesure multidimensionnelle qu'il a développée et qui recouvre cinq dimensions du conflit de rôle mettent en exergue deux relations prépondérantes. La première est relative à la « surcharge de rôle » qui agit positivement sur l'implication du jeune diplômé dans son poste de travail (engagement). « *Cette relation positive entre la surcharge de rôle et l'implication dans le poste de travail est contraire à l'hypothèse générale d'un effet négatif des tensions de rôle (mesurée globalement) sur l'engagement* » (Perrot 2001). La seconde, met en évidence une relation négative entre le conflit « *individu/climat* » ressenti par un jeune diplômé et son implication dans le poste de travail. Notons toutefois que cette dimension du conflit de rôle n'a jamais été relevée dans la littérature. S'appuyant sur la littérature mentionnée précédemment et sur l'hypothèse générale d'un effet négatif des tensions de rôle sur l'implication dans le poste de travail, les hypothèses suivantes sont émises :

H4 : Il y a une relation négative entre l'ambiguïté de rôle et l'implication affective dans le poste de travail.

H5 : Il y a une relation négative entre le conflit de rôle et l'implication affective dans le poste de travail.

H6 : Il y a une relation négative entre la surcharge de travail et l'implication affective dans le poste de travail.

### LES EFFETS DES TENSIONS DE RÔLE SUR L'IMPLICATION DANS LE MÉTIER : UNE LITTÉRATURE QUASIMENT INEXISTANTE

Rares sont les chercheurs qui se soient intéressés aux conséquences des tensions de rôle sur l'implication dans le métier (« *occupational commitment* »). Comme nous l'avons souligné au préalable, la plupart des travaux utilisent indifféremment les termes d'implication dans la carrière (« *career commitment* »), d'implication dans la profession (« *professional commitment* ») et d'implication dans le métier (« *occupational commitment* »). Les deux dernières expressions peuvent être considérées comme des synonymes. En

revanche, il nous semble que l'implication dans la carrière revêt une définition différente. Le terme « carrière » est ambigu. La carrière peut être définie comme un cycle, des étapes à franchir s'échelonnant de l'entrée de l'individu sur le marché du travail jusqu'à sa retraite, ou comme un engagement dans un métier, une profession. Nous retiendrons, conformément aux travaux de Blau (1985) et de Lee et al. (2000), cette dernière définition. Afin d'éviter toute confusion, le terme d'implication dans le métier a été choisi. Généralement, les chercheurs ont analysé l'implication dans le métier selon une vision unidimensionnelle et plus précisément affective. Ils définissent l'implication dans le métier comme « *une identification à un métier (qui reflète l'acceptation des buts et des valeurs du métier), la volonté d'exercer des efforts pour s'engager dans ce métier et le désir de rester dans ce métier* » (Aranya et Ferris, 1984; Blau, 1989; Morrow et Wirth, 1989...). D'autres privilégient une vision multidimensionnelle et différencient trois facettes de l'implication dans le métier : l'affectif (Meyer et al., 1993), le calculé (Meyer et al., 1993) et le normatif (Meyer et al., 1993). Dans cette recherche, conformément à la conceptualisation de l'implication dans le métier de Blau qui semble, à l'heure actuelle, être la plus nette (Neveu, 2006), nous analyserons cette forme d'implication selon un angle affectif.

L'analyse de la littérature (Van Maanen et Schein, 1977; London, 1983; Blau, 1985; Peyrat-Guillard, 2002...) révèle que deux facteurs peuvent expliquer l'implication d'un individu dans son métier : les caractéristiques personnelles (âge, ancienneté dans l'organisation, situation familiale...) et sa situation au travail (caractéristiques du travail ou de rôle et expériences de travail). La méta analyse réalisée par Lee et al. (2000) souligne clairement, à partir de six études, l'existence de relations entre l'implication dans le métier et les tensions de rôle : les relations entre le conflit de rôle et l'implication dans le métier sont plus modérées que celles relatives à l'ambiguïté de rôle. Dans la même lignée, les résultats des études empiriques indiquent un lien négatif entre l'ambiguïté de rôle et l'implication dans le métier (Blau, 1985; Colarelli et Bishop, 1990). Les conclusions des recherches analysant les effets des conflits de rôle sur cette facette de l'implication sont controversées : selon les échantillons, les corrélations entre ces variables sont négatives ou non significatives (Colarelli et Bishop, 1990).

Le faible nombre de recherches traitant des effets des tensions de rôle sur les dimensions de l'implication dans le métier nous empêche de procéder à des distinctions. En conséquence, conformément à la majorité des études traitant de ce sujet, l'implication dans le métier est ici analysée selon une vision affective.

S'appuyant sur l'analyse de la littérature existante, les hypothèses suivantes sont formulées :

H7 : Il y a une relation négative entre l'ambiguïté de rôle et l'implication affective de l'individu dans son métier.

H8 : Il y a une relation négative entre le conflit de rôle et l'implication affective de l'individu dans son métier.

H9 : Il y a une relation négative entre la surcharge de travail et l'implication affective de l'individu dans son métier.

## Méthodologie de la recherche

### L'échantillon

Cette étude est menée dans le secteur dit des « Grandes Surfaces Alimentaires » auprès d'une population de chefs de rayon issus de deux enseignes nationales. L'enquête menée par voie postale a permis de collecter 170 questionnaires (168 exploitables) sur les 550 expédiés soit un taux de retour à 30.5 %. Ce taux a pu être obtenu suite à une forte mobilisation des directions des ressources humaines et par la nature de notre démarche de collecte des données qui s'appuie sur une enquête interne fortement appuyée par la direction. Cette étude est en outre légitimée par le financement de l'Institut Européen des Métiers du Commerce et de la Distribution, information également transmise aux chefs de rayon. Les deux enseignes qui ont accepté de collaborer à cette étude ont adressé le questionnaire à tous leurs chefs de rayons, dans une zone géographique préalablement délimitée, en les distinguant des Employés Libres Services (ELS), des autres personnels d'encadrement que sont les « seconds de rayon » ou les « responsables de secteurs. Une question dédiée à cet effet était insérée dans le questionnaire. Une lettre émanant de la Direction des Ressources Humaines de chaque enseigne, un document de présentation de la recherche ainsi qu'un engagement de confidentialité des réponses étaient joints au questionnaire. Enfin une enveloppe adressée et dispensée d'affranchissement complétait l'envoi. Les questionnaires étaient retournés directement par les chefs de rayon aux chercheurs afin de garantir une confidentialité maximale des réponses et de rassurer les personnes. Le fait de dispenser d'affranchissement permettait de poster le questionnaire depuis n'importe quelle boîte aux lettres et ainsi de ne pas passer par le service courrier du point de vente. Les principales caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans tableau n°1, en suivant les recommandations de Richardson et al. (1994).

Les répondants sont majoritairement des hommes (73.8 %), plutôt jeunes (62.5 % ont moins de 35 ans), de niveau de formation relativement élevé (63 % ont au moins un bac+2) et avec une ancienneté dans le poste faible (67.8 % ont moins de 9 ans d'ancienneté dans leur poste). En revanche, leur surface de contrôle est importante puisque 64.7 % des chefs de rayon interrogés managent des équipes dont l'effectif est compris entre 4 et 15 Employés Libre Service. Après échange avec les directions des deux enseignes concernées par notre étude, nous avons conclu à la représentativité de l'échantillon ainsi collecté.

**TABLEAU 1**  
**Caractéristiques de l'échantillon**

Secteur d'activité	Grande distribution (GSA)
Taille de l'échantillon	168
Enseigne (en %)	Enseigne 1 : 58.3 % ; Enseigne 2 : 41.7 %
Sexe (en %)	Homme : 73.8 % ; Femme : 24.4 %
Niveau de formation (en %)	BEP/CAP/BEPC : 17.9 %; Bac : 16.7 %; Bac+2 : 29.2 %; Bac+3 : 10.1 %; Bac+4 : 9.5 %; Bac+5 et plus : 14.3 %
Age (en %)	20 à 26 ans : 16.7 %; 27 à 35 ans : 45.8 %; 36 à 44 ans : 25.6 %; 45 à 55 ans : 10.1 %; Plus de 55 ans : 0 %
Ancienneté dans le poste (en %)	Moins de 2 ans : 20.2 %; 2 à 9 ans : 47.6 %; 10 à 20 ans : 22.6 %; plus de 20 ans : 7.7 %
Surface de contrôle (en %)	Moins de 4 employés : 16.1 %; 4 à 6 employés : 38.1 %; 9 à 15 employés : 26.6 %; plus de 16 employés : 16.1 %

#### Opérationnalisation et test des échelles de mesure retenues

Les outils de mesure utilisés dans cette recherche sont tous issus de travaux traitant du comportement organisationnel. La personne s'auto-évalue sur des échelles de Likert à 5 échelons. La liste complète des items utilisés est fournie en annexe.

Afin de vérifier la structure proposée des construits, une analyse factorielle confirmatoire sur chacune des dimensions

considérées a été réalisée. Pour tester l'adéquation des données au modèle stipulé, nous allons retenir des indices comparatifs considérés comme étant peu sensibles à la taille de l'échantillon tels que le GFI et l'AGFI (Joreskog et Sorbom, 1993) et le CFI (Bentler, 1990). Le chi-deux, extrêmement sensible à la taille de l'échantillon, est mentionné en vue de comparer deux à deux des modèles en utilisant un test de différence de chi-deux. Les tests ont été réalisés en utilisant les logiciels Prelis et Lisrel 8, la méthode d'estimation retenue est le maximum de vraisemblance.

**TABLEAU 2**  
**Moyenne, écart type et fiabilité des échelles mesurant les concepts retenus**

Concepts retenus	1	2	3	4	5	6	7	Moyenne	Ecart type
1 Ambiguïté de rôle <sup>a</sup>	0.68							3.93	0.72
2 Conflit de rôle	-.43**	0.73						2.84	0.97
3 Surcharge de travail <sup>a</sup>	-.25**	.50**	0.87					3.38	0.94
4 Implication affective dans le poste de travail	-.01	-.01	.20*	0.83				2.58	0.85
5 Implication affective dans l'organisation	.48**	-.40	-.12	.32	0.82			3.50	0.81
6 Implication calculée dans l'organisation	-.07	.00	.13	.28**	.17*	0.63		2.70	0.73
7. Implication affective dans le métier	.36**	-.46**	-.30**	.23**	.69**	.09	0.90	3.24	1.01

\* significatif à  $p < 0.05$ ; \*\* significatif à  $p < 0.01$

Sur la diagonale figure l' $\alpha$  de chaque construit. (°: formulation à inverser; ex ambiguïté = clarté)

Les résultats de l'analyse confirmatoire de l'échelle d'Allen et Meyer (1990) mesurant l'implication dans l'organisation attestent de sa structure bidimensionnelle, affective ( $\alpha=0.82$ ) et calculée ( $\alpha=0.63$ ). La dimension normative n'a pas été retenue compte tenu des réserves qu'elle suscite. Pour des problèmes de fiabilité et de manque de corrélation entre les items et les dimensions qu'ils étaient censés appréhender, l'item 8 a été supprimé dans la mesure de l'implication affective et les items 12 et 15 dans la mesure de l'implication organisationnelle calculée. L'existence de deux dimensions, au niveau de ce construit, a été vérifiée en comparant les ajustements d'un modèle unidimensionnel à l'ajustement d'un modèle bidimensionnel. Ce dernier est statistiquement supérieur au premier nous permettant de conclure à l'existence de deux dimensions.

L'échelle d'implication dans le poste de travail initialement composée de 10 items (Kanungo, 1982) a été réduite à 7 items du fait d'une faible validité convergente des items 3, 7 et 10. La fiabilité ainsi obtenue est tout à fait satisfaisante ( $\alpha= 0.83$ ). Pour l'implication dans le métier (Blau, 1985), c'est l'échelle initiale, composée de huit items qui a été retenue aboutissant à une excellente fiabilité ( $\alpha = 0.90$ ). L'échelle de tension de rôle, composée dans sa version originale de 14 items (Rizzo et al., 1970), a été réduite à 6 items : 3 (items 2, 4 et 6) permettent d'appréhender l'ambiguïté de rôle ( $\alpha= 0.68$ ), les 3 autres (items 3, 5 et 7) mesurent le conflit de rôle ( $\alpha= 0.73$ ). Pour des questions de fiabilité et de faible corrélation entre certains items et les dimensions qu'ils étaient censés appréhender, nous avons réduit les échelles à 3 items chacune. L'existence de deux dimensions, au niveau de ce construit a été vérifiée en comparant les ajustements d'un modèle unidimensionnel à l'ajustement d'un modèle bidimensionnel. Ce dernier est statistiquement supérieur au premier nous permettant de conclure à l'existence de deux dimensions. La surcharge de travail mesurée par l'échelle d'Harris et al. (1994) comportant six items présente une fiabilité tout à fait convenable ( $\alpha =0.87$ ).

## Les résultats de la recherche

Afin de tester les hypothèses de recherche, une régression linéaire pas à pas a été réalisée, les variables dépendantes étant l'implication dans l'organisation (affective et calculée), dans le poste de travail et dans le métier (cf. tableau n° 4). Les variables explicatives sont les tensions de rôle et plus précisément l'ambiguïté et le conflit de rôle ainsi que la surcharge de travail.

### L'implication organisationnelle et les tensions de rôle

On observe une relation négative entre l'ambiguïté de rôle et l'implication organisationnelle affective des chefs de rayon ( $\beta= 0.38$  et  $p = 0.00$ ) nous conduisant à valider l'hypothèse H1a. Ces derniers ne détenant pas toutes les informations requises pour accomplir leurs différentes missions et pour cerner les attentes de leurs supérieurs hiérarchiques acceptent difficilement les buts et valeurs de l'entreprise. Ils ne se sentent donc pas considérés comme de véritables partenaires. Ce résultat converge avec ceux obtenus dans d'autres recherches tant en gestion des ressources humaines (Mowday et al., 1982; Mathieu et Zajac, 1990; Youssef, 2002; Perrot, 2000) qu'en management de la force de vente (Commeiras et Fournier, 2002; Singh et al., 1996; Siguaw et Honeycutt, 1995; Rhoads et al., 1994...). Par ailleurs, conformément aux conclusions de Dubinsky et Hartley (1986), l'ambiguïté de rôle n'a aucun impact sur l'implication calculée. Il semblerait que le manque d'information ressenti par les chefs de rayon ne joue pas sur leur analyse coût/bénéfice. Par conséquent l'hypothèse H1b est rejetée.

Dans la même lignée, le conflit de rôle ne contribue pas à expliquer l'implication calculée des chefs de rayon, validant les conclusions de la majorité des travaux étudiant la relation entre l'implication et le conflit de rôle tel que cela est mis en évidence par Mathieu et Zajac (1990) dans leur méta-analyse. L'hypothèse H2b n'est donc par validée. En revanche, le conflit de rôle est un facteur réducteur de l'implication affective ( $\beta = -0.23$  et  $p = 0.00$ ) nous conduisant à valider, conformément à nos attentes l'hypothèse H2a. Du fait de leur appartenance à différents sous systèmes (clients, organisations, employés libre service...),

TABLEAU 3

### Analyse confirmatoire des échelles retenues dans la recherche

	$\chi^2$	ddl	RMSEA	GFI	AGFI	NNFI	CFI
Implication organisationnelle (2 dimensions)	104.87	64	0.058	0.92	0.88	0.95	0.96
Implication dans le métier (affective)	59.61	20	0.11	0.91	0.84	0.92	0.94
Implication dans le poste de travail (affective)	31.86	14	0.094	0.94	0.89	0.94	0.96
Surcharge de travail	35.18	9	0.13	0.93	0.84	0.90	0.94
Tensions de rôle (2 dimensions)	17	8	0.08	0.97	0.92	0.92	0.96

une pluralité d'attentes de rôle confuses et souvent contradictoires convergent vers eux, ce qui nuit à leur adhésion aux buts et valeurs de l'entreprise. Ce résultat corrobore la mise en évidence d'une relation inversée entre l'implication affective et le conflit de rôle dans différents travaux relevés dans la littérature (Mowday et al., 1982; Mathieu et Zajac, 1990; King et Sethi, 1997; Perrot, 2001; Youssef, 2002). Le conflit et l'ambiguïté de rôle agissent au cœur de la relation individu/organisation et au-delà d'un simple effet purement transactionnel, non avéré dans notre étude, elles modifient en profondeur la relation affective qu'entretiennent les managers de rayon avec l'organisation. Si la relation affective, entre l'individu et son organisation, est fortement tributaire de l'ambiguïté de rôle et du conflit de rôle qu'il perçoit, il s'avère que ce ne sont pas ces mêmes tensions de rôle qui agissent sur l'implication calculée puisque celle-ci dépend seulement de la surcharge de rôle. Notre choix de dissocier, conformément à une partie de la littérature sur les tensions de rôle, la surcharge de travail des deux autres formes de tension de rôle (Schaubroeck et al., 1989; Peterson et Smith, 1995; Allen et al. 2001; Elloy et Smith, 2003; Orqvist et Wincent, 2006; Lung-Tan et Yuan-Ho, 2007; Newton et Jimmieson, 2008) s'avère pertinent compte tenu des résultats que nous obtenons. En effet, la surcharge de travail agit négativement sur l'implication calculée des managers de rayon ( $\beta=0.16$  et  $p=0.05$ ) alors que la relation avec l'implication affective n'est pas significative. Ceci nous conduit à accepter H3 qui supposait une relation négative entre la surcharge de travail et l'implication organisationnelle. Toutefois, il est à noter que seule la dimension calculée de l'implication organisationnelle est affectée par la surcharge de travail. Ne disposant pas suffisamment de temps pour réaliser l'intégralité de leurs missions et de leurs tâches, les chefs de rayon peuvent avoir des difficultés à atteindre la totalité de leurs objectifs, ce qui nuit à la relation rétribution/contribution. La surcharge de travail favorise donc la posture instrumentale des managers de rayon par une remise en cause de l'équilibre entre les avantages retirés de leur situation et les sacrifices effectués pour remplir leurs missions. La surcharge de travail est vécue comme un sacrifice important pour les managers de rayon qui mentionnent souvent cette difficulté, dont ils souhaiteraient obtenir des contreparties. Si ces dernières sont jugées trop faibles, cela encourage alors la recherche d'alternatives. Ces résultats sont partiellement convergents avec les travaux récents d'Allen et al. (2001) et d'Ahuja (2007) qui ont conclu à un effet négatif de la surcharge de travail sur l'implication organisationnelle, dans sa conception unidimensionnelle. Cette diversité des résultats révèle l'intérêt d'intégrer dans une analyse de l'implication organisationnelle, ses dimensions affective et calculée et de dissocier les trois formes de tensions de rôle (ambiguïté, conflit et charge de travail).

### **Les tensions de rôles et l'implication dans le poste de travail**

Les résultats des analyses statistiques révèlent que l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle ne contribuent pas à expliquer l'implication dans le poste de travail des chefs de rayon nous conduisant ainsi à rejeter respectivement H4 et H5. Ces résultats sont en contradiction avec la majorité des conclusions des études empiriques antérieures (Jackson et Schuler, 1985; Fisher et Gitelson, 1983; Allen et al., 2001). Néanmoins, ils corroborent une des conclusions des travaux de Clinebell et Shawick (2005) : l'ambiguïté de rôle n'a aucun effet sur l'implication dans le poste de travail mais contredisent un de leurs résultats : le conflit de rôle agit sur cette facette de l'implication. Selon nos résultats, le manque d'information n'agit pas sur l'implication affective des chefs de rayon dans leur poste de travail. De même, la position frontalière des managers de rayon caractérisée par une pluralité d'attentes de rôle souvent contradictoires et mouvantes n'explique pas leur difficulté à s'identifier à leur poste de travail.

En revanche, la surcharge de travail a un effet négatif sur l'implication du chef de rayon dans son poste de travail. Sa position frontalière accroît sa charge de travail. Ne disposant pas de suffisamment de temps pour réaliser l'intégralité de ses tâches, le manager de proximité dans la grande distribution semble avoir du mal à s'identifier psychologiquement à son poste de travail. L'hypothèse H6 est donc acceptée. Ce dernier résultat est conforme à l'hypothèse générale d'un effet négatif des tensions de rôle sur l'implication dans le poste de travail. Toutefois compte tenu du faible nombre d'études mettant en relation la surcharge de travail et l'implication dans le poste de travail et des résultats contradictoires obtenus par Perrot (2001), il est important de rester prudent.

### **Les tensions de rôles et l'implication dans le métier**

Les résultats de la recherche confortent ceux obtenus dans l'étude de Colarelli et Bishop (1990) : une relation inverse apparaît entre le conflit de rôle et l'implication dans le métier ( $\beta=-0.37$  et  $p=0.00$ ). L'hypothèse H8 est donc vérifiée. De par leur position frontalière, une pluralité d'attentes de rôle souvent contradictoires et mouvantes incombe aux chefs de rayon. Ces divergences d'attentes de rôle contribuent à expliquer leur difficulté à s'identifier à leur métier, à accepter ses valeurs. Conformément aux travaux de Blau (1985), de Colarelli et Solomon (1990) l'ambiguïté de rôle contribue elle aussi, à expliquer l'implication dans le métier nous conduisant à accepter l'hypothèse H7. La perception d'un manque d'information liée aux attentes de rôle des managers de rayon réduit leurs efforts pour s'engager dans leur métier. Ainsi, plus les managers de rayon ont le sentiment de disposer d'informations précises sur leur rôle et ses différents objectifs, et plus ils peuvent développer une image claire de leur métier et des valeurs qu'il comporte. Ce processus cognitif, basé sur un partage des

représentations, sur une compréhension plus collective de leur rôle, véritablement ancré dans l'organisation joue en faveur ou en défaveur de leur identification à ce métier et de leur volonté d'y faire carrière. Il s'agit donc là de mettre en œuvre des processus de communication plus précis et plus intégrateurs montrant l'importance du rôle des managers de rayon au sein de l'organisation. La communication doit non seulement porter sur les attentes de rôle mais également sur l'importance de celui-ci pour l'organisation. Soumis à un métier fortement évolutif et à des crises identitaires qui sont liées par exemple, aux phénomènes de centralisation des achats et aux pertes de repères qui en résultent (Fournier et Loubès, 2001), il semble opportun de revaloriser le rôle des managers de rayon, de leur montrer que leurs actions ne sont pas isolées et qu'elles ne sont pas seulement reconnues sur la base de résultats, dont la portée est strictement économique. Nos résultats convergent avec les conclusions de la méta-analyse de Lee et al. (2000). En revanche, aucune relation n'est décelée entre l'implication dans le métier et la surcharge de travail, l'hypothèse H9 est donc rejetée. Même si les attentes des émetteurs sont trop nombreuses et excèdent le temps et les ressources disponibles de la personne à qui s'adressent ces demandes, elles n'altèrent pas l'implication dans le métier des managers de rayon.

#### Discussion et implications managériales

Les résultats de cette étude empirique révèlent que l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle réduisent l'implication affective des chefs de rayon dans leur organisation et dans leur métier et n'ont aucune conséquence sur leur implication organisationnelle calculée et sur leur implication dans le poste de travail. Seule la surcharge de travail a un effet négatif sur l'implication organisationnelle calculée et sur l'implication dans le poste de travail. En revanche, l'implication dans le métier semble affectée par les tensions de rôle que sont l'ambiguïté et le conflit de rôle.

En conséquence trois apports majeurs se dégagent. Premièrement, c'est une analyse multidimensionnelle qui a été conduite pour tester l'impact des tensions de rôle sur l'implication au travail. Deuxièmement, les résultats de ce travail montrent la pertinence et l'intérêt de dissocier la surcharge de travail du conflit de rôle alors que la littérature montrait globalement que les tensions de rôle pouvaient se comporter de façons similaires ce qui est démenti par les résultats de notre étude qui montrent l'existence d'effets différents sur l'implication au travail. Enfin les études menées dans ce secteur d'activité particulier qu'est la grande distribution sont en fait assez rares ce qui est en contradiction avec le poids de ce type d'entreprise, poids qui doit être considéré tant du point de vue économique et financier que du point de vue de l'emploi du fait des effectifs importants concernés.

Différentes implications découlent des résultats de cette étude. Il apparaît que le gestionnaire puisse agir sur l'implication organisationnelle affective des chefs de rayon en jouant sur l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle, et sur leur implication calculée en réduisant leur surcharge de travail. Pour que les chefs de rayon puissent davantage s'identifier psychologiquement à leur poste de travail, il semble judicieux de diminuer leur charge de travail. L'implication dans le métier peut également être renforcée en diminuant à la fois le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle. Plus les managers de rayons seront soumis aux tensions de rôle et plus ils tenteront d'occulter leur métier, et auront certainement envie de le quitter et d'évoluer vers d'autres métiers réputés comme étant moins difficiles, contraignants. Cette recherche montre donc que la gestion des formes d'implication ici retenues passe par la prise en compte des tensions de rôle qui gagnent à être minimisées. Dans le secteur de la grande distribution, l'implication organisationnelle de l'encadrement opérationnel, son implication dans son poste de travail, et dans son métier, représentent des enjeux centraux. Par ailleurs, les tensions de rôle sont préjudicia-

**TABLEAU 4**  
**Les résultats de la régression multiple**

	Facettes d'Implication au travail											
	Organisationnelle Affective			Organisationnelle Calculée			Dans le métier (affective)			Dans le poste de travail (affective)		
	$\beta$	t	P	$\beta$	t	P	$\beta$	t	P	$\beta$	t	p
Surcharge de travail (INV)	0.12	1.55	ns	0.14	1.75	0.06	-0.07	-1.00	Ns	0.20	2.51	0.00
Ambiguïté de rôle (INV)	0.38	5.00	0.00	-0.22	-1.17	Ns	0.21	2.67	0.00	-0,05	0.5	ns
Conflit de rôle	-0.23	-3.00	0.00	-0.22	-1.33	Ns	-0.37	-4.75	0.00	-0.16	-1.57	ns
Constante	15.04	4.55	0.00	17.80	5.58	0.00	26.88	4.78	0.00	15.22	4.06	0.00
Modèle global	0.28			0.01			0.24			0.04		

bles car, en premier lieu, elles renforcent les difficultés du métier des managers de rayon, les problèmes de fidélisation et par voie de conséquence d'attractivité des candidats à ce poste. Même si on constate un plus grand intérêt des écoles de commerce et des universités de gestion pour ce secteur, le recrutement est difficile et la rotation de l'encadrement, si elle tend à diminuer, reste encore élevée (Vignon 2002, Lallement 1995). En second lieu, nos résultats démontrent que le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle altèrent fortement l'implication affective. Ce résultat est prépondérant car c'est justement cette forme d'implication qui paraît être la plus dysfonctionnelle tant au niveau des comportements de retraits qu'un niveau de la performance organisationnelle (cf. revue de la littérature de Peyrat-Guillard, 2002). Il serait donc intéressant de tester ces relations auprès de chefs de rayon. Enfin les tensions de rôles produisent des effets néfastes sur l'attachement des chefs de rayon à leur organisation, à leur poste de travail ou à leur métier pouvant progressivement conduire au désinvestissement et à des comportements de retrait. En effet, pendant combien de temps un secteur extrêmement soucieux de la performance et de ses indicateurs économiques pourra-t-il laisser de côté la question des difficultés des managers rayon, de leur désengagement progressif et de leur forte volatilité ?

Des actions pourraient ainsi être mises en place afin de remédier aux effets néfastes dont est porteuse cette liaison entre tensions de rôle et « désimplication » des chefs de rayon. Par exemple, pour agir sur l'ambiguïté de rôle des chefs de rayon il est possible de renforcer la communication, l'information relative à l'unité de travail, le feedback et le système de contrôle qui regroupe étroitesse de supervision et distance de management (Commeiras et al., 2003; Commeiras et al., 2002). Il est également envisageable de jouer sur un autre levier pour diminuer l'ambiguïté de rôle des encadrants de proximité en favorisant la participation au processus décisionnel (Loubès, 1997), essentiellement lors de changements organisationnels qui concernent leurs rayons.

### Limites et voies de recherche futures

Au terme de cette recherche, il convient de mentionner que cette contribution n'est qu'une étape dans la compréhension des liens entre les tensions de rôle et l'implication dans le travail des chefs de rayon. Nos résultats sont donc à prendre avec précaution, l'échantillon étudié portant exclusivement sur des chefs de rayon, ce qui pose un problème de validité externe et appelle de futures recherches. En outre, des entretiens complémentaires avec les managers de rayon et leurs responsables hiérarchiques permettraient d'approfondir l'analyse des relations entre les tensions de rôle (et plus particulièrement la surcharge de travail) et les formes d'implication au travail.

Par ailleurs, différentes pistes de recherche émergent afin de renforcer les connaissances sur les relations « tensions de rôle – implication dans le travail ». Au niveau du

secteur particulier de la grande distribution, des études complémentaires pourraient être conduites dans d'autres types d'enseignes que les Grandes Surfaces Alimentaires (GSA) permettant de renforcer la validité externe de nos résultats. Même si le secteur de la distribution est relativement concentré, il se peut que de telles recherches mettent en évidence des différences au niveau du management de l'enseigne, du point de vente et enfin des équipes qui y travaillent. Le management est-il identique dans une enseigne de sports, de bricolage ou de jardinage par exemple ? Cette voie de recherche pose également le problème de l'impact du niveau d'analyse sur nos résultats. Notre étude a été conduite auprès de chefs de rayons travaillant dans différents magasins issus de deux enseignes. Soit, en fait, trois niveaux organisationnels, chacun d'entre eux pouvant avoir un impact sur les tensions de rôles perçues et sur le niveau d'implication au travail. Il conviendrait de mener d'autres analyses telles que des analyses multi niveaux (Hofman et al, 2000) via la procédure HLM (Hierarchical Linear Modeling procedure). Cette méthodologie a notamment été utilisée dans le domaine du management du sport afin de déterminer la part de variance de l'ambiguïté de rôle qui provient de l'individu de celle liée à l'équipe (Beauchamp et al., 2005; Bosselut, 2008). Dans le domaine plus proche du management de la force de vente, Avlonitis et Panagopoulos (2007) ont également conduit de telles recherches afin d'isoler les différences venant du vendeur et celles liées à l'agence commerciale à laquelle ils sont rattachés et ce, en considérant une multitude de variables incluant l'ambiguïté et le conflit de rôle ou l'implication organisationnelle. Le parallèle est donc ici évident avec les chefs de rayon (premier niveau), le magasin (deuxième niveau) et le troisième niveau qui serait l'enseigne. Quelle est la part de variance qui peut être expliquée par chacune de ces trois composantes de l'environnement de travail ? Par ailleurs nous avons retenu dans cette recherche une vision unidimensionnelle de l'ambiguïté de rôle alors que divers travaux soulignent l'intérêt de considérer désormais des visions multidimensionnelles de ce concept (Rhoads et al., 1994; Commeiras et Fournier, 2002; Breaugh et Colhian, 1994). Une autre piste de recherche consisterait donc à appréhender l'impact de ces différentes facettes d'ambiguïté de rôle sur les dimensions de l'implication au travail. Par ailleurs, si Commeiras et Fournier (2002) ont modélisé l'impact de l'ambiguïté de rôle appréhendée par l'échelle Multiram de Singh et Rhoads (1991) sur les deux dimensions de l'implication organisationnelle (calculée et affective), aucune recherche à notre connaissance ne mesure l'impact de ces différentes facettes sur les autres dimensions de l'implication au travail. De même, l'échelle de Breaugh et Colhian (1994) distingue trois facettes d'ambiguïté de rôle à savoir l'ambiguïté quant aux méthodes de travail, quant à la planification de son travail et enfin quant aux critères de performances retenus. Notre connaissance du métier de chef de rayon (entretiens semi directifs menés dans une phase exploratoire et une semaine d'observation en leur compagnie) nous permet de conclure que

cette échelle est totalement adaptée à ce contexte. Recourir à un tel outil pourrait également contribuer à générer des connaissances nouvelles utiles et à proposer ainsi de nouveaux leviers d'action pour le management des hommes et des femmes dans le domaine de la grande distribution. Il nous semble donc, plus que jamais afin d'avoir une vision fine et précise des situations, impérieux de mobiliser des outils multidimensionnels. Enfin en ce qui concerne les différentes facettes d'implication au travail, plusieurs travaux (Randall et Cote, 1991; Morrow, 1993; Cohen, 1999, 2000; Carmeli et Freund, 2004; Carmeli et Gefen, 2005; Carmeli et al., 2007) visent à présenter les relations qui existent entre ces facettes d'implication au travail. Le but de chacun de ces modèles est de voir dans quel ordre s'enchaînent ces différents concepts. Dans un premier temps le test de tels modèles dans le domaine de la grande distribution permettrait d'amener une pierre à l'édifice des connaissances dans le domaine de l'implication au travail. Mais au-delà de cette création de connaissances, étant donné que notre recherche permet de mieux connaître l'impact de chacune des dimensions de tensions de rôle sur chacune des facettes d'implication, il serait beaucoup plus facile pour le manager de déterminer en priorité sur quelle tension de rôle agir pour ainsi faire évoluer telle dimension de l'implication au travail des chefs de rayon et ainsi accroître leur performance.

### Conclusion

Notre recherche menée sur 168 chefs de rayon permet ainsi de mieux connaître l'impact des tensions de rôles appréhendées de façon multidimensionnelle sur les différentes facettes de l'implication au travail. La grande distribution connaît de nombreuses mutations qui se traduisent souvent en réelles tensions organisationnelles. Ces tensions apportent de nombreux paradoxes, véritables germes de tensions de rôle pour les managers de rayon. Citons par exemple, la nécessité constante de réaliser les objectifs quantitatifs couplée à une standardisation des résultats extrêmement sophistiquée alors que les projets d'entreprises affichent des messages humanistes souvent difficiles à respecter, tant la pression économique est forte. On voit bien ici se dessiner les contours organisationnels du conflit de rôle, de l'ambiguïté de rôle et de la surcharge de rôle. Le chef de rayon, manager local en première ligne subit ces multiples injonctions paradoxales de plein fouet car son activité se situe à l'endroit même où ces processus s'affirment, s'exacerbent et parfois se figent. Certes, les directions des ressources humaines peuvent opter pour une clarification des attentes de rôle et de leurs contradictions qui s'avèrent indispensables, mais il semble également souhaitable de dépasser la seule vision fonctionnaliste du modèle de la théorie des rôles pour se centrer plus fortement sur l'acteur et sa capacité à réagir face aux tensions de rôle (Grima, 2004). Ceci pose alors la question du recrutement des managers de rayon, de leur formation et d'une analyse plus interactionnelle et plus intégrative de leur rôle. De même,

un questionnement plus approfondi sur les modes de GRH particuliers de la grande distribution et les injonctions fortes et paradoxales qu'elle adopte parfois (Barel, 1997; Vignon, 2002) pourrait nous amener à penser autrement les tensions de rôle : modalités délibérées, plutôt qu'erreur managériale conduisant à la « désimplification » ?

### Bibliographie

- AGARWAL S.N., RAMASWAMI, S.N. (1993), Affective organizational commitment of salespeople: An expanded model, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13, 2, p.49-70.
- AHUJA M.K., CHUDOBA K.M. et KACMAR C.J., (2007), «It road warriors : balancing work-family conflict, job autonomy and work overload to mitigate turnover intentions», *Mis Quarterly*, vol.31, n°1, p.1-17.
- ALLEN T.D, FREEMAN D.M., RUSSEL J.E.A., R.C. REIZNSTEIN et J.O. RENTZ, (2001), "Survivor reactions to organizational downsizing: does time ease the pain?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Juin, p.145-164.
- ALLEN N.J. et MEYER J.P., (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol.63, p.1-18.
- ALLPORT G.W., (1943), "The Ego in contemporary Psychology", *Psychology Review*, vol.50, p.451-476.
- ANDREWS M.C. et KACMAR K.M., (2001), "Confirmation and extension of the sources of feedback scale in service-based organizations", *The Journal of Business Communication*, vol.38, n°2, p.206-226.
- ARANYA N. et FERRIS K.R., (1984), «A re-examination of accountants'organizational profession conflict", *The Accounting Review*, vol. 59, p.1-14.
- AVLONITIS, G J. et PANAGOPOULOS N. G., (2007), "Exploring the influence of sales management practices on the industrial salesperson: A multi-source hierarchical linear modeling approach", *Journal of Business Research*, vol.60, n°7, p.765-775.
- BAREL Y., (1997), "Le management technocratique et la crise », Actes du 8<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Montréal, Tome 1, p.55-69.
- BARKSDAKE J., HIRAM C., BELLENGER D.N., BOLES J.S. et BRASHEAR T.G., (2003), "The impact of realistic job previews and perceptions of training on sales force performance and continuance commitment: a longitudinal test", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol.23, n°2, p.125-138.
- BAROUDI J.J., (1985), "The impact of role variables on IS personnel work attitudes and intentions", *MIS Quarterly*, vol. 9, n°4, p. 341-356.
- BASHAW R.E. et GRANT E.S., (1994), "Exploring the distinctive nature of work commitments: Their Relationships With Personal Characteristics, Job Performance and propensity to leave", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.14, n°2, p.41-57.
- BEAUCHAMP M.R., BRAY S.R., FIELDING A. et EYES M., (2005), "A multilevel investigation of the relationship between role ambiguity and role efficacy in sport", *Psychology of Sport Exercise*, vol.6, p. 289-302.

- BECKER H.S., (1960), "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, vol.66, p.32-40.
- BECKER T.E., (1992), "Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?", *Academy of Management Journal*, vol.35, n°1, p.232-244.
- BECKER T.E., BILLINGS R.S., EVELETH D.M. et GILBERT N.L., (1996), "Foci and bases of employee commitment: implications for job performance", *Academy of Management Journal*, vol.39, n°2, p.464-502.
- BEDEIAN A.G. et ARMENAKIS A.A., (1981), «A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity», *Academy of Management Journal*, vol. 24 n° 2, p.417-424.
- BENTLER P.M., (1990), "Comparative fit indexes in structural models", *Psychological Bulletin*, vol.17, p.238-246.
- BETTENCOURT L.A. et BROWN S.W., (2003), "Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations", *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 31, n°4, p.394-408.
- BISHOP J.W. et DOW SCOTT K., (2000), "An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment", *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, n° 3, p.439-450.
- BLAU G.J., (1989), "Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover", *Journal of Vocational Behavior*, vol.35, p.88-103.
- BLAU G.J., (1985), «The measurement and prediction of career commitment», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 58, p.277-288.
- BOSHOF C. et MELS G., (1995), «A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality», *European Journal of Marketing*, vol.29, n°2, p.23-42.
- BOSSELUT G., (2008), «Antécédents et conséquences de l'ambiguïté de rôle au sein des équipes sportives : l'apport du modèle de l'épisode de rôle», *Thèse de Doctorat*, Université Joseph Fourier, Grenoble 1.
- BRASHEAR T.G., BELLENGER D.N., BOLES J.S., BARNSDALE J. et HIRAM C., (2006), "An exploratory study of the relative effectiveness of different types of sales force mentors", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol.26, n°1, p.7-18.
- BRASHEAR T.G., BOLES J.S., BELLENGER D.N., et BROOKS C.M., (2003), An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales Manager-Salesperson relationships, *Academy of Marketing Science. Journal*; Spring, 31,2, p.189-200.
- BREAUGH J.A. et COLIHAN J.P., (1994) "Measuring Facets of Job Ambiguity: Construct Validity Evidence", *Journal of Applied Psychology*, vol.79, n°2, p.191-202.
- BROWN P. et PETERSON R.A., (1993), "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction : a meta analysis and assessment of causal effects", *Journal of Marketing Research*, vol.30, February, p 63-77.
- CARMELI A., ELIZUR D. et YANIV E., (2007), «The theory of work commitment: a facet analysis", *Personnel Review*, vol.36, n°4, p. 638-649.
- CARMELI A. et FREUND A., (2004), «Work commitment, job satisfaction and job performance: an empirical investigation», *International Journal of Organization Theory and Behavior*, vol. 7, n°3, p.289-309.
- CARMELI A. et GEFEN D., (2005), "The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions", *Journal of Managerial Psychology*, vol.20, n°2, p.63-86.
- CARSON K.D., CARSON P.P., YALLAPRAGADA R. et ROE C.W., (2001), "Teamwork or Interdepartmental cooperation: which is more important in the health care setting?", *Health Care Manager*, vol.19, n°4, p.39-46.
- CATKOYLU S. et EGRI C., (2007), "Organizational commitment across different employee groups", *The business Review*, Cambridge, Vol.8, n°1.
- CHARLES-PAUVERS B. et COMMEIRAS N., (2002), «L'implication : le concept» in *L'implication au travail*, J.P. Neveu et M. Thévenet (coord.), ed Vuibert, collection Entreprendre, Institut Vital Roux, p.43-69.
- CLINEBELL S. et SHADWICK G., (2005), "The importance of organizational context on employees' attitudes: an examination of working in main offices versus branch offices", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol.11, n°2, p. 89-100.
- COHEN A., (1992), «Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta analysis", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, p. 539-558.
- COHEN A., (1993), "Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness", *Journal of Business Research*, vol. 26, n° 1, p. 75-88.
- COHEN A., (1999), "Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, n°3, p. 285-308.
- COHEN A., (2000), "The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models", *Human Relation*, vol. 53, n°3, p.387-417.
- COHEN A., (2003), *Multiple commitments in the workplace*, New York, L. Erlbaum and Associates.
- COHEN A. et FREUND A., (2005), "A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments and withdrawal cognitions", *Scandinavian Journal of Management*, vol.21, n°3, p. 329-351.
- COLARELLI S.M. et BISHOP R.C., (1990), "Career commitment – Functions, correlates and management", *Group and Organization Studies*, vol.15, p.158-176.
- COMMEIRAS N. et FOURNIER C., (2002), «Ambiguïté de rôle et implication organisationnelle des forces de vente : une approche multidimensionnelle», in *L'implication au travail*, J.P. Neveu et M. Thévenet (coord.), ed. Vuibert, collection Entreprendre, Institut Vital Roux, p.99-112.
- COMMEIRAS N., FOURNIER C. et LOUBES A., (2002), «Les mutations de la grande distribution : changement organisationnel et tensions de rôle des chefs de rayon», *Rapport d'étude pour l'Institut Européen des Métiers du Commerce et la Distribution (IEMCD)*, 50 p.
- COMMEIRAS N., FOURNIER C. et LOUBES A., (2003) «Communication, information, feed-back and control system: interpersonal antecedents in the role ambiguity of departments heads », 12th EAERCD Conference, ESCP-EAP, June.

- DUBIN R., (1956), "Industrial workers' worlds: a study of the "Central Life Interests" of industrial workers", *Social Problems*, vol.3, p.131-142.
- DUBINSKY A.J. et HARTLEY S.W., (1986), "A path-analytic study of a model of salesperson performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.14, n°1, p.36-46.
- ELLOY D.F et SMITH C.R., (2003), "Patterns of stress, work-family conflict, role conflict, role ambiguity and overload dual-career and single-career couples: an Australian study", *Cross Cultural Management*, vol.10, n°1, p.55-66.
- FARRELL M.A., (2005), "The effect of a market-oriented organizational culture on sales-force behaviour and attitudes", *Journal of Strategic Marketing*, vol.3, December, p.261-273.
- FISHER C.D et GITELSON R., (1983), "A meta analysis of the correlates of the role conflict and role ambiguity", *Journal of Applied Psychology*, vol.68, p.320-333.
- FOURNIER C. et LOUBES A., (2001), Evolutions du métier de chef de rayon : ambiguïtés de rôle, 4<sup>ème</sup> colloque Etienne Thil, 27 et 28 septembre 2001, Actes sur CD ROOM.
- FRENCH J.R.P. et KAHN R.L., (1962), "A programmatic approach to studying the environmental and mental health", *Journal of Social Issues*, vol.18, n°3.
- FREUND A. et CARMELI A., (2003), «An empirical assessment: reconstructed model for five universal forms of work commitment», *Journal of Managerial Psychology*, vol.18, n°7, p.708-725.
- GOOD L.K., GENTRY J.W. et SISLER G.F., (1988), "Antecedents of turn over intention among retail management personnel", *Journal of Retailing*, vol.64, n°3, p.295-314.
- GRIFFETH R.W, STEEL R.P., ALLEN D.G. et BRYAN N., (2005), "The development of a Multidimensional measure of job market cognitions: the employment opportunity index (EOI)", *Journal of Applied Psychology*, vol.90, n° 2, p 335-349.
- GRIMA F., (2000), «Ambiguïté et conflit de rôle au travail : proposition d'un modèle explicatif synthétique», *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université d'Evry-Val-d'Essonne.
- GRIMA F., (2004), «Les conséquences de l'ambiguïté de rôle et du conflit de rôle au travail : proposition d'un modèle explicatif synthétique», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°54, p.56-72.
- HARRIS M.M. et BLADEN A., (1994), "Wording effects in the measurement of role conflict and role ambiguity: a multitrait-multimethod analysis ", *Journal of Management*, vol.20, n°4, p.887-901.
- HOFMANN D.A., GRIFFIN M.A. et GAVIN M.B., (2000), "The application of hierarchical linear modeling to organizational research", in Klein KJ, Kozlowski SW, editors. *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass p. 467-511.
- IRVING P.G. et COLEMAN D.F., (2003), "The moderating effect of different forms of commitment on role ambiguity-job tension relations", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol.20, n°2, p.97-106.
- JACKSON S.E. et SCHULER R.S., (1985), "A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in working setting", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.36, p.16-78.
- JARAMILLO F., MULKI J. et MARSHALL G.W., (2005), "A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research", *Journal of Business Research*, vol.58, n°6, p.705-714.
- JORES K.G. et SORBOM D., (1993), *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Mooresville, III: Scientific Software.
- KAMMEYER-MUELLER J.D. et WANBERG C.R., (2003), "Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment", *Journal of Applied Psychology*, vol.88, n°5, p.779-794.
- KANUNGO R.N., (1982), "Measurement of job and work involvement", *Journal of Applied Psychology*, vol.67, p.341-349.
- KEMERY E.R, BEDEIAN A.G., MOSSHOLDER K.M. et TOULIATOS J., (1985), «Outcomes of role stress: a multisample constructive replication», *Academy of Management Journal*, vol.28, n°2, p.363-375.
- KHAN R.L, WOLFE D., QUINN R., SNOEK J. et ROSENTHAL J.D., (1964), *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, New-york, Jhon Willey & Sons Inc, 1964, 390 p.
- KING R.C. et SETHI V., (1997), "The moderating effects of organizational commitment on burn-out in information system professionals", *European Journal of Information Systems*, vol.6, p.86-96.
- LALLEMENT T., (1995), «La France – le cas du commerce de détail» in *La flexibilité du temps de travail*, OCDE, p.31-160.
- LAWLER E.E. et HALL D.T., (1970), "Relationships of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation", *Journal of Applied Psychology*, vol.54, p.305-312.
- LEE B.H., (2003), "Using hierarchical linear modeling to illustrate industry and group effects on organizational commitment in a sales context", *Journal of Managerial Issues*, vol.15, n°3, p. 353-368
- LEE K.S. et GAO T., (2005), "Studying organizational commitment with the OCQ in the Korean retail context: its dimensionality and relationships with satisfaction and work outcomes", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol.15, n°4, October, p.375-399.
- LEE K., CARSWELL J.J. et N.J. ALLEN, (2000), "A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person – and work-related variables", *Journal of Applied Psychology*, vol.85, n°5, p.799-811.
- LODAHL T.M. et KEJNER M., (1965), "The definition and measurement of job involvement", *Journal of Applied psychology*, vol.49, n°1, p. 24-33.
- LONDON M., (1983), "Toward a theory of career motivation", *Academy of Management Teview*, vol.8, p.620-630.
- LOUBÈS A., (1997), «Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel : une étude empirique», *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université Montpellier II.
- LUNG-TAN L. et YUAN-Ho L. (2007), "The effect of supervision style and decision making on role stress and satisfaction of senior foreign managers in international joint ventures in China", *International Journal of Commerce and Management*, vol.17, n°4, p.284-294.

- LUSCH R.F. et SERPKENCI R.R., (1990), "Personal Differences, Job Tension, Job Outcomes, and Store Performance: A Study of Retail Store Managers" *Journal of Marketing*, vol.54, n°1, p.85-101.
- LUSCH R. F. et JAWORSKI B.J., (1991), "Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance", *Journal of Retailing*, vol.67, n° 4, p.397-419.
- MARCH G.J. et SIMON H.A., (1958), *Organization*, New York, Wiley.
- MATHIEU J.E. et ZAJAC D.M., (1990), «A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment», *Psychology Bulletin*, vol.108, n°2, p.171-194.
- MATHIEU J.E. et FARR J.L., (1991), "Further evidence of the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement and job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol.76, n°1, p.127-133.
- MCCLEESE C.S. et EBY L.T., (2006), "Reactions to job content plateaus: examining role ambiguity and hierarchical plateaus as moderators", *The Career Development Quarterly*, vol.55, n°1, p.64-76.
- MEYER J.P., STANDLEY D.J., HERSCOVITCH L. et TOPOLNYTSKY L., (2002), "Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta analysis of antecedents, correlates and consequences", *Journal of Vocational behavior*, vol.61, p.20-52.
- MEYER J.P. et ALLEN N.J. (1997), *Commitment in the workplace - theory, research and application*. Thousand Oaks, USA: SAGE – Atob.
- MEYER J.P., ALLEN N.J. et SMITH D., (1993), "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualisation", *Journal of Applied Psychology*, vol.78, p. 538-551.
- MICHAEL R.E et DIXON A.L., (1994), "Sellers and buters on the boundary: potential moderators of role stress job outcomes relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.22, n°1, p. 62-73.
- MILES R.H. et PERREAULT T., (1976), "Organizational role conflict: its antecedents and consequences", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 7, p. 19-44.
- MORRIS, J.H. et SHERMAN D.J., (1981), "Generalizability of an organizational commitment model", *Academy of Management Journal*, vol.24, n° 3, p.512-526.
- MORRIS J.H. et SNYDER R.A., (1979), "A second look at need achievement and need of autonomy as moderator of role perception-outcome relationships", *Journal of Applied Psychology*, vol.64, p.173-178.
- MORRIS J.H. et KOCH J.L., (1979), "Impact of role perceptions on organizational commitment, job involvement and psychosomatic illness among three vocational grouping", *Journal of Vocational Behavior*, vol.14, p.88-101.
- MORROW P.C. et WIRTH R.E., (1989), "Work commitment among salaried professionals", *Journal of Vocational Behavior*, vol.34, p.40-56.
- MORROW P., (1983), "Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment", *Academy of Management Review*, vol.8, n°3, p. 486-500.
- MORROW P.C., (1993), *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich: JAI Press.
- MOWDAY R.T., PORTER L.W. et STEERS R.M., (1982), *Employee-organization: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, ed Academic Press, New York.
- MULKI J.P., JARAMILLO F. et LOCANDER W.B., (2006), "Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol.26, n°1, p.19-
- NAUMAN E., (1993), "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment among expatriate managers", *Group and Organization Management*, vol.18, n°2, p.153-187.
- NEVEU J.P., (1996), *L'intention de démission chez les cadres*, Economica, Paris.
- NEVEU J.P., (2006), "Théories de l'implication", in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, J. Allouche (coord.), ed Vuibert, p. 629-634 (2ème ed.).
- NEWTON J.N., JIMMIESON N.J., (2008), "Role stressors, participative control, and subjective fit with organizational value: Main an moderation effects on employee outcomes", *Journal of Management and Organization*, vol.14, March, p.20-39.
- ÖRTQVIST D. et WINCENT J., (2006), "Prominent consequences of role stress: A meta-analytic review", *International Journal of Stress Management*, vol.13, p.399-422.
- PERROT S., (2001), *L'entrée dans la vie active des jeunes diplômés*, Economica.
- PETERSON M.F. et SMITH P.B., (1995), "Role conflict, ambiguity and overload: a 21-nation study", *Academy of Management Journal*, vol.38, n° 2, p. 429-452.
- PEYRAT-GUILLARD D., (2002), «Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail», in *l'implication au travail*, J.P. Neveu et M. Thévenet (coord.), ed Vuibert, collection Entreprendre, Institut Vital Roux, p.71-96.
- PORTER L.W., MOWDAY R.T., STEERS R.M. ET P.V. BOULIAN, (1974), "Organizational Commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, vol.59, p.603-609.
- PORTER L.W., MOWDAY R.T., STEERS R.M., (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol.14, p.224-247.
- POUSETTE A., JACOBSSON C., THYLEFORS I. et HWANG C.P., (2003), «The role of feedback in Swedish human service organizations», *Community, Work and Family*, vol.6, n°3, p.245-268.
- RANDALL D.M. et COTE J.A., (1991), "Interrelationships of work commitment constructs", *Work and Occupations*, vol.18, n°2, p.194-211.
- RANDALL D.M., (1990), "The consequences of organizational commitment: a methodological investigation", *Journal of Organizational Behavior*, vol.11, p.361-378.
- REDMAN T. et SNAPE E., (2005), «Unpacking commitment : multiple loyalties and employee behavior», *Journal of management Studies*, vol.42, n°2, p.301-328.
- REICHERS A.E., (1985), "A review and reconceptualization of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol.36, p.210-224.

- RHOADS G.K., SINGH J. et GOODELL P.W., (1994), "The multiple dimensions of role ambiguity and their impact upon psychological and behavioural outcomes of industrial salespeople", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol.14, n°3, p.1-24.
- RICHARDSON L., SWAN J. et MCINNIS-BOWERS C., (1994), "Sampling and Data Collection Methods in Sales Force Research: Issues and Recommendations for Improvement", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol.14, p.31-39.
- RIKETTA M., (2002), "Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis", *Journal of Organizational Behavior*, vol.23, p.257-266.
- RIZZO R.J., HOUSE R.J. et LIRZMAN S.I., (1970), "Role conflict and ambiguity in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol.15, p.150-163.
- SCHAUBROECK J.S., COTTON J.L. et JENNINGS K.R., (1989), "Antecedents and consequences of role stress: a covariance structure analysis", *Journal of Organizational Behavior*, vol.10, p.35-58.
- SCHULER R.S., (1975), «Role perceptions, satisfaction and performance: a partial reconciliation», *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, p.683-687.
- SEAN V. et BARNETT T., (2003), «Ethics code awareness, perceived ethical values and organizational commitment», *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol.23, n°4, p.359-367.
- SIGUAW J.A. et HONEYCUTT E.D., (1995), «An examination of gender differences in selling behaviours and job attitudes», *Industrial Marketing Management*, vol.24, p.45-52.
- SIGUAW J.A., BROWN G. et WIDING R.E., (1994), "The influence of the market orientation of the firm on sales force behaviour and attitudes", *Journal of Marketing Research*, vol.31, February, p.106-116.
- SINGH J. et RHOADS G. K., (1991), "Boundary Role Ambiguity in Marketing-Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization", *Journal of Marketing Research*, vol.28, n°3, p.328-338.
- SINGH J., VERBEKE W. et RHOADS G.K., (1996), "Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners", *Journal of Marketing*, vol.60, july, p.69-86.
- TURBE T.C. et COLLINS M.J., (2000), "Jackson and Schuler (1985) revisited: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance", *Journal of Management*, vol.26, n°1, p.155-169
- VAN MAANEN J. et SCHEIN E., (1977), "Career development", in R. Hackman et L. Suttle (eds), *Improving life at work*, Santa Monica, CA, Goodyear.
- VAN SELL M., BRIEF A P. ET SCHULER R S., (1981), "Role Conflict and Role Ambiguity : Integration of the Literature and Directions for Future Research' Human Relations", vol.34, p.43-71.
- VIGNON C., (2002), «Le management des ressources humaines entre projets humanistes et logique managériale.» *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°43, p.82-101.
- WIENER Y., (1982), "Commitment in organizations: a normative view", *Academy of Management Review*, vol.7, p. 418-428.
- YOUSEF D.A., (2002), "Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: a study from an arabic cultural perspective", *Journal of Management Psychology*, vol.17, n°4, p.250-266.

## ANNEXE 1

## Mesure des construits

**Implication dans l'organisation (Allen et Meyer, 1990)***Implication affective*

1. Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise
2. J'aime discuter de cette entreprise avec des personnes extérieures
3. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens
4. Je pense que je pourrai facilement m'attacher à d'autres entreprises comme à celle-ci
5. Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise
6. Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise
7. Cette entreprise a une grande signification personnelle pour moi

*Implication Calculée*

9. Je ne suis pas inquiet de ce qui pourrait se passer si je quittais mon travail sans en avoir un autre en perspective
10. Ce serait très difficile pour moi de quitter actuellement mon entreprise, même si je le voulais
11. Trop de choses dans ma vie seraient perturbées si je décidais de quitter à l'heure actuelle mon entreprise
13. Rester dans cette entreprise est autant une nécessité qu'un désir
14. Je sens que je n'ai pas assez d'opportunités pour me permettre de quitter cette entreprise
16. Une des raisons majeures pour lesquelles je continue à travailler dans cette entreprise. Est que mon départ demande un sacrifice personnel considérable. Une autre société ne pourrait m'offrir tous les avantages que j'ai ici.

**Implication dans le poste de travail (Kanungo, 1982)**

1. Les événements les plus importants de ma vie ont trait à mon emploi actuel
2. Mon travail ne constitue qu'une infime partie de ce que je suis
4. Je vis, mange et respire pour mon travail
5. Mon travail occupe l'essentiel de ma vie
6. J'ai avec mon emploi des liens très étroits que j'aurais beaucoup de mal à briser
8. La plupart de mes objectifs personnels sont axés sur mon emploi
9. Je considère que mon travail est au centre de mon existence

**Implication dans le métier (Blau, 1985)**

1. J'aimerais trouver un autre métier
2. Je veux faire carrière dans ce métier
3. Je ne choisirai pas une seconde fois ce métier
4. Même si je n'avais pas besoin d'argent je conserverais ce métier
5. J'aime trop ce métier pour l'abandonner
6. J'ai un métier idéal pour y travailler toute ma vie
7. Je regrette d'avoir choisi ce métier
8. J'aimerais trouver un autre métier avec le même salaire

**Conflit de rôle (Rizzo et al., 1970)**

3. Je dois contourner une règle ou une procédure pour réaliser ma mission
5. Je reçois des demandes incompatibles d'une ou plusieurs personnes
7. Je reçois une mission sans ressources ni moyens adéquats pour pouvoir l'effectuer

**Ambiguïté de rôle (Rizzo et al., 1970)**

2. J'ai pour effectuer mon travail des objectifs clairs et planifiés
4. Je sais quelles sont mes responsabilités
6. Les explications sur ce qui doit être fait sont claires

**Charge de travail (Harris et Bladen, 1994)**

1. J'ai assez de temps dans mon travail pour faire ce que l'on attend de moi
2. J'ai souvent l'impression d'avoir trop de travail par rapport à ce qu'une personne seule peut faire
3. Les critères de performance pour mon travail sont trop élevés
4. J'ai trop de travail pour pouvoir tout faire correctement
5. La somme de travail que l'on me demande de réaliser est considérable
6. J'ai toujours l'impression de manquer de temps pour tout faire