

## **QUELS FACTEURS INFLUENCENT L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL ? RESULTATS D'UNE ETUDE MENEES AUPRES DE COMMERCIAUX**

**Sandrine HOLLET**  
Maître de Conférences  
Institut Universitaire de Technologie  
Université Paris XII – IRG (Institut de Recherche en Gestion)  
61, avenue du Général de Gaulle  
94010 CRETEIL CEDEX  
Tel : (33) 1 45 17 19 26  
[hollet@univ-paris12.fr](mailto:hollet@univ-paris12.fr)

### **Résumé :**

La compréhension de l'engagement (absorption, dévouement, vigueur) des commerciaux est ici envisagée au travers du modèle de déséquilibre effort récompenses. La validation des construits nous conduit à rejeter un concept à trois dimensions (regroupement des dimensions dévouement et vigueur). L'étude conduite auprès de 221 commerciaux d'une compagnie d'assurances montre que le déséquilibre diminue le niveau de dévouement/vigueur. L'effet d'interaction du déséquilibre avec le sur-engagement diminue le niveau d'absorption, quant à l'effet d'interaction du déséquilibre avec la considération du manager notamment lorsque celle-ci est perçue comme élevée.

**Mots-clés :** engagement, déséquilibre effort-récompense, commerciaux

## Introduction

Les recherches menées sur les comportements « pro-sociaux » au sein des organisations sont prolifiques et l'on dénombre un certain nombre de concepts parmi lesquels l'engagement au travail et l'implication organisationnelle (« *organizational commitment* », « *engagement* », « *flow* », « *job involvement* »). La définition du terme engagement est malaisée en français puisque nous ne distinguons pas de différence dans la traduction des termes « *engagement* » et « *involvement* ». Cependant cet état se distingue des construits comme l'implication organisationnelle (« *organisational commitment* », la satisfaction et l'engagement au travail (« *job involvement* »). En effet, alors que l'implication organisationnelle s'attache à l'allégeance de l'individu envers son organisation, l'engagement s'intéresse au travail en lui-même. La satisfaction au travail n'englobe pas la relation de travail avec l'individu lui-même. L'engagement au travail (« *job involvement* ») n'envisage pas les critères d'énergie et d'efficacité au travail [Maslach, 1998]. Assez récemment, une équipe de chercheurs hollandais s'est attachée à développer une mesure de l'engagement au travail [Schaufeli et al., 2002], le point de départ étant les travaux sur l'épuisement professionnel. Neveu [1995] caractérise l'épuisement professionnel comme « *un stress non surmonté qui, sur le temps, produit chez l'individu des troubles psychologiques profonds et engendre des comportements organisationnels dysfonctionnants (mauvais service client, absentéisme important, atomisation de l'équipe de travail, etc.)* ». Maslach et Leiter [1997] introduisent la notion d'engagement (« *engagement* ») comme concept opposé à l'épuisement professionnel. Ils définissent l'engagement par l'énergie (« *energy* »), l'engagement dans le sens « *involvement* » et l'efficacité (« *efficacy* »). Cette réflexion est issue d'une tendance générale du champ de la psychologie. Cette dernière se concentre sur les forces des individus et les fonctionnements optimaux dans l'organisation, plutôt que sur les faiblesses et les dysfonctionnements [Seligman et Csikszentmihalyi, 2000].

Dans la littérature sur la force de vente c'est le concept d'implication organisationnelle qui semble dominer les modèles centrés sur la performance, la satisfaction au travail ou la rotation des commerciaux. Johnston et al. [1990] indiquent une relation positive entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Toutefois le sens est ambigu, Babakus et al., [1999] et Brown et Peterson [1993] soutiennent l'impact de la satisfaction au travail sur l'implication organisationnelle.

L'objectif de ce papier est triple. Premièrement, il s'agit d'apporter une meilleure compréhension du comportement d'engagement des commerciaux, en utilisant une approche qui examine simultanément les efforts personnels consentis et les récompenses. Deuxièmement, nous intégrons deux variables d'interaction susceptibles d'affiner la compréhension des comportements en utilisant les analyses multivariées de variance avec effet d'interaction. La première étant une variable de personnalité, le sur-engagement, et la seconde est une variable de soutien en situation adverse : la considération du manager. Troisièmement, il s'agit de vérifier les qualités psychométriques de l'échelle du modèle de déséquilibre « efforts-récompenses ».

## 1. Cadre conceptuel

Parmi les théories organisationnelles développées lors de ces vingt dernières années, plusieurs approches ont vu le jour, parmi elles, le modèle de Siegrist [1996] « déséquilibre effort-récompense » [traduction de Niedhammer et al., 2000 - effort-reward imbalance theory] qui définit les sources de stress au travail par la dissonance entre des coûts élevés et des gains faibles. La notion fondamentale du modèle de Siegrist [1996] est portée par la théorie de la

motivation et de la valeur des attentes ainsi que par la théorie du choix rationnel. Si les prédictions centrales du modèle dérivent de ces théories, Siegrist propose un cadre original. Le cœur du modèle postule que le rôle du travail dans la vie adulte définit un lien essentiel entre les fonctions d'auto-régulation (telles l'estime de soi et l'efficacité) et la structure sociale. En effet, le statut professionnel est associé à des possibilités de contribution, d'accomplissement, de récompenses, d'estime mais également au fait d'appartenir à un groupe social significatif. Ainsi, les effets potentiellement bénéfiques du travail sur l'auto-régulation des émotions et de la motivation sont contingents à un pré requis fondamental de l'échange dans la vie sociale : la réciprocité. Les travaux relatifs au modèle de Siegrist ont souvent fait l'objet d'études dans le domaine médical. L'évaluation du déséquilibre a été étudiée sur les facteurs de risques cardiovasculaires [Siegrist, 1990, 1996], les maladies coronariennes [Bosma et al., 1998], l'hypertension et le cholestérol [Siegrist et al., 1997 ; Peter et al., 1998, 1999], les mécanismes physiologiques (Hanson et al., 2001) et le bien être au travail [Van Vegchel et al., 2001]. Le modèle déséquilibre effort-récompense constituent les déterminants du modèle testé.

On peut remarquer l'absence d'attention de la communauté scientifique à envisager les concepts opposés à l'épuisement professionnel [Schaufeli et al., 2002]. L'exception concerne le concept développé par Khan [1992] de la « présence psychologique » (« *psychological presence* » ou « *to be fully there* »). La présence psychologique est un concept issu de la théorie des rôles et est définie comme un comportement engageant personnellement. Ce comportement canalise les énergies à des fins physiques, cognitives et émotionnelles (Khan, 1992). Le concept est défini dans un cadre théorique mais n'a fait l'objet d'aucune opérationnalisation. Selon Maslach et Leiter [1997] l'engagement est évalué par les scores opposés à l'épuisement professionnel. En conséquence, un niveau élevé d'engagement est mesuré par des scores faibles d'assèchement émotionnel et de cynisme et un score élevé d'efficacité. Toutefois en utilisant la seule mesure de l'épuisement professionnel (le MBI-GS, Maslach Burnout Inventory General Survey), il est impossible d'étudier les relations entre les concepts. Schaufeli et al., [2002] développent alors le concept d'engagement de façon exclusive ; il est constitué de trois dimensions : la vigueur (« *vigor* »), le dévouement (« *dedication* ») et l'absorption (« *absorption* »). Les concepts d'engagement et d'épuisement professionnel sont deux concepts opposés, mesurés par deux instruments différents. Selon l'analyse théorique de Schaufeli et Bakker [in Schaufeli et al., 2002] deux dimensions sont identifiées pour définir l'état de bien être au travail :

1. L'activation (« *activation* ») allant de l'assèchement émotionnel à la vigueur.
2. L'identification (« *identification* ») allant du cynisme au dévouement.

L'épuisement professionnel est caractérisé par la combinaison d'assèchement émotionnel (faible activation) et de cynisme (faible identification), alors que l'engagement est caractérisé par la combinaison de la vigueur (activation élevée) et du dévouement (identification élevée). En outre, l'épuisement professionnel inclut la dimension de diminution de l'efficacité professionnelle et l'engagement intègre la notion d'absorption. Ces deux dernières dimensions ne sont pas directement opposées sur le continuum comme les précédentes dimensions.

En conséquence l'engagement est défini comme « *un état émotionnel positif et épanouissant, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption* » [Schaufeli et al., 2002, p 6]. L'engagement renvoie à un état cognitif et affectif envahissant et constant qui n'est pas spécifiquement relatif à un objet, un événement, un individu ou un comportement.

### **1.1 Les hypothèses relatives au déséquilibre effort-récompense**

Le modèle « déséquilibre effort – récompense » postule que l'absence de réciprocité entre les coûts et les gains détermine un stress émotionnel [Siegrist, 1996]. L'effort au travail fait partie d'un ensemble d'échanges socialement organisés auquel la société contribue globalement en terme de récompenses. Les récompenses sociétales sont distribuées selon trois systèmes : l'argent, l'estime et le contrôle du statut. Il semble que l'absence de réciprocité en termes d'argent et d'estime alliée à des efforts personnels perçus comme élevés sont à l'origine d'une expérience stressante. En nous attachant sur le concept de contrôle du statut, Siegrist [1996] indique que la peur de perdre ou de rompre le rôle social inféré par le statut provoque un stress émotionnel élevé. C'est clairement le cas lorsque le travail prend fin ou est instable. C'est aussi le cas pour les changements professionnels, la mobilité forcée, l'absence de perspective de promotion ou l'inadéquation avec le niveau d'éducation (inconsistance du statut). Ces conditions qui intègrent un faible contrôle du statut et des efforts élevés créent l'absence de réciprocité. Il n'existe à ce jour que très peu d'études faisant le lien entre le modèle de Siegrist et l'engagement et il n'en existe aucune en force de vente. Siegrist [1996, 1998] a montré des liens significatifs avec l'insatisfaction au travail. Nous pensons qu'un déséquilibre perçu entre les efforts et les récompenses affecte directement les trois dimensions de l'engagement. Ainsi, nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : Les commerciaux en déséquilibre ont un niveau d'absorption plus faible que les commerciaux en équilibre

H2 : Les commerciaux en déséquilibre ont un niveau de dévouement plus faible que les commerciaux en équilibre

H3 : Les commerciaux en déséquilibre ont un niveau de vigueur plus faible que les commerciaux en équilibre

### **1.2 Les hypothèses relatives au sur-engagement**

Siegrist [1998] définit le sur-engagement comme un ensemble d'attitudes, comportements et émotions reflétant un effort excessif allié à un désir fort d'être approuvé et estimé. La définition du concept de sur-engagement a fait l'objet d'une proximité avec le comportement de Type A, qui se traduit par un sens de la compétition, de l'hostilité et une incapacité à prendre de la distance avec son travail [Siegrist, 1998, Hanson et al., 2001]. La notion de sur-engagement est une variable de personnalité qui agit comme stratégie d'ajustement entre les efforts personnels consentis et les récompenses. Les individus caractérisés par le sur-engagement ont une tendance à exagérer leurs efforts et à mésestimer leurs récompenses. Les études empiriques utilisant le modèle de Siegrist montrent une association significative entre le déséquilibre « efforts-récompenses » et des problèmes de santé si les individus ont une aptitude au sur-engagement dans leur travail [Siegrist et Peter, 1994]. Par ailleurs, les études montrent que les individus ayant un comportement de Type A sont fortement associés au niveau d'épuisement, particulièrement pour la dimension assèchement émotionnel [Burke, 1985 ; Nowack, 1986]. L'hypothèse sous-jacente du concept de sur-engagement suppose qu'en présence d'un niveau de sur-engagement élevé, l'individu appréciera systématiquement mal ses efforts et ses récompenses, ce qui entraînera des conséquences dysfonctionnantes. Donc il convient d'identifier les relations entre le déséquilibre et le comportement d'engagement, selon le niveau de sur-engagement.

H4 : Un commercial en déséquilibre individuel en présence de sur-engagement montre un niveau d'absorption plus faible qu'un individu en déséquilibre individuel sans sur-engagement.

H5 : Un commercial en déséquilibre individuel en présence de sur-engagement montre un niveau de dévouement plus faible qu'un individu en déséquilibre individuel sans sur-engagement.

H6 : Un commercial en déséquilibre individuel en présence de sur-engagement montre un niveau de vigueur plus faible qu'un individu en déséquilibre individuel sans sur-engagement.

### 1.3 Les hypothèses relatives aux effets d'interaction : la considération du manager

Les perceptions des commerciaux vis-à-vis de leur hiérarchie directe constituent un ensemble de contacts. Les relations, si elles sont considérées comme insatisfaisantes ou insuffisantes (et donc sources de stress), sont associées au niveau d'épuisement professionnel. Mais l'encadrement a aussi la possibilité d'apporter un soutien instrumental et affectif aux commerciaux. Les commerciaux attribuent parfois totalement leur échec ou leur réussite à l'encadrement. Faisant office de mentor dans la fonction de vente ou de catalyseur des contre-performances, le supérieur hiérarchique joue un rôle déterminant dans la formation de l'engagement. Une des questions du modèle de Siegrist [1996] est l'interaction possible entre les caractéristiques du travail et la présence et/ou l'absence de soutien par le manager. Dans une situation de déséquilibre perçu, le commercial doit pouvoir recourir au soutien de sa hiérarchie directe. En situation de déséquilibre, cette considération si elle est perçue comme élevée devrait augmenter le niveau d'engagement par rapport à un individu dont la considération par le manager est perçue comme faible.

H7 : Un commercial en déséquilibre individuel avec niveau de considération élevé montre un niveau d'absorption plus élevé qu'un individu en déséquilibre individuel avec un niveau de considération faible

H8 : Un commercial en déséquilibre individuel avec niveau de considération élevé montre un niveau de dévouement plus élevé qu'un individu en déséquilibre individuel avec un niveau de considération faible

H9 : Un commercial en déséquilibre individuel avec niveau de considération élevé montre un niveau de vigueur plus élevé qu'un individu en déséquilibre individuel avec un niveau de considération faible

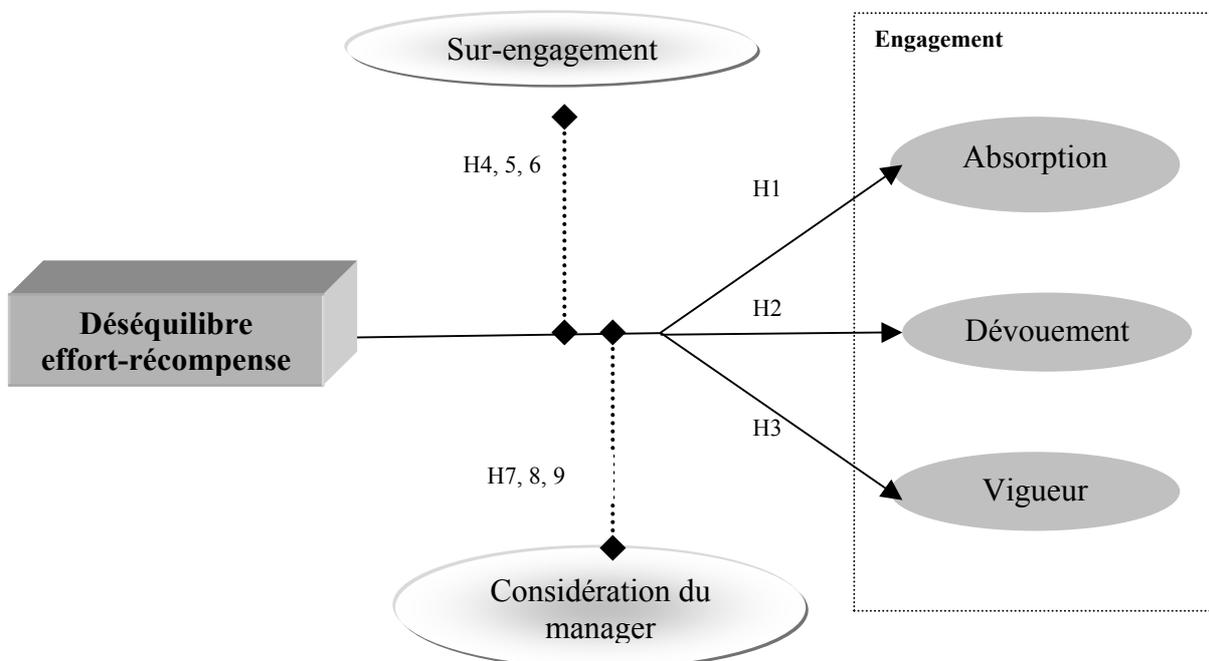


Figure 1 Cadre conceptuel testé

## 2. Les échelles utilisées<sup>1</sup>

La version française, validée par une équipe de chercheurs en épidémiologie [Niedhammer et al., 2000], a été construite en suivant les recommandations de Peter et Siegrist. A l'origine, l'échelle est constituée de trois parties : les efforts extrinsèques, les récompenses et le concept de sur-engagement (29 items, l'échelle possédant une version raccourcie à 6 items). L'instrument a été traduit en français à partir de la version anglaise [Niedhammer et al., 2000]. L'échelle des efforts extrinsèques comporte 6 items. L'échelle des récompenses comporte trois sous-échelles : l'estime (5 items), le contrôle du statut (5 items) et les gratifications monétaires (1 item). Pour ces 17 items, le répondant exprime son accord ou désaccord avec les affirmations proposées, et indique éventuellement le degré de perturbation associé à cette attitude. Les items sont ensuite recodés de 1 à 4 (« pas du tout perturbé(e) » à « très perturbé(e) »), les réponses des sujets ne s'exprimant pas sur le degré de perturbation sont recodées en « pas du tout perturbé(e) », conformément aux préconisations de Siegrist [1996]. Des regroupements sont ensuite opérés entre les modalités « pas du tout perturbé(e) » et « un peu perturbé » (valeur 1) ; et entre les modalités « perturbé(e) » et « très perturbé(e) » (valeur 2). Ainsi le score des efforts varie de 6 à 12 (plus le score est élevé, plus les efforts sont élevés) et celui des récompenses varie de 11 à 22. Plus le score est élevé, plus les récompenses sont faibles. L'interprétation des différents scores est établie par un ratio calculé en utilisant un coefficient de pondération de manière à donner le même poids aux deux scores par la formule suivante, le score des récompenses ayant été préalablement inversé :

$$\text{Ratio} = \frac{11}{6} \times \frac{\text{Efforts extrinsèques}}{\text{Récompenses}}$$

Un ratio égal à 1 s'interprète comme un équilibre entre les efforts extrinsèques et les récompenses. Un ratio supérieur à 1 indique un déséquilibre entre les efforts extrinsèques et les récompenses, le poids des efforts étant plus élevé que celui des récompenses. Ainsi une nouvelle variable peut être créée de manière à différencier les individus dont le ratio est supérieur à 1 (exposés) des autres dont le ratio est inférieur ou égal à 1 (non exposés).

Les 6 items relatifs au sur-engagement sont gradés de 1 à 5 sur une échelle de type Likert allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». L'item 6 est inversé. Les modalités « pas du tout d'accord » et « pas d'accord » sont ensuite regroupées (valeur 0), il en est de même pour les modalités « d'accord » et « tout à fait d'accord » (valeur 1). Ainsi, le score du sur-engagement varie de 0 à 6 : plus le score est élevé, plus le sur-engagement est élevé. A partir des tertiles de la distribution du score de la variable obtenu sur l'ensemble des répondants, une dernière variable est constituée de manière à comparer les sujets dont les scores appartiennent au premier tertile (faiblement sur-engagé), au deuxième tertile (moyennement sur-engagé) et au troisième tertile (fortement sur-engagé).

L'échelle de House et Dessler [1974] prend sa source dans la littérature sur le management des équipes et dans les travaux relatifs à la théorie des buts de Stogdill [1963]. Le style de management perçu par les commerciaux est un concept qui comprend deux variables que sont la considération du manager et la formalisation des procédures perçues par l'individu. La *considération* perçue est aussi appelée management de soutien. Ce construit caractérise la hiérarchie comme accessible, amicale et préoccupée par les besoins de ses subordonnés. Constituée de 10 items, cette échelle fait généralement preuve d'une excellente fiabilité. Hampton et al., [1986] conservent pour leur étude sur les commerciaux les dix items alors que

---

<sup>1</sup> Les échelles (UWES et Effort Reward Imbalance) sont disponibles sur demande auprès de l'auteur

Teas [1981, 1983] a revisité l'échelle conçue par House et Dessler [1974]. Toutefois ces deux échelles sont très similaires.

L'opérationnalisation du concept d'engagement au travail (Utrecht Work Engagement Scale), comme antithèse positive de l'épuisement professionnel, est au stade exploratoire. Développée par Schaufeli et al., [2002], cette mesure prend sa source dans les récents travaux de Maslach et Leiter [1997] sur les perspectives futures du concept d'épuisement professionnel. Contrairement à Maslach et Leiter, Schaufeli et al. [2002], ne considèrent pas que l'engagement soit mesuré adéquatement par les scores opposés du MBI. Ainsi, sa structure conceptuelle et par voie de conséquence, sa mesure, sont différentes. L'engagement au travail, tel que défini par Schaufeli et al. [2002], est opérationnalisé indépendamment du concept d'épuisement professionnel. L'échelle est composée de trois sous-dimensions : l'absorption (6 items), le dévouement (5 items) et la vigueur (6 items). Les modalités de réponses sont au nombre de 8. Il s'agit pour le répondant d'indiquer la fréquence du sentiment éprouvé. Dans le cas où l'individu n'a jamais éprouvé ce sentiment, il indiquera la réponse « 0 ».

### **3. L'échantillon et les analyses effectuées**

L'échantillon est composé de commerciaux de la région Sud de la France, travaillant pour une compagnie d'assurances. Près de 600 questionnaires ont été adressés, 239 questionnaires ont été retournés dont 221 exploitables, soit un taux de retour de 36,83%. Ce type d'échantillonnage n'exclut pas le biais des non-répondants, c'est pourquoi nous avons examiné certaines caractéristiques démographiques de l'échantillon. Les comparaisons des données démographiques (répartition du sexe, l'âge et l'ancienneté) ne permettent pas de conclure à des différences statistiquement significatives entre les répondants et l'échantillon réel. Cet examen nous permet d'indiquer que les répondants étaient réellement représentatifs de la population commerciale de l'organisation choisie, plus de la moitié de l'échantillon a plus de 35 ans et près de 56% de l'échantillon exerce la fonction de commercial depuis plus de 7 ans. Afin de tester les hypothèses nous effectuerons des analyses multivariées de la variance (MANOVA). MANOVA<sup>2</sup> s'emploie lorsque des relations doivent être établies entre plusieurs variables dépendantes continues et des variables indépendantes catégoriques [Sharma, 1996, p 342]. Ces analyses permettent de vérifier qu'il existe une différence entre les moyennes des groupes formés par les différents niveaux des variables indépendantes sur cette combinaison linéaire. Un effet significatif de la variable indépendante sur la combinaison des variables dépendantes est mesuré par plusieurs tests statistiques et nous retiendrons le Lambda de Wilks et la plus grande Racine de Roy. La seconde étape consiste à étudier les centroïdes de classes des variables dépendantes. Lorsque le test F établit qu'il existe un effet sur les variables dépendantes, il convient de déterminer quelles moyennes de groupes diffèrent significativement des autres. Nous procéderons également à l'examen des différences de moyennes par paires en utilisant des tests post hoc et nous retiendrons le test de

---

<sup>2</sup> Plusieurs hypothèses sont à valider lors de l'utilisation d'une MANOVA [Sharma, 1996] : Taille des cellules : il est nécessaire d'avoir plus d'observations par cellule que de variables dépendantes ; indépendance des observations : Glass et Hopkins [1984, in Sharma, 1996, p 388] indiquent que les observations sont indépendantes lorsque les traitements sont individuellement administrés, ce qui est le cas pour notre étude ; homogénéité de la variance pour chaque variable dépendante : on utilise le test de Levene, mais il faut signaler que la MANOVA est robuste par rapport à la violation de cette hypothèse si les tailles des groupes sont grandes ; égalité des matrices de covariance : pour ce faire on utilise le test de Box, qui est sensible à la normalité des variables. Lorsque le test statistique est non significatif ( $> 0,05$ ), cela indique que les matrices de covariance sont égales ; multinormalité des distributions des moyennes des variables dépendantes ; enfin la linéarité et multicollinéarité des variables dépendantes seront examinées.

Bonferroni. Dans le cas où le test d'homogénéité des variances n'est pas rempli, on utilisera le test T2 de Tamhane.

### **3.1 La validation des échelles**

Pour la validation des échelles, nous avons vérifié la validité convergente, la cohérence interne ainsi que des analyses factorielles confirmatoires. Les analyses ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS et la phase confirmatoire permettant de tester la structure des concepts à l'aide du logiciel Lisrel® [Jöreskog et Sörbom, 1993].

Concernant l'échelle des efforts, l'analyse factorielle confirmatoire nous permet de conclure à une validité convergente satisfaisante au regard du caractère exploratoire de cette échelle sur cette population. Tous les items présentent une valeur t supérieure à 2. Les indices d'ajustement sont très satisfaisants également ( $\chi^2=15,23$  ; ddl=9 ; rmsea=0,05 ; GFI=0,98 ; NFI=0,94 ; CFI=0,97). Quant à la consistance interne, elle est satisfaisante avec un coefficient  $\alpha$  de 0,74. Nous retenons donc une structure unidimensionnelle pour l'opérationnalisation du concept d'effort. Concernant l'échelle des récompenses, les analyses confirmatoires témoignent d'une bonne validité convergente des items de l'échelle de récompenses et les valeurs supérieures à 2 indiquent que tous les items mesurent correctement le construit ( $\alpha=0,80$ ). En résumé, l'opérationnalisation du modèle de Siegrist qui envisage l'étude des efforts et des récompenses liées à la charge professionnelle est très satisfaisante et nous permet de conserver l'ensemble des items afin de calculer le ratio de déséquilibre entre les deux construits.

Concernant l'échelle du sur-engagement, la suppression de l'item 2 porte l'alpha de Cronbach à 0,65. La validité convergente indique que tous les items présentent des valeurs t supérieures à 2. L'analyse confirmatoire indique une bonne qualité d'ajustement des données empiriques à la structure théorique définie ( $\chi^2=21,74$  ; ddl=9 ; rmsea=0,08 ; GFI=0,97 ; NFI=0,87 ; CFI=0,92). Compte tenu des précédentes remarques, nous décidons de supprimer l'item 2 du construit du sur-engagement lors du test des hypothèses.

Concernant l'échelle de considération du manager, le construit, mesuré initialement par 10 items est ramené à 6 afin de présenter un questionnaire moins répétitif. En outre, une valeur trop « importante » du coefficient alpha de Cronbach risque de traduire davantage la redondance entre les items (utilisation de formulations synonymes aux dépens de la richesse de couverture du domaine conceptuel étudié), qu'une amélioration de la fiabilité (Evrard et al., 2000 p 304). Le concept désormais constitué de 6 items présente une structure factorielle unidimensionnelle. La fiabilité de l'échelle reste très satisfaisante avec un coefficient  $\alpha$  de 0,90. L'analyse confirmatoire indique une bonne validité convergente de l'échelle et les des indices d'ajustement sont satisfaisants ( $\chi^2=36,04$  ; ddl=9 ; rmsea=0,09 ; GFI=0,95 ; NFI=0,95 ; CFI=0,96).

Enfin, concernant l'échelle d'engagement (UWES), l'analyse factorielle confirmatoire indique une bonne validité convergente, on peut noter que tous les items de deux dimensions présentent des valeurs t supérieurs à 2, ce qui indique que les items mesurent correctement le construit qu'ils sont censés mesurer. L'analyse montre également qu'un modèle à trois facteurs donne de meilleurs indices qu'un modèle à deux dimensions, sans toutefois atteindre les standards requis pour les indices d'ajustement aux données. Cependant, la différence de  $\chi^2$  entre les modèles ne nous permet pas d'accepter une solution à trois dimensions (voir tableau 1). En effet, le modèle bidimensionnel regroupant le dévouement et la vigueur pour le premier facteur et l'absorption pour le second facteur présente un  $\chi^2$  sensiblement identique au modèle tridimensionnel ( $\Delta\chi^2=2,5 \neq \text{ddl} = 2$ ) ;  $\chi^2$  théorique à 2 ddl = 9,21 à  $p < 0,01$ ). L'analyse des

corrélations suggère la présence d'une multicolinéarité entre les dimensions dévouement et vigueur (voir tableau 2). La corrélation entre les deux dimensions est de 1 ce qui témoigne de l'absence de validité discriminante. La fiabilité totale de l'échelle d'engagement est très satisfaisante et présente un coefficient alpha de Cronbach de 0,89. En regardant de plus près les deux dimensions du concept, l'absorption présente un  $\alpha = 0,79$ . Les deux dimensions (vigueur et dévouement) présentent un coefficient de 0,86.

Tableau 1. Indices d'ajustement pour l'échelle UWES (N=221)

<b>UWES*</b>	$\chi^2$ (dl)	<b>RMSEA</b>	<b>GFI</b>	<b>AGFI</b>	<b>NFI</b>	<b>NNFI</b>	<b>CFI</b>
Modèle 2 facteurs (dev+vig) et abs	258,60 (103)	0,08	0,87	0,83	0,83	0,87	0,89
Modèle 3 facteurs	256,10 (101)	0,08	0,88	0,83	0,83	0,87	0,89

\* suppression de l'item 5 (vigueur)

Tableau 2. Test de validité discriminante  $\Phi$  des trois dimensions UWES (N=221)

<b>Corrélations entre les dimensions</b>	<b><math>\Phi</math></b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>Validité discriminante</b>
Absorption/Vigueur	0,89	0,04	0,98<1
Absorption/Dévouement	0,82	0,04	0,90<1
<b>Vigueur/Dévouement</b>	<b>1,00</b>	<b>0,03</b>	<b>1,06&gt;1</b>

Ces résultats sont contraires aux premières analyses confirmatoires réalisées par Schaufeli et al. (2002) concernant cette échelle. En effet, les auteurs ont montré la supériorité d'un modèle à trois dimensions comparativement au modèle à deux facteurs fusionnant les dimensions absorption et vigueur versus dévouement. Nous considérons que l'échelle d'engagement est bidimensionnelle ; nous distinguerons l'absorption et le dévouement/vigueur.

Le tableau 3 ci-dessous indiquent les principaux résultats et traitements réalisés sur les échelles.

Tableau 3. Résumé des résultats sur les échelles utilisées

<b>Echelles</b>	<b>Nombre d'items</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Valeurs t</b>	<b>Nombre de facteurs</b>	<b>Résultat</b>
Effort	6 items	0,74	5,50<t<10,56	unidimensionnelle	6 items
Récompense	11 items	0,80	5,28<t<11,32	tridimensionnelle	11 items
Sur-engagement	6 items	0,64	5,22<t<9,83	unidimensionnelle	Suppression item 2
Considération du manager	10 items	0,90	9,16<t<15,66	unidimensionnelle	Suppression items 2, 4, 8 et 10
Absorption	6 items	0,79	6,36<t<12,07	bidimensionnelle	Suppression items 1 et 6

Dévouement	5 items	0,86	4,57<t<14,41		5 items
Vigueur	6 items				Suppression item 5

#### 4. Les résultats

Les hypothèses relatives au déséquilibre effort-récompense visent à évaluer l'impact de la combinaison d'efforts personnels perçus comme élevés et de récompenses perçues comme faibles sur les comportements de retrait des commerciaux. Notre objectif est donc d'évaluer conjointement les perceptions du niveau d'efforts personnels fournis et du niveau de récompenses perçues. Nous présenterons un premier niveau de résultats examinant les effets principaux du modèle de déséquilibre sur l'engagement puis, nous analyserons les résultats des effets d'interaction.

Concernant les hypothèses H1,H2 et H3, le lambda de Wilks présente un critère significatif ( $F=3,08$  ;  $p=0,01$ ) et nous permet d'examiner les moyennes marginales afin d'identifier quelles sont les combinaisons qui varient. Précisons que la validation des échelles nous a conduit à fusionner deux dimensions de l'engagement (vigueur et dévouement, c'est à dire H2 et H3). Le tableau 4 des comparaisons par paires indique que seul le niveau dévouement/vigueur varie en fonction de la combinaison effort-récompense. Ainsi, lorsque le commercial perçoit un déséquilibre entre les efforts qu'il fournit et les récompenses qu'il reçoit en terme de salaire, de contrôle du statut et d'estime alors le niveau de dévouement est plus faible que s'il ne perçoit pas ce déséquilibre (la différence de moyenne étant de  $-3,781$ ). En revanche, le niveau d'absorption ne varie pas que le commercial perçoive ou non le déséquilibre. H1 est rejetée et H2/3 est acceptée.

Tableau 4. Tableau des comparaisons par paires

Variable dépendante	(I) Effort-Récompense	(J) Effort-Récompense	Différence des moyennes (I-J)	Erreur stand.	Signif.
<b>Absorption</b>	En équilibre	En déséquilibre	2,009	1,186	,092
	En déséquilibre	En équilibre	-2,009	1,186	,092
<b>Dévouement vigueur</b>	En équilibre	En déséquilibre	<b>3,781(*)</b>	1,525	<b>,014</b>
	En déséquilibre	En équilibre	<b>-3,781(*)</b>	1,525	<b>,014</b>

Basée sur les moyennes marginales estimées

\* La différence de moyennes est significative au niveau ,05

a Ajustement des comparaisons multiples : Bonferroni.

Une première conclusion est que l'évaluation de l'équilibre (ou du déséquilibre) individuel a un impact sur le niveau d'engagement. Une dimension semble particulièrement concernée par ce lien : la dimension dévouement/vigueur. Nous conduisons à présent, une analyse multivariée de variance avec effet d'interaction afin de vérifier si la considération du manager d'une part, et le sur-engagement d'autre part vont amplifier ou au contraire atténuer le sentiment d'engagement.

#### 4.1 Effet d'interaction du déséquilibre individuel et du sur-engagement sur l'engagement

L'intégration de la variable sur-engagement dans le modèle de déséquilibre est intéressante car il s'agit de vérifier si le style de personnalité du commercial et la perception d'un déséquilibre vont amplifier l'engagement.

L'analyse multivariée de variance indique qu'il existe bien un effet d'interaction (Plus grande racine de Roy=2,090 ; p=0,02). En poussant nos investigations, le test des effets inter-sujets(cf. Tableau 5) indique que l'effet d'interaction est significatif concernant l'absorption (F=2,590 ; p=0,03). Le paragraphe précédent nous a conduit à rejeter l'hypothèse H1 selon laquelle le niveau de d'absorption variait en fonction la combinaison des « effort-récompense ». De façon intéressante, l'interaction de la combinaison avec le sur-engagement montre une différence de moyenne significative sur cette dimension. Les commerciaux caractérisés par le sur-engagement ont une tendance à exagérer leurs efforts et à sous-estimer leurs récompenses. Ces distorsions perceptuelles alliées au déséquilibre ont un effet significatif sur le niveau de d'absorption. Il est intéressant de constater que cette variable influence le niveau d'absorption sans tenir compte de l'équilibre entre les efforts fournis et les récompenses. Le commercial qui apprécie systématiquement mal ses efforts et ses récompenses diminue le niveau d'absorption à l'égard de son travail et de son organisation. Par conséquent, nous acceptons H4. Les hypothèse H5/H6 sont rejetées l'interaction effort-récompense et le sur-engagement n'étant pas significatif..

Tableau 5. Tests des effets inter-sujets

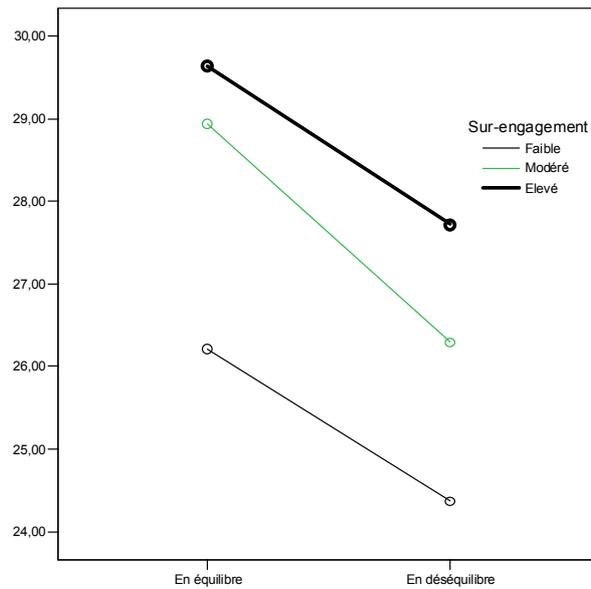
Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Signif.
<b>Interaction effort-récompense et sur-engagement</b>	Absorption	434,546	4	108,636	<b>2,590</b>	<b>,038</b>
	Dévouement/vigueur	302,454	4	75,614	1,040	,388
<b>Interaction effort-récompense et considération du manager</b>	Absorption	316,946	2	158,473	<b>3,779</b>	<b>,025</b>
	Dévouement/vigueur	628,820	2	314,410	<b>4,326</b>	<b>,014</b>

a R deux = ,105 (R deux ajusté = ,073)

b R deux = ,088 (R deux ajusté = ,055)

En regardant le graphique des moyennes marginales on constate que la présence du sur-engagement diminue le niveau d'absorption en situation de déséquilibre. La différence de moyennes étant plus significative avec un sur-engagement élevé et modéré.

Figure 2 Moyennes marginales estimées d'absorption (interaction avec le sur-engagement)

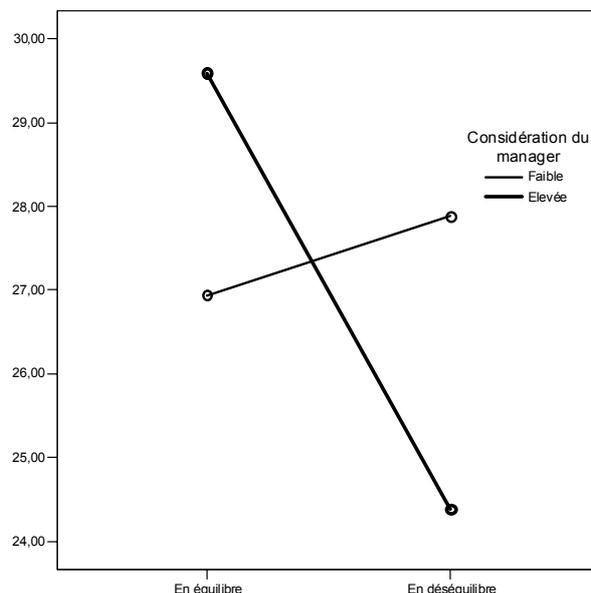


#### 4.2 Effet d'interaction du déséquilibre individuel et de la considération du manager sur l'engagement

La variable considération du manager dans le modèle de déséquilibre permet d'identifier le rôle de soutien émotionnel du commercial en situation adverse. Les analyses multivariées montrent qu'il existe bien un effet d'interaction de la combinaison effort-récompense avec la variable considération du manager sur les deux dimensions de l'engagement. Le  $\lambda$  de Wilks est significatif ( $F=3,28$  ;  $p=0,01$ ).

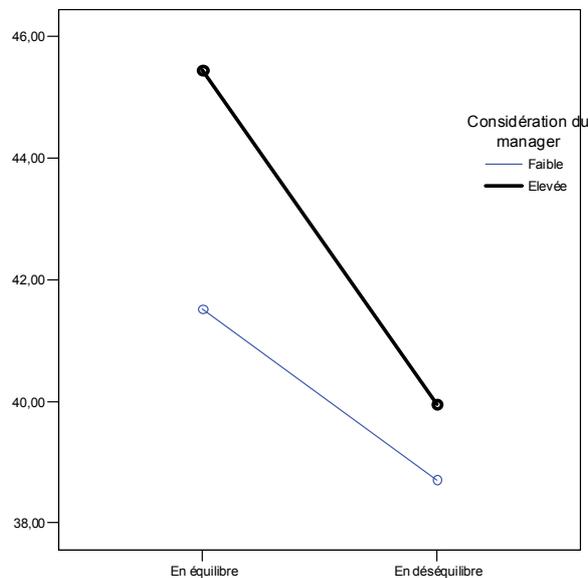
Concernant le niveau d'absorption, lorsque la considération du manager est perçue comme faible, la différence de moyenne du niveau d'absorption n'est pas statistiquement significative que le commercial soit ou non en équilibre. Par contre, lorsque la considération est perçue comme élevée, le niveau d'absorption diminue considérablement en situation de déséquilibre (-5,098). La figure 3 montre graphiquement l'effet d'interaction dans les 2 situations.

Figure 3 Moyennes marginales estimées d'absorption (interaction avec la considération du manager)



Les résultats sont encore plus significatifs concernant le niveau de dévouement/vigueur (cf. Figure 4). En effet, lorsque la considération est perçue comme faible par le commercial, le niveau de dévouement/vigueur diminue en situation de déséquilibre (-2,813). Mais il semble que la considération est perçue comme élevée, alors la diminution du niveau de dévouement/vigueur est encore plus élevée (-5,493). Ainsi lorsque le commercial perçoit une dissonance entre les efforts et les récompenses et que la considération de son manager est élevée, alors le niveau d'engagement diminue. Cela nous permet de dire que le soutien du manager ne permet pas de restaurer l'équilibre émotionnel du commercial. Les hypothèses H7, 8 et 9 sont acceptées.

Figure 4 Moyennes marginales estimées de dévouement/vigueur (interaction avec la considération du manager)



En résumé, le test des hypothèses concernant le déséquilibre individuel présente des résultats intéressants. Lorsque le commercial perçoit un déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses attendues, le niveau de son engagement semble diminuer. En conséquence, les niveaux de dévouement/vigueur diminuent. En revanche, le niveau d'absorption ne varie que dans le cas d'une interaction du déséquilibre effort-récompense et la présence de sur-engagement. De même l'engagement diminue lorsque la considération du manager est élevée et que le commercial est en déséquilibre.

## Conclusion

L'objet de ce papier était d'évaluer les liens existant entre le modèle déséquilibre effort récompenses et les comportements de retrait des commerciaux. D'un point de vue méthodologique l'échelle de déséquilibre effort-récompenses répond aux principales exigences psychométriques d'un instrument de mesure et l'emploi au sein des populations commerciales permet des alternatives aux travaux sur les dissonances entre l'individu et son travail.

D'un point de vue théorique, les résultats montrent qu'il existe un lien significatif en une situation de déséquilibre et le niveau d'engagement, l'antithèse positive de l'épuisement

professionnel. Que les efforts soient élevés ou les récompenses perçues comme faibles, l'absence de réciprocité présentent des situations adverses pour les commerciaux. Nous avons introduit une variable de personnalité, le sur-engagement et nous avons montré que la présence du sur-engagement alliée au déséquilibre perçu entre les efforts et les récompenses diminuait le niveau d'engagement. Ce résultat pose la délicate question de la personnalité et du recrutement du commercial. Si l'organisation souhaite recruter des commerciaux qui développent un sens particulier pour la compétition et l'hostilité parce que les exigences du marché ne laissent aucune place à l'angélisme, elle court aussi le risque de recruter des candidats moins engagés. Les profils de personnalité ont été étudiés dans le domaine de la force de vente, notamment au travers des personnalités de Type A et B. Même si la validité de cette classification reste sujette à controverse, quelques études empiriques ont établi des relations entre le profil de personnalité de Type A et notamment l'épuisement professionnel [Burke, 1985 ; Nowack, 1986].

L'étude met également en lumière le rôle de l'encadrement des commerciaux. Dans le cas des commerciaux, ce rôle est très important pour limiter les débordements émotionnels liés à l'activité. Le soutien émotionnel consiste à témoigner de l'empathie, de l'estime et de la bienveillance à l'autre. En effet, les commerciaux aiment leur travail, ils ont un *lien affectif très élevé* avec ce métier qui leur procure des joies, à leur sens, « *inestimables* ». Le thème de l'arbitrage entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle illustre ce lien affectif. En effet, la nature même de leur activité les immerge continuellement dans le cadre professionnel. En conséquence, certains ont « *explosé* » leur vie personnelle, d'autres l'ont « *sacrifiée* », d'autres encore ont essayé de « *concilier* ». Le fait de placer toutes ses attentes dans sa vie professionnelle, puisqu'elle est plus épanouie que sa vie personnelle, les place en situation de dépendance affective vis-à-vis de leur métier, dont l'encadrement direct est parfois le seul témoin. Lorsque l'équilibre est rompu les attentes à l'égard de l'encadrement sont beaucoup plus élevées.

Nos choix méthodologiques ne nous permettent pas de distinguer le type de récompenses qui influence le déséquilibre mais il serait intéressant d'approfondir la question des systèmes de récompenses comme facteurs de motivation. Les niveaux de récompenses et les types de récompenses sont très importants. La question des rétributions monétaires est évidemment au cœur du système de récompenses mais l'on sait qu'un certain nombre de facteurs motivationnels sont nécessaires à l'équilibre du système : les opportunités de carrière, la reconnaissance, les concours et les avantages en nature. Bien évidemment les préférences des commerciaux pour ces facteurs vont largement dépendre des personnalités et de l'importance qu'ils accordent à chacun de ces facteurs. Selon une étude de Chonko et al., [1992] 79% des commerciaux interrogés préfèrent les opportunités de carrières à la reconnaissance (notons qu'ils sont 93,3% à préférer une augmentation de salaire à la reconnaissance et 63,8% à préférer l'augmentation de salaire aux opportunités de carrière). S'il semble intuitif de penser que l'opportunité de carrière est très certainement liée à une augmentation de salaire, elle est également le signe de l'organisation à la contribution du commercial. L'opportunité de carrière est donc liée également à la reconnaissance. C'est la perception que l'organisation reconnaît la contribution du commercial de façon à ce qu'il puisse exercer ses compétences dans un niveau hiérarchique supérieur. Mais c'est bien là tout le problème d'un appareil productif commercial, il existe peu de commerciaux dans une équipe de vente capables d'endosser la fonction d'encadrement. D'une part, parce que le système est pyramidal et qu'il y a peu d'élus, d'autre part parce que la fonction d'encadrement nécessite d'autres compétences que celles développées dans l'exercice de la fonction de commercial. De même, Chonko et al., [1992] montrent que les commerciaux qui préfèrent les opportunités de carrière à la reconnaissance sont généralement plus expérimentés et plus âgés. Si la majeure partie de

la force de vente d'une organisation est expérimentée, comme c'est le cas dans notre recherche, quel type de promotion pourrait-on leur accorder ?

Et si la force de vente est composée de commerciaux jeunes et diplômés et de commerciaux expérimentés, comment l'organisation peut-elle satisfaire ces mêmes attentes ? Nous privilégions donc une voie de recherche qui permette de comprendre la hiérarchie du système d'équité du commercial en fonction des changements organisationnels. Il s'agit de répondre aux attentes des commerciaux quant à leur accomplissement professionnel, en tenant compte des exigences de l'organisation.

## **Bibliographie**

Babakus E., Cravens D.W, Johnston M. et Moncrief W.C (1999), The Role Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, hiver, 58-70

Bosma H., Peter R., Siegrist J. et Marmot M. (1998), Two Alternative Job Stress Models and the Risk of Coronary Heart Disease, *American Journal of Public Health*, 88, 68-74

Brown S. et Peterson R. (1993), Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction : Meta-analysis and Assessment of Causal Effects, *Journal of Marketing Research*, 30, 1,63-77

Burke R. (1985), The Relationship between Type A Behavior, Role Stress, Job Enrichment and Burnout College Counselors, *Dissertation Abstracts International*, 46, 3588 B

Chonko L.B., Enis B.M et Tanner J.F, (1992), *Managing Salespeople*, Allyn et Bacon, Inc, Needham Heights, MA

Hampton R. , Dubinsky A.J et Skinner S.J (1986), A Model of Sales Supervisor Leadership Behavior and Retail Salespeople's Job Related Outcomes, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14, 3, 33-42

Hanson E.K.S, Godaert G.L.R, Maas C.J.M et Meijman T.F (2001), Vagal Cardiac Control Throughout the Day : The Relative Importance of Effort-Reward Imbalance and Within-Day Measurements of Mood, Demand and Satisfaction, *Biological Psychology*, 56, 23-44

House, R. J. et Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some posthoc and a priori tests, 29-55, in J. Hunt & L. Larson (Eds.)

Johnston M.W., Parasuraman A., Futrell C.M. et Black W.C. (1990), A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment, *Journal of Marketing Research*, 27, 333-344

Jöreskog et Sörbom, (1993), *Lisrel 8.30 for Windows : User's Reference Guide*, Scientific Software International, Inc, Chicago, Illinois.

Khan W.A (1992), To Be Fully There : Psychological Presence at Work, *Human relations*, 45, 321-349

Maslach C. (1998), A Multidimensional Theory of Burnout, in Cooper CL (ed.), *Theories of Organizational Stress*, New York : Oxford University Press

Maslach C. et Leiter M.P (1997), The truth about Burnout : How Organizations cause Personal Stress and What to do about it. San Francisco, CA : Josey Bass

- Neveu J.P (1995), Epuisement professionnel : concept et méthodologie, *Le Travail Humain*, 58, 3, 209-228
- Niedhammer I., Siegrist J., Landre M.F, Goldberg M. Et Leclerc A. (2000), Etudes des qualités psychométriques de la version française du modèle du déséquilibre Efforts/Récompenses, *Revue Epidémiologie et Santé Publique*, 48, 419-437
- Nowack K.M. (1986), Type A, Hardiness and Psychological Distress, *Journal of Behavioral Medicine*, 9, 6, 537-548
- Peter R., Geibler H. et Siegrist J. (1998), Associations of Effort-Reward Imbalance at Work and Reported Symptoms in Different Groups of Male and Female Public Transport Workers, *Stress Medicine*, 14, 175-182
- Peter R., Alfredsson L., Knutsson A., Siegrist J., Westerholm P. (1999), Does a Stressful Psychosocial Work Environment Mediate the Effects of Shiftwork on Cardiovascular Risk Factors in Men ? *Scandinavian Journal of Work Environmental Health*, 25, 376-381
- Schaufeli W.B, Salanova M., Gonzales-Roma V. et Bakker A.B, (2002), The measurement of engagement and burnout : a two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 1, 71-92
- Seligman M.E.P et Csikszentmihalyi M. (2000), Positive Psychology : An Introduction, *American Psychologist*, 55, 5-14
- Sharma S., (1996), *Applied Multivariate Techniques*, New York : John Wiley & Sons, p116.
- Siegrist J. (1990), Occupational Stress and cardiovascular Reactivity in Blue Collar Workers, *Work and Stress*, 4, 295-304
- Siegrist J. (1996), Adverse Health Effects of High Effort/Low Reward Conditions, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41
- Siegrist J., Klein D., Voigt K.H (1997), Linking Sociological with Physiological Data : the Model of Effort-Reward Imbalance at Work, *Acta Psychologica Scandinavia*, 161, suppl.640, 112-116
- Siegrist J. et Peter R. (1994), Job Stressors and Coping Characteristics in Work Related Issues of Validity, *Work and Stress*, 8, 130-140
- Stogdill, R.M. (1963), *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire*, Columbus : Ohio State University
- Teas K.R. (1981), A Empirical Test Model of Salesperson's Job Expectancy and Instrumentality Perceptions, *Journal of Marketing Research*, 18, 209-226
- Teas K.R. (1983), Supervisory Behavior, Role Stress, and the Job Satisfaction of Industrial Salespeople, *Journal of Marketing Research*, 20 (Février), 84-91
- Van Vegchel, De Jonge J., Meijer T., Hamers J.P.H (2001), Different Effort Constructs and Effort-Reward Imbalance : Effects on Employee Well Being in Ancillary Health Care Workers, *Journal of Advanced Nursing*, 34, 1, 128-136