

LES MANAGERS DE RAYONS FACE AUX TENSIONS DE ROLES : QUELLES INCIDENCES SUR L'IMPLICATION AU TRAVAIL ?

Nathalie Commeiras

Maître de Conférences/Habilitée à diriger des recherches
IUT de Montpellier
CREGO – IAE Montpellier/Université de Montpellier 2
nathalie.commeiras@wanadoo.fr

Anne Loubès

Maître de Conférences
IAE de Montpellier
Place Eugène Bataillon
34095 Montpellier cedex 5
CREGO – IAE Montpellier/Université de Montpellier 2
aloubes@univ-montp2.fr
04.67.14.46.47

Christophe Fournier

Professeur des Universités
IUT de Montpellier
CR2M – IAE Montpellier/Université de Montpellier 2
fournier@iutmontp.univ-montp2.fr

Résumé :

La grande distribution rencontre des difficultés pour attirer et fidéliser les chefs de rayons, leurs conditions de travail étant difficiles. Or dans ce secteur d'activité, l'implication des managers opérationnels, leur fidélité constituent un enjeu central. Le métier de manager de rayon est difficile. Il s'agit d'une catégorie de salariés sujette aux tensions de rôle.

L'objectif de cette recherche est d'analyser les tensions de rôle (conflit, ambiguïté et surcharge) vécues par les managers de rayon et de préciser leurs incidences sur l'implication au travail c'est à dire sur l'implication organisationnelle, l'implication dans le poste de travail, l'implication dans le groupe et enfin, l'implication dans la carrière. Afin de répondre à cet objectif, nous avons réalisé une enquête auprès de 550 chefs de rayon (taux de retour : 30,5%). Des résultats apparaissent et permettent de dégager des préconisations managériales. Le gestionnaire peut agir sur l'implication affective des managers de rayon en réduisant les dysfonctionnements de rôle (conflit et ambiguïté) et sur leur implication calculée en améliorant leur charge de travail. Pour développer l'implication dans le poste de travail, il semble prépondérant de réduire la surcharge de travail. L'implication dans la carrière peut être renforcée en limitant le conflit et l'ambiguïté de rôle.

Mots clés : grande distribution, chef de rayon, tensions de rôle, implication au travail

Les managers de rayon constituent une ressource humaine commerciale et managériale de la grande distribution. A niveau commercial, ils 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 en effet 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. Cette appartenance à différents sous-systèmes fait d'eux des salariés vers qui convergent une pluralité d'attentes de rôle, souvent mouvantes, peu claires et parfois contradictoires. Dans la même lignée, cette position frontalière (Khan et al. 1964) accroît significativement leur charge de travail. Leur métier est, pour ces différentes raisons, réputé difficile et les enseignes font souvent état de leurs difficultés à fidéliser ces encadrants de proximité. Il est donc opportun de se donner les moyens de mieux comprendre l'effet néfaste des tensions de rôle souvent rencontrées par les managers de rayon sur leur implication dans l'organisation, dans leur poste de travail, dans leur carrière ou dans leur équipe de travail.

La plupart des auteurs s'accordent en effet, pour souligner les conséquences négatives des tensions de rôle sur l'organisation et sur l'individu (Bedeian et Amenakis, 1981 ; Fisher et Gitelson, 1983 ; Schuler, 1975 ; Jackson et Schuler, 1985 ; Kemery et al. 1985 ; Loubès 1997 ; Turbe et Collins, 2000...).

Globalement, les tensions de rôle sont considérées comme des situations de travail qui portent préjudice à l'utilisation adéquate des ressources humaines; les mécanismes qu'elles sous-tendent sont dysfonctionnels. Elles sont définies dans la littérature comme des forces qui poussent les salariés subissant ces pressions à reconsidérer leurs investissements dans l'organisation ce qui les conduit à adopter des comportements de retrait. Il est alors aisément compréhensible que de telles forces puissent également altérer la performance au travail et avoir des effets encore peu fouillés sur la compétence. La majorité des études sur les tensions de rôle s'appuient sur les travaux de Khan et al. (1964). Les tensions de rôle se déclinent généralement 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* ». La surcharge de travail est donc selon cet ancrage théorique appréhendée comme une facette du conflit de rôle, c'est-à-dire une forme de conflit liée à un excès de charge de travail (Miles et Perreault, 1976). Toutefois, en conformité avec de nombreux travaux, 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 (Schaubroeck et al, 1989 ; Peterson et Smith, 1995; Allen et al. 2001 ; Elloy et Smith, 2003).

Cette recherche s'intéresse aux effets des tensions de rôle (conflit, ambiguïté et surcharge) sur l'implication au travail des chefs de rayon. L'implication au travail est un concept complexe. Globalement, il exprime le vécu et le ressenti de la relation de la personne à son travail (Thévenet, 1999). Toutefois à l'heure actuelle, la communauté scientifique tend à considérer l'implication au travail (« *work commitment* ») comme un concept global regroupant différentes facettes (Morrow, 1983 ; Reichers, 1985 ; Randall et Cote, 1991 ; Morrow, 1993 ; Blau et al, 1993 ; Cohen, 1993, 1999 ; Meyer et Allen, 1997 ; Charles-Pauvers et Commeiras, 2002 ; Neveu, 2003...). Il convient principalement de distinguer l'implication dans le poste de

travail, l'implication dans la carrière/la profession, l'implication dans l'organisation, l'implication dans le groupe, l'implication dans les valeurs au travail (éthique au travail) et l'implication dans le syndicat. Dans cette recherche, seules les quatre premières dimensions de l'implication sont retenues, les chefs de rayon interrogés étant peu syndiqués. Bien que peu de chercheurs se soient intéressés à l'implication dans le groupe, nous avons choisi de l'intégrer au modèle de recherche, l'étude exploratoire réalisée auprès de chefs de rayon ayant mis en exergue l'individualisme de certains managers de rayon. L'implication organisationnelle traduit « *une interaction entre l'individu et l'organisation* » (Thévenet, 1992). L'implication dans le travail exprime la relation entre l'individu et son travail. L'implication dans la carrière peut être définie comme « *l'importance du travail et de la carrière dans la vie de l'individu* » (Greenhaus, 1971). Quant à l'implication dans le groupe, elle représente l'identification d'un individu à un groupe (Randall et Cote, 1991).

Nombreuses sont les recherches qui ont mesuré les conséquences de l'ambiguïté de rôle sur l'implication organisationnelle. Les travaux traitant des effets du conflit de rôle et de la surcharge de travail sur l'implication organisationnelle sont moins nombreux. De même l'analyse de la littérature révèle que peu de chercheurs ont analysé les relations entre les tensions de rôle et l'implication au travail (« *work commitment* »).

L'objectif de cet article est de répondre à la question suivante : quels sont les effets de l'ambiguïté de rôle, du conflit de rôle et de la surcharge de travail sur l'implication au travail ? Afin de tenter de répondre à cette interrogation, dans un premier temps, une analyse de la littérature est réalisée et dans un second temps, les résultats d'une enquête menée auprès de chefs de rayon sont présentés.

1. Les effets 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* ») dont les caractéristiques du rôle. Similairement, la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) identifie 5 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.

1.1. Les effets des tensions de rôle sur l'implication organisationnelle : une littérature dominante

Les résultats de la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) révèlent que les caractéristiques afférentes au rôle occupent une place privilégiée parmi les déterminants de l'implication organisationnelle. En effet, il est généralement admis, dans la littérature managériale, que **l'ambiguïté de rôle** agit négativement sur l'implication des salariés dans l'organisation. Dès les années 80, cette relation est soulignée par les conclusions des deux méta-analyses réalisées par Fisher et Gitelson (1983) et par Jackson et Schuler (1985). Ce résultat converge avec d'autres 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).

Selon les deux méta analyses (Jackson et Schuler, 1985 ; Fisher et Gitelson 1983), même si le **conflit de rôle** semble avoir un effet moindre sur l'implication organisationnelle que l'ambiguïté de rôle, les résultats mettent également en exergue un lien entre conflit de rôle et implication organisationnelle. L'étude réalisée en 1985 par Baroudi auprès de 229 informaticiens, positionne le conflit de rôle comme un antécédent de l'implication organisationnelle, ce résultat confirme ceux de Morris et Koch (1979). Les résultats des études empiriques récentes réalisées par Carson et al. (2001), Bettencourt et Brown (2003) et par Clinebell et Shadwick (2005), Griffeth et al. (2005) indiquent une relation significative entre le conflit de rôle et l'implication organisationnelle. Ces résultats sont corroborés par ceux d'une étude réalisée auprès de 660 vendeurs d'une compagnie d'assurance : les vendeurs qui ressentent le moins de conflit de rôle sont les plus impliqués dans l'organisation (Lee, 2003). Dans la même lignée, les conclusions d'une enquête menée auprès de 159 vendeurs convergent : le conflit de rôle amoindrit l'implication du vendeur dans l'organisation (Farrell, 2005). Ces résultats corroborent ceux d'une recherche menée auprès de vendeurs par Good et al. (1988). Toutefois, les résultats de l'analyse causale réalisée en 2000 par Grima, auprès des professionnels de la GRH dans un contexte français permettent de conclure que le conflit de rôle réduit l'implication organisationnelle des responsables de la formation professionnelle en entreprise.

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. De même, les résultats d'une enquête menée auprès de 171 personnes convergent : la surcharge de travail réduit l'implication organisationnelle (Ahuja et al, 2007).

Cependant, il est intéressant de souligner que les états de rôle et plus précisément l'ambiguïté de rôle et l'implication organisationnelle sont considérés dans la quasi intégralité des travaux 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). Or aujourd'hui, l'implication organisationnelle est appréhendée par la communauté scientifique comme un construit multidimensionnel (Morrow, 1993 ; Meyer et Allen, 1997). Dans la même lignée, des recherches récentes attestent de la multidimensionnalité de l'ambiguïté de rôle. Toutefois, peu de chercheurs 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, cet auteur ne prend 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, 1994 ; King et Sethi, 1997 ; Perrot, 2001 ; Irving et Coleman, 2003). Récemment les travaux de Commeiras et de 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 le **conflit de rôle**, les conclusions des recherches sont similaires : une relation inversée apparaît 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). Néanmoins, dans ses travaux auprès des jeunes diplômés entrés dans l'entreprise Perrot (2001) met en évidence l'absence de relation significative entre la surcharge de rôle et l'implication affective.

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.

Les chercheurs ont également analysé les effets des différentes facettes du conflit de rôle sur l'implication organisationnelle, sans prendre en compte la multidimensionnalité de cette dernière. En effet, Bishop et Dow Scott (2000) retiennent deux dimensions du conflit de rôle sur la base des travaux fondateurs de Khan et al (1964) : le conflit inter émetteur (« *intersender conflict* ») qui apparaît lorsque des attentes de rôle proviennent de plusieurs émetteurs et le conflit lié à un manque de ressources (« *resource-related conflict* ») qui apparaît lorsque il existe une incompatibilité entre les ressources disponibles et les attentes de rôle. Tout comme Morris et Snyder (1979), Bishop et Dow Scott (2000) obtiennent une relation inversée entre le conflit de rôle inter émetteur et l'implication organisationnelle. Comme la perception d'un manque de ressources peut interrompre la relation d'échange entre un salarié et son entreprise, Bishop et Dow Scott (2000) ont également démontré l'existence d'une relation négative entre le conflit de rôle lié à un manque de ressources et l'implication organisationnelle. Notons enfin, que le conflit de rôle lié au manque de ressources, a un impact plus important sur l'implication organisationnelle que le conflit de rôle inter émetteur.

L'analyse de la littérature nous amène à formuler les hypothèses suivantes :

H1 : L'ambiguïté de rôle diminue l'implication organisationnelle affective.

H2 : L'ambiguïté de rôle réduit l'implication organisationnelle calculée.

Les recherches existantes sur le conflit de rôle et la surcharge de travail analysent leurs effets sur l'implication organisationnelle selon une vision exclusivement unidimensionnelle. Les hypothèses formulées intègrent la vision multidimensionnelle de l'implication organisationnelle reconnue par la communauté scientifique.

H3 : Le conflit de rôle amoindrit l'implication organisationnelle affective.

H4 : Le conflit de rôle affaiblit l'implication calculée dans l'organisation.

H5 : Plus la surcharge de travail est élevée plus l'implication affective dans l'organisation est faible.

H6 : La surcharge de travail réduit l'implication calculée dans l'organisation.

1.2. Une prise en compte globale de l'implication au travail : quelles relations avec les tensions de rôle ?

Peu de chercheurs ont analysé les effets des tensions de rôle sur les autres facettes de l'implication au travail à savoir l'implication dans le poste de travail, l'implication dans la carrière et l'implication dans le groupe de travail.

Les deux 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**. Les tensions de rôle peuvent donc également avoir des conséquences négatives sur l'implication dans le poste de travail (Morris et Koch, 1979). Si les résultats obtenus par ces deux méta analyses sont relativement comparables avec ceux déjà mentionnés en ce qui concerne 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, rédigée par 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 de l'implication dans le poste travail. L'étude longitudinale auprès de 106 managers d'Allen et al. (2001) met également en exergue l'existence de relations positives entre la clarté de rôle et l'implication dans le poste de travail. Ces relations positives 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, les résultats d'une étude récente menée auprès de 365 salariés dans le secteur bancaire indiquent 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 corroborés 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.

Par ailleurs, rares sont les chercheurs qui se soient intéressés aux conséquences **des tensions de rôle sur l'implication dans la carrière et sur l'implication dans le groupe de travail**. L'analyse de la littérature révèle que deux facteurs peuvent expliquer l'implication d'un individu dans sa carrière : 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) (Van Maanen et Schein, 1977 ; London, 1983 ; Blau, 1985 ; Peyrat-Guillard, 2002...). La méta analyse réalisée par Lee et al. (2000) met clairement en exergue à partir de six études l'existence de relations entre l'implication dans la carrière et les tensions de rôle. Les relations entre le conflit de rôle et **implication dans la carrière** étant plus modérées que celles relatives à l'ambiguïté de rôle. Les résultats des études empiriques indiquent un lien négatif entre l'ambiguïté de rôle et l'implication dans la carrière (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). Dans l'étude réalisée par Bishop et Dow Scott (2000), auprès de 485 employés de production, **l'implication dans le groupe** (« *team commitment* ») est reliée au conflit de rôle. Dans cette recherche, le conflit de rôle est appréhendé selon une approche bidimensionnelle qui s'appuie sur le conflit de rôle inter émetteur et sur le conflit de rôle lié à un manque de ressources. L'implication dans le groupe est plus fortement reliée au conflit de rôle inter émetteur qu'au conflit de rôle lié à un manque de ressources.

S'appuyant sur les travaux existants, les hypothèses suivantes sont émises :

H7 : L'ambiguïté de rôle réduit l'implication dans le poste de travail.

Compte tenu des résultats controversés en ce qui concerne la relation entre le conflit de rôle et l'implication dans le poste de travail, l'hypothèse suivante est formulée :

H8 : Il y a une relation entre le conflit de rôle et l'implication dans le poste de travail.

H9 : Plus l'ambiguïté de rôle est importante moins l'individu s'implique dans sa carrière.

H10 : Plus le conflit de rôle est fort et moins le salarié s'implique dans sa carrière.

La rareté des travaux analysant le lien entre la surcharge de travail et l'implication dans le poste de travail, dans la carrière mais également ceux qui sont relatifs aux tensions de rôle et à l'implication dans le groupe conduisent à poser les hypothèses suivantes :

H11 : Il existe une relation entre la surcharge de travail et l'implication dans le poste de travail.

H12 : Il y a une relation entre la surcharge de travail et l'implication dans la carrière.

H13 : Les tensions de rôle sont reliées à l'implication dans le groupe.

2. Une étude empirique menée auprès de chefs de rayon

La méthodologie ainsi que les résultats de cette recherche sont présentés dans cette partie.

2.1. La méthodologie de l'étude

2.1.1. L'échantillon et la collecte des données

Cette étude est menée sur une population de chefs de rayon travaillant dans deux enseignes.

Une enquête réalisée par voie postale a été lancée auprès de 550 chefs de rayon. 168 questionnaires nous ont été retournés (taux de retour : 30.5%).

Afin de tenir compte des recommandations de Richardson et al. (1994) en management de la force de vente, les principales caractéristiques de l'échantillon sont présentées (cf. tableau

n°1). Globalement, le métier de chef de rayon est très masculin. Les chefs de rayon sont généralement jeunes (62.5% ont moins de 35 ans), de niveau de formation relativement élevé (63% ont au moins un bac+2). Leur ancienneté dans le poste est 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.

Tableau n°1 : Caractéristiques de l'échantillon

Secteur d'activité	grande distribution (chefs de rayon)
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 4 ELS : 16.1% ; 4 à 6 ELS : 38.1% ; 9 à 15 ELS : 26.6% ; plus de 16 ELS : 16.1%

(ELS : Employé Libre Service)

2.1.2. La préparation et le traitement des données

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.

Tableau n° 2 : Moyenne, écart type et fiabilité des échelles mesurant les concepts retenus

Concepts retenus	Auteurs	Moyenne	Ecart type	Alpha de Cronbach
Ambiguïté de rôle (inv) (6 items)	Rizzo et al (1970)	3.96	0.61	0,76
Conflit de rôle (3 items)	Rizzo et al (1970)	2.84	0.87	0.73
Charge de travail (7 items) (inv)	Harris et al (1994)	3.38	0.94	0.87
Implication dans le poste de travail (10 items)	Kanungo (1982)	2.70	0.60	0.83
Implication dans l'organisation - affective (7 items)	Allen et Meyer (1990)	3.50	0.81	0.82
- calculée (6 items)		2.70	0.73	0.63
Implication carrière (7 items)	Blau (1985)	3.24	0.98	0.90
Implication dans le groupe de travail (6 items)	Randall et Coté (1991)	2.83	0.53	0.48

(inv : 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 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.

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 de 0,83. Pour l'implication dans la carrière (Blau, 1985), c'est l'échelle totale qui a été retenue aboutissant à une fiabilité de 0,90.

En revanche la fiabilité de la mesure de l'implication dans le groupe n'étant pas satisfaisante ($\alpha=0.48$) nous conduit à évincer cette facette de nos résultats. En conséquence, l'hypothèse H13 ne pourra pas être testée.

Enfin 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 ($\alpha = 0,70$, les 3 autres (items 3, 5 et 7) mesurant le conflit de rôle ($\alpha = 0,73$).

La surcharge de travail mesurée par l'échelle d'Harris et al. (1994) comportant 7 items a une fiabilité convenable ($\alpha = 0,87$).

Tableau n°3: Analyse confirmatoire des échelles retenues dans la recherche

	χ^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 la carrière	63,63	20	0,12	0,90	0,83	0,91	0,94
Implication dans le poste de travail	30,80	14	0,084	0,95	0,90	0,93	0,96
Surcharge de travail	35,18	9	0,13	0,93	0,84	0,85	0,91
Tensions de rôle (2 dimensions)	17	8	0,08	0,97	0,92	0,89	0,94

2.2. Les résultats de la recherche et discussion

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, dans le poste de travail et dans la carrière (cf. tableau n° 4).

- Implication dans l'organisation

Sur cet échantillon, une corrélation positive apparaît entre la clarté de rôle et l'implication affective des chefs de rayon dans l'organisation ($B=0,38$ et $p=0,00$). 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, 2000 ; Singh et al, 1996 ; Siguaw et Honeycutt, 1995 ; Rhoads et al, 1994...). Conformément aux conclusions des travaux de Dubinsky et Hartley (1986), l'ambiguïté de rôle n'a aucun impact sur l'implication calculée. 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 (Mathieu et Zajac, 1990). En revanche, le conflit de rôle est par contre un facteur réducteur de l'implication affective ($B=-0.23$ et $p=0.00$). 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).

L'absence de charge de travail agit également positivement sur l'implication calculée des managers de rayon ($B=0,16$ et $p= 0,05$) alors que la relation avec l'implication affective n'est pas significative. 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.

En conclusion, les hypothèses H1 et H3 et H6 sont validées et les hypothèses H2, H4 et H5 sont infirmées.

- Implication dans le poste de travail :

Les résultats de la régression révèlent que les caractéristiques du rôle et plus particulièrement 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, contrairement à 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. **En conséquence, les hypothèses H7 et H8 sont infirmées.**

En revanche, l'absence de charge de travail ($B=0,20$ et $p=0,00$) a un impact positif sur l'implication du chef de rayon dans son poste de travail.

L'hypothèse H 11 est donc validée.

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 surcharge de travail et implication dans le poste de travail et des résultats contradictoires obtenus par Perrot (2001) il est important de rester prudent.

- Implication dans la carrière

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 la carrière ($B=-0,37$ et $p=0,00$). Conformément aux travaux de Blau (1985), de Colarelli et Solomon (1990) l'ambiguïté de rôle contribue elle aussi, à expliquer l'implication dans la carrière. Nos résultats convergent avec les conclusions de la méta-analyse de Lee et al. (2000).

En conséquence, **les hypothèses H9 et H10 sont confirmées.**

En revanche, aucune relation n'est décelée entre l'implication dans la carrière et la surcharge de travail. **L'hypothèse H 12 est donc infirmée.**

Tableau n°4 : Les résultats de la régression multiple pas à pas

	Implication											
	Organisationnelle Affective			Organisationnelle Calculée			Carrière			Dans le poste de travail		
	b	t	P	B	t	p	B	t	p	b	t	p
Surcharge de travail (INV)	0,12	1,50	Ns	0,16	1,99	0,05	-0,08	-1	ns	0,20	2,51	0,00
Ambiguïté de rôle (INV)	0,38	4,98	0,0	-0,07	-0,82	ns	0,21	2,67	0,00	0,05	0,61	ns
Conflit de rôle	-0,23	-2,9	0,0	-0,04	-0,45	ns	-0,37	-4,76	0,00	-0,16	-1,75	ns
Constante	0,49	6,99	0,0	15,9	10,58	0,00	25,5	5,62	0,00	13,9	7,93	0,00
Modèle global	0,27			0,02			0,24			0,33		

Conclusion

Outre les limites classiques afférentes à toute méthodologie d'enquête, cette étude présente un certain nombre de faiblesses provenant essentiellement de la collecte des données, qui appellent des recherches futures. L'échantillon étudié porte exclusivement sur des chefs de rayon, ce qui pose un problème de validité externe. Toutefois ce problème peut être amoindri dans la mesure où l'objectif de cette recherche est d'analyser les relations entre les tensions de rôle et l'implication au travail selon une approche multidimensionnelle.

Néanmoins, tout en restant prudent, compte tenu des limites évoquées précédemment, il semblerait que des implications managériales puissent être identifiées à partir des résultats de cette étude. En effet, 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 développer leur implication dans le poste de travail, une seule dimension des tensions de rôle semble pouvoir être activée : l'absence de surcharge de travail. L'implication dans la carrière 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 carrière, lui donnant une place moins importante dans leur vie.

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, sa loyauté, sa fidélité, son implication dans son poste de travail, dans la carrière, représentent des enjeux centraux. Partant du constat qu'il est difficile d'attirer et de fidéliser les managers de rayon, cette étude approfondie sur les relations entre tensions de rôle et implication au travail apporte des enseignements non négligeables. Les tensions de rôle sont préjudiciables car :

- elles renforcent les difficultés du métier des managers de rayon
- et qu'elles produisent des effets néfastes sur leur attachement à leur organisation, à leur poste de travail ou bien à leur carrière.

Des actions pourraient ainsi être mises en place pour réduire voire supprimer les tensions de rôle. 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 feed back et le système de contrôle (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).

Bibliographie

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 Quaterly*, 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: doex 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.

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.

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.

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., ALLISON P. et SAINT-JOHN N., (1993), « On developing a general index of work commitment », *Journal of Vocational Behavior*, vol.42, n°3, p.299-300.

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.

BROWN P. et PETERSON R.A., (1993), 3Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: a meta analysis and assessment of causal effects”, *Journal of Marketing Research*, vol.30, february

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.

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., (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, p. 285-308.
- 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., FOURNIER C. et LOUBES A., (2003), "Communication, information, feed-back and control system: interpersonnal antecedents in the role ambiguity of departement head", *The European Association of Education and Ressearch Commercial Distribution (EAERCD)*, ESCP-EAP, Paris, 2 et 4 juillet.
- 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. 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.
- COHEN A., (1992), « Antecedents of organizational commitment across occupationnal groups: a meta analysis », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, p. 539-558.
- 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.
- FARRELL M.A., (2005), "The effect of a market-oriented organizational culture on sales-force behaviour and attitudes", *Journal of Strategic Marketing*, vol.13, December, p.261-273.
- ELLOY D.F et SMITH C.R., (2003), "Patterns of stress, work-family conflict, role conflict, role ambiguity and overload dual-career ans single-carrer couples: an australian study", *Cross Cultural Management*, vol.10, n°1, p.55-66.
- 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.
- 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.
- GREENHAUS J.H., (1971), « An investigation of the role of career salience in vocational behavior », *Journal of Vocational Behavior*, vol.1, p.209-216.
- GRIFFETH R.W, STEEL R.P., ALLEN D.G., 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.
- 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.
- JORESKOG, KARL G. AND DAG SORBOM (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, SETHI V., (1997), The moderating effects of organizational commitment on burn-out in information system professionals, *European Journal of Information Systems*, Vol.6, 86-96.
- 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.
- 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.
- LOUBES 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.
- LONDON M., (1983), "Toward a theory of career motivation", *Academy of Management Teview*, vol.8, p.620-630.
- 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.

- 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. et ALLEN N.J. (1997), *Commitment in the workplace - theory, research and application*. Thousand Oaks, USA: SAGE – Atob.
- 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, (1976), "Organizational role conflict: its antecedents and consequences", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 17, p. 19-44.
- 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., KOCH J.L. (1979), "Impact of role perceptions on organizational commitment, job involvment and psychosomatic illness among three vocational grouping", *Journal of Vocational Behavior*, vol.14, p. 88-101
- 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.
- 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., (2003), "Théories de l'implication", in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, J. Allouche (coord.), ed Vuibert, p. 699-705.
- PERROT S., (2001), *L'entrée dans la vie active des jeunes diplômés*, Economica.
- PETERSON M.F. et, SMITH P.B., "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.
- 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.
- 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., 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*, /14, 31-39
- 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.
- 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., 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.
- THEVENET M., (1999), « Le travail : que d'émotions ! », *Revue Française de Gestion*, n°126, novembre-décembre, p. 140- 152.
- THEVENET M., (1992), *Impliquer les hommes dans l'entreprise*, ed Liaisons, Paris.
- TURBE T.C, 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.
- 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.