

**LES TENSIONS DE RÔLE, LA SURCHARGE DE TRAVAIL
ET LE SYSTÈME DE CONTRÔLE :
DES DÉTERMINANTS DE L'OPPORTUNITÉ
D'INNOVATION DANS LE TRAVAIL ?
UNE ÉTUDE EMPIRIQUE AUPRÈS DES MANAGERS DE RAYON**

*COMMEIRAS NATHALIE**, *FOURNIER CHRISTOPHE**, *LOUBES ANNE**

Résumé. Les managers de rayon constituent une ressource humaine commerciale et managériale de la grande distribution. Au niveau commercial, ils développent l'offre de leur rayon et l'adaptent aux attentes des clients. Au niveau managérial, ils coordonnent une équipe de travail constituée essentiellement d'employés libre service. Parce qu'ils endossent ces deux facettes simultanément, les chefs de rayon ont un rôle complexe qui les place au cœur des processus organisationnels. Ainsi, ils sont dans une double position frontalière : entre la direction du point de vente et les employés du magasin d'une part, entre l'organisation et sa direction et les clients d'autre part. Cette appartenance à différents sous-systèmes ainsi que leur position focale font d'eux des personnes vers qui convergent une pluralité d'attentes de rôle, souvent mouvantes, peu claires voire contradictoires. Dans la même lignée, cette position frontalière accroît leur charge de travail.

INTRODUCTION

La majorité des recherches analysant les conséquences des tensions de rôle (ambiguïté de rôle et conflit de rôle) s'accordent pour souligner leurs conséquences négatives sur l'organisation et sur l'individu. Sur un plan organisationnel, elles altèrent la performance au travail (Trube *et al.*, 2000; Jackson *et al.*, 1985; Fisher *et al.*, 1983...), l'implication organisationnelle (Jackson *et al.*, 1985; Fisher *et al.*, 1983, Commeiras et Fournier, 1998...), l'intention de départ (Jackson et al, 1985; Brief *et al.*, 1976; Bedian et Amenakis, 1981 ...) et le turnover (Keaveney, 1992). Sur le plan individuel, elles

* Centre de Recherche en Gestion des Organisations (CREGO), Université de Montpellier 2.

renforcent le stress (Miles, 1975; Brief *et al.*, 1976; Bedian *et al.*, 1981; Schaubroeck *et al.*, 1989...), réduisent la satisfaction au travail (Jackson *et al.*, 1985; Schuler, 1979...). La sur-charge de travail, considérée comme une dimension des tensions de rôle (Khan *et al.*, 1964, Miles et Perreault 1976, Khan 1974) a aussi des conséquences préjudiciables et peut renforcer par exemple, le stress ou le burnout (Spector *et al.*, 2000, Fogarty *et al.*, 2000).

Cependant, les résultats de la phase exploratoire de cette étude (entretiens menés auprès de chefs de rayon) semblent indiquer l'existence, au sein de la grande distribution, d'une poussée vers le conformisme qui diminue l'innovation. Ce constat paraît être induit par les changements en cours et plus particulièrement par la standardisation des opérations commerciales. Dans la même lignée, les travaux de Barel (2000) soulignent que les chefs de rayon «conformistes» sont valorisés au détriment des chefs de rayon «innovateurs».

Dans un tel contexte, les tensions de rôle vécues par les chefs de rayon peuvent produire des effets non négligeables sur les innovations qu'ils réalisent dans leur travail. En effet, il semblerait qu'elles peuvent soit réduire l'effort fourni par les chefs de rayon pour réaliser des innovations, soit, au contraire, renforcer les stratégies d'adaptation innovantes développées pour faire face à de telles situations.

Enfin, la grande distribution est un secteur où les systèmes de contrôle sont fortement développés. Un contrôle parfois exacerbé qui peut produire des effets sur l'opportunité d'innovation dans le travail des managers de rayon. Les formes de contrôles, quelles soient orientées sur les comportements ou sur les résultats, s'appuient sur un certain nombre de règles organisationnelles qui peuvent restreindre les opportunités d'innovation dans le travail.

Cette recherche tente de répondre à la question suivante: les tensions de rôle, la sur-charge de travail et le système de contrôle *produisent-ils des effets* sur les innovations dans le travail ?

Dans une première partie, une revue de la littérature sur les déterminants de l'innovation dans le travail (tensions de rôle, charge de travail et systèmes de contrôle) sera présentée. La seconde partie de cette communication sera consacrée aux résultats de l'étude empirique, menée auprès de 168 chefs de rayon appartenant à deux enseignes du secteur de la grande distribution.

I. – LES TENSIONS DE RÔLE ET LE SYSTÈME DE CONTRÔLE, DES ANTÉCÉDENTS ENVISAGEABLES DE L'INNOVATION AU TRAVAIL : UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE

Comme le soulignent Fisher *et al.*, (1983) ou Jackson et Schuler (1985), dans leurs méta-analyses les variables retenues sont essentiellement relatives au contexte organisationnel ou aux caractéristiques personnelles qui entourent et concernent les personnes focales. Les résultats de ces travaux indiquent principalement les dysfonctionnements

(performance individuelle médiocre, augmentation de l'intention de départ, de l'absentéisme, réduction de l'implication dans le travail et dans l'organisation, détérioration de la satisfaction au travail...) liés aux tensions de rôle.

L'opportunité d'innovation dans le travail est une dimension de l'évaluation de la performance individuelle (*self rating performance*), (Berkowitz, 1980). L'opportunité d'innovation dans le travail est un concept attitudinal, qui met en évidence les marges de manœuvres dont dispose un individu pour trouver des améliorations dans son travail. Bien qu'éloigné des travaux de Callon (1986) qui développent une véritable théorie de la traduction et spécifient le concept d'innovation ou de ceux d'Alter (1993) qui analysent le comportement des innovateurs, l'opportunité d'innovation dans le travail perçue permet toutefois de saisir l'attitude des individus face au développement de voies d'amélioration dans leur travail. La plupart des travaux mettent en relief des relations essentiellement négatives entre la performance au travail et les conflits de rôle. La méta analyse de Turbe et Collins (2000) valide les résultats de celle réalisée plus tôt par Jackson et Schuler (1985) et met clairement en évidence l'existence de relations négatives entre la performance et l'ambiguïté de rôle. Ainsi, clarifier le rôle des acteurs frontaliers renforce leur performance. En ce qui concerne le conflit de rôle, les travaux de Turbe et Collins (2000) valident les résultats de Jackson et Schuler (1985) et concluent à l'absence de relation significative entre la performance et le conflit de rôle. En ce qui concerne la performance au travail, le conflit de rôle serait alors moins dysfonctionnel que l'ambiguïté de rôle. Hammer et Tosi (1974), Schuler (1975) ont toutefois mentionnés le contraire.

La plupart des études répertoriées dans ces méta-analyses adoptent une définition souvent unidimensionnelle de la performance au travail. L'évaluation peut toutefois être faite par le supérieur, par des critères objectifs ou par une autoévaluation.

Compte tenu du contexte de la grande distribution il semble nécessaire d'approfondir l'analyse des relations entre les tensions de rôle et les opportunités d'innovation dans le travail. Comme le note Barel (1998) les chefs de rayon ont tendance à se conformer au comportement dominant, celui qui est valorisé par la hiérarchie. Les opportunités d'innovation dans le travail seraient alors réduites, ce qui risque à terme de freiner le développement et la performance des entreprises de ce secteur. Cependant, bien qu'une forte tendance au conformisme ait été mise en évidence dans ce secteur, il est possible de penser que le rôle spécifique des chefs de rayon qualifié de frontalier et soumis à de fortes pressions puisse au contraire, les pousser à rechercher des opportunités d'innovation dans leur travail. Dans des situations incertaines et conflictuelles, les personnes soumises aux tensions de rôle subissent un état de déséquilibre qui les pousse à développer des stratégies d'adaptation (Fried et Tiegs 1995). La recherche de voies d'amélioration peut alors s'inscrire dans le cadre de ces stratégies.

En conséquence, les résultats des travaux empiriques se situant dans la théorie des rôles méritent d'être réévalués pour les raisons suivantes :

- les résultats obtenus afférents aux relations entre les tensions de rôle et la performance au travail manquent de stabilité,
- l'étude de ces relations s'appuie sur la performance au travail saisie de manière unidimensionnelle sans que l'innovation perçue au travail en soit distinguée,
- dès 1981, Van Shell *et al.* ont préconisé d'étudier les effets positifs des tensions de rôle. Ces auteurs suggèrent que les tensions de rôle constituent des moyens par lesquels les organisations laissent la possibilité à leurs membres de répondre à des informations non récurrentes et de poursuivre un ensemble de buts organisationnels qui peuvent être contradictoires. Ainsi, ils adoptent une posture différente. Pour eux, les tensions de rôle génèreraient réactivité et innovation dans le travail. A ce jour, peu de chercheurs se sont intéressés à ces relations.

Une approche multidimensionnelle de l'ambiguïté de rôle envisagée comme un antécédent de l'innovation dans le travail

La mesure du concept d'ambiguïté de rôle repose généralement sur une approche unidimensionnelle (échelle de Rizzo *et al.*, 1970), qui ne permet pas de revenir aux origines de la définition qui dès le départ, comportait plusieurs dimensions. Or, Khan *et al.*, (1964) distinguent deux types d'ambiguïtés de rôle: les ambiguïtés de rôle liées au rôle lui-même: (regroupant le contenu, les objectifs et les moyens relatifs à un poste de travail) et l'ambiguïté afférente aux aspects socio-émotionnels (conséquences des actions des individus, pour eux-mêmes, pour les autres, et pour l'organisation).

Plusieurs auteurs ont préconisé de développer des approches multidimensionnelles de l'ambiguïté de rôle afin de prendre en considération l'approche de Khan *et al.* qui différencie deux types d'ambiguïté de rôle: l'une liée au poste, l'autre aux aspects socio-émotionnels. On note ainsi l'existence, dans le domaine des ressources humaines commerciales des échelles de Ford, Walker et Churchill (1975), de Chonco, Howell et Bellenger (1986) ou plus récemment de Singh et Rhoads (1991). Ces échelles prennent en compte une vision multidimensionnelle de l'ambiguïté de rôle en retenant différentes facettes, qui reposent sur les composantes du système de rôle dans lequel opère l'individu. L'approche de Singh et Rhoads (1991) prolongée par Rhoads, Singh et Goodell (1994) est particulièrement intéressante puisqu'elle met en évidence une ambiguïté de rôle interne (liée au fonctionnement de l'entreprise ou aux collègues de travail par exemple) et une ambiguïté de rôle externe (liée au client par exemple).

En comportement organisationnel, Van Shell *et al.*, (1981) distinguent trois composantes d'ambiguïté de rôle: le manque d'information concernant les attentes de rôle, le manque de clarté sur les comportements à adopter pour atteindre les attentes de rôle et enfin l'ambiguïté relative aux conséquences du comportement. En 1982, Sawyer propose une approche bidimensionnelle et distingue la clarté des objectifs (le degré avec lequel les objectifs de travail et les résultats à atteindre sont clairement définis) et la clarté des procédures (niveau de certitude perçu par l'occupant d'un poste sur la manière d'accomplir le travail, les méthodes qu'il convient de mobiliser pour réaliser une tâche).

Aux deux facettes de Sawyer (1992), Breugh et Colihan (1994) ajoutent une troisième dimension qui se réfère à la programmation du travail. Cette dernière forme d'ambiguïté concerne l'incertitude perçue par un individu, incertitude qui provient de la programmation de ses activités et des différentes séquences de son travail.

Même si, ces approches multidimensionnelles se rapprochent de la définition initiale, elles portent essentiellement sur le premier volet de la définition initiale de Khan *et al.*, (1964) et laissent toutefois de côté l'aspect socio-émotionnel.

La définition de l'ambiguïté de rôle est claire au niveau général mais les différentes facettes qui la composent sont encore peu élaborées et donc instables, notamment au vue du nombre de dimensions à prendre en compte.

Une approche renouvelée dans le champ de la théorie des rôles et plus particulièrement pour la prise en compte du concept d'ambiguïté de rôle nécessite d'évoluer vers une définition multidimensionnelle. Afin de répondre à cet objectif, nous retenons la récente approche de Breugh et Colihan (1994) qui semble particulièrement adaptée aux fonctions de chefs de rayon. En effet, une étude qualitative (journées d'observations, entretiens en profondeur) nous laisse penser que l'ambiguïté de rôle perçue par les managers de rayon peut parfaitement être appréhendée par cet instrument multidimensionnel.

Cette prise en compte de la multidimensionnalité de l'ambiguïté de rôle est importante puisque les résultats de différentes recherches (Commeiras et Fournier, 1998; Loubès, 1997; Rhoads *et al.*, 1994; Singh, 1993; Singh et Rhoads, 1991) montrent que les facettes de l'ambiguïté de rôle ont des conséquences diverses sur la performance et les attitudes des individus.

L'ambiguïté de rôle apparaît généralement comme un obstacle à éliminer compte tenu de ses effets néfastes tant pour l'organisation que pour l'individu.

Même si la plupart des études qui analysent les liens entre l'ambiguïté de rôle et la performance au travail mettent en évidence l'existence relations négatives, d'autres théories nous conduisent à envisager différemment cette posture, ou du moins à la nuancer.

En effet, selon Landry (1995) le jugement négatif porté à l'ambiguïté «résulte d'une conception rationnelle de la décision et de l'organisation renforcée par une apparente propension des acteurs à être réfractaires». Pourtant, la transmission d'un message ambiguë peut entraîner une augmentation du degré de liberté quant à l'interprétation du message et permet d'élargir les choix suggérés par ce message. Les situations obscures, équivoques permettraient alors d'élargir les interprétations possibles, le degré de liberté des acteurs et favoriseraient l'innovation dans le travail. Ce positionnement s'inscrit dans la perspective du modèle constructiviste de Weick (1979). Les situations jugées équivoques par les acteurs favorisent la construction de l'organisation. Ramené à la théorie des rôles cette conception suggère que les efforts réalisés pour clarifier les rôles peuvent réduire, en contre partie, la faculté d'adaptation (Van Shell *et al.*, 1981) et donc l'opportunité perçue d'innovation dans le travail. Ainsi, l'ambiguïté rôle, défi-

nie comme le degré d'information manquante pour occuper une position dans l'organisation (Khan *et al.*, 1964), peut favoriser l'innovation dans le travail, véritable stratégie d'adaptation face à des situations équivoques.

Il existe bien une indétermination théorique concernant les relations envisageables entre l'ambiguïté de rôle et l'innovation dans le travail. La proposition que nous formulons semble être novatrice car d'une part, elle intègre l'approche constructiviste et relativise les travaux menés dans le champ de la théorie des rôles et d'autre part, elle tient compte des préconisations de Van Shell *et al.*, (1981) qui incitent à tester l'existence d'effets, non plus seulement dysfonctionnels, mais aussi d'effets favorables des tensions de rôles pour l'organisation.

Ainsi, l'hypothèse 1 peut être libellée de la façon suivante: plus l'ambiguïté de rôle des chefs de rayon est élevée, plus leur innovation dans le travail est forte.

Les relations présumées entre l'innovation dans le travail et le conflit de rôle, la sur-charge de travail et les systèmes de contrôle

Afin d'approfondir les relations entre l'innovation au travail et les tensions de rôle, le conflit de rôle et la surcharge de travail ont été retenus dans cette recherche. En outre, compte tenu de l'importance des systèmes de contrôle dans la grande distribution, il nous a paru intéressant d'intégrer cette variable dans l'analyse.

Conflit de rôle et innovation au travail

De manière générale, le conflit de rôle se définit comme la présence de deux ou plusieurs attentes de rôles incompatibles entre-elles. S'appuyant sur la définition initiale de Khan *et al.*, (1964), King *et al.*, (1990) adoptent une définition très proche du conflit de rôle, comme « l'occurrence simultanée de deux ou plusieurs séries de pressions ». Ainsi, le conflit de rôle perçu par un individu reflète le degré d'incompatibilité des attentes qui se manifestent à son égard. Au sein de la théorie des rôles le conflit de rôle est considéré comme un facteur dysfonctionnel. A l'instar de l'ambiguïté de rôle et selon Van Shell *et al.*, (1981), le conflit de rôle pourrait être considéré comme un moyen par lequel les membres de l'organisation poursuivent un ensemble de buts organisationnels qui peuvent entrer en contradiction. En situation de changement par exemple, les conflits de rôle polarisés sur les niveaux frontaliers peuvent susciter, chez les personnes focales, la recherche d'innovation. Les conflits de rôle subis par les managers commerciaux pourraient alors favoriser l'innovation dans le travail.

Conformément aux travaux de Van Shell *et al.*, (1981) nous envisageons de tester l'existence d'un lien positif entre le conflit de rôle et l'opportunité perçue d'innovation dans le travail.

L'hypothèse 2 peut se formuler de la manière suivante: plus le conflit de rôle perçu par les chefs de rayon est élevé et plus l'innovation dans le travail est importante.

Sur-charge de travail et innovation au travail

La sur-charge de travail n'est pas clairement positionnée dans le champ de la théorie des rôles. Pour Khan *et al.*, (1964) il s'agit d'une forme de conflit de rôle qui peut apparaître lorsque les attentes des émetteurs sont trop nombreuses et excèdent le temps et les ressources disponibles de la personne focale. Bien qu'elle soit généralement appréhendée comme une dimension des tensions de rôle (Khan *et al.*, 1964, Miles et Perreault 1976, Khan 1974) certains auteurs (Schaubroeck *et al.*, 1989) suggèrent que l'excès de charge de travail soit un facteur explicatif de l'ambiguïté et du conflit de rôle.

Dans la grande distribution, peut-être plus qu'ailleurs, la sur-charge de travail donne une image négative qui réduit grandement l'attractivité de ce secteur. Les chefs de rayons sont largement concernés. Leur charge de travail est conséquente et les enseignes ont généralement du mal à recruter à ce poste.

En considérant la sur-charge de travail comme une dimension particulière des tensions de rôle (Khan *et al.*, 1964), il est opportun d'analyser ses effets sur l'innovation dans le travail. Comme pour le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle, la sur-charge de travail peut entraîner la recherche d'adaptations et susciter l'innovation. La surcharge de travail peut créer un état de déséquilibre important qui peut pousser la personne qui la subit à mettre en place des stratégies d'adaptation et à chercher des innovations dans son travail.

Conformément aux propositions de Van Shell *et al.*, (1981) nous envisageons de tester l'existence d'un lien positif entre la surcharge de travail et l'opportunité d'innovation dans le travail.

L'hypothèse 3 peut se formuler de la manière suivante: plus la sur-charge de travail perçue par les managers de rayon est importante et plus l'innovation dans le travail est forte.

Système de contrôle et innovation au travail

Bien que le contrôle soit fréquemment considéré dans le domaine des ressources humaines commerciales, son impact sur l'innovation au travail est quant à lui très peu étudié. Suivant les travaux fondateurs d'Anderson et Oliver (1987), deux types de contrôle peuvent être distingués: l'un fondé sur les résultats (*outcome control*), l'autre fondé sur le comportement (*behavior control*). Compte tenu du contexte de la grande distribution, nous avons retenus, suivant l'approche d'Oliver et Anderson (1995), trois dimensions du contrôle. Les deux premières dimensions (distance au management et étroitesse de supervision) traduisent un contrôle basé sur le comportement alors que la seconde (orientation résultats) traduit un contrôle plus orienté sur la production et l'atteinte d'objectifs quantitatifs.

Suite à l'étude exploratoire menée, il semble que le système de contrôle ait tendance à réduire l'innovation au travail en valorisant la conformité.

En conséquence l'hypothèse n° 4 peut être formulée de la manière suivante: Il existe une relation significative entre le système de contrôle et l'innovation dans le travail.

II. – LA MÉTHODOLOGIE

L'opérationnalisation des données

Afin d'avoir une vision plus fine de l'ambiguïté de rôle, nous avons retenu le questionnaire de Breugh et Colhian (1994) qui appréhende ce concept selon une approche tridimensionnelle. Ces auteurs identifient et mesurent trois facettes de l'ambiguïté de rôle : l'ambiguïté afférente aux méthodes de travail (3 items), l'ambiguïté inhérente à la programmation du travail (3 items) et l'ambiguïté liée à la performance (3 items). Cette échelle a été préférée à celle de Rizzo *et al.*, (1970) qui, bien que très utilisée, est extrêmement critiquée du fait de son caractère unidimensionnel. Cependant, malgré les critiques assénées à l'instrument de Rizzo *et al.*, (1970), nous avons intégré cet outil qui mesure le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle selon une vision unidimensionnelle, dans le questionnaire de la recherche afin d'une part d'évaluer le conflit de rôle (8 items) et d'autre part, de pouvoir tester la validité prédictive de l'échelle de Breugh et Colhian.

La charge de travail a été mesurée par l'échelle de Harris et Baden (1994) constituée de 6 items. Concernant le système de contrôle, il a été évalué par l'outil d'Oliver et Anderson (1994). Toutefois, conformément aux travaux de Macquin *et al.*, (2001), trois dimensions ont été retenues : l'étroitesse de la supervision (4 items), la distance au management (3 items) et l'orientation résultat (3 items).

Enfin, l'innovation dans le travail est mesurée par l'échelle de Berkowitz (1980) constituée de 4 items.

Le questionnaire est constitué des items mélangés des échelles évoquées précédemment, présentées selon la technique de Likert (comportant 5 points).

L'échantillon

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 d'avoir une vision plus précise des personnes interrogées, les caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans le tableau 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 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 %)	- 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 %)	- 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)

La préparation des données

Une Confirmatory Factor Analysis (CFA), destinée à s'assurer des validités convergente et discriminante des construits est effectuée (logiciels Prelis et Lisrel 8) préalablement au test des hypothèses.

Les indices d'ajustement ($\chi^2 = 68,96$, ddl = 24, $p = 0,00$; $\chi^2 / df = 2,88$; RMSEA = 0,11 ; GFI = 0,92 ; AGFI = 0,85 ; CFI = 0,76) concernant les données de l'échelle d'ambiguïté de rôle laissent présager d'un bon ajustement de la structure observée à la structure théorique. Les tests t supérieurs à 1,96 permettent de conclure à la validité convergente de cette échelle composée de trois facettes regroupant chacune 3 items. La fiabilité de chacune de ces dimensions, appréhendée par l'alpha de Cronbach est satisfaisante pour la première ($\alpha = 0,70$) et pour la troisième ($\alpha = 0,78$) mais décevante pour la deuxième ($\alpha = 0,51$).

Tableau 2
MATRICE DES CORRÉLATIONS (MATRICE F)

Dimensions	1	2	3	4
1. BC ambiguïté de rôle liée au travail des individus	1			
2. BC ambiguïté de rôle liée à la performance	0.43 (0.11)	1		
3. HRL ambiguïté de rôle	0.73 (0.07)	0.81 (0.08)	1	
4. HRL conflit de rôle	-0.63 (0.09)	-0.21 (0.11)	-0.47 (0.09)	1

Pour chaque case est mentionnée la corrélation (f) et l'écart type de f (entre parenthèse).

La lecture de la matrice des corrélations (matrice f) entre les trois facettes d'ambiguïté de rôle indique un important problème de validité discriminante entre les deux premières facettes de l'ambiguïté de rôle (*cf.* tableau 2). En effet, lorsque l'intervalle de

confiance de ($+ 2$ écarts types) contient 1, il est probable que l'on soit face à un problème de validité discriminante (Bagozzi et Yi, 1991) ce qui est le cas pour les deux premières dimensions ($\alpha = 0.82$; écart type = 0.15). Par conséquent, nous comparons l'ajustement d'un modèle tridimensionnel (les deux premières facettes étant confondues) à l'ajustement d'un modèle à deux dimensions. Ce dernier modèle ($\chi^2 = 75,02$, ddl = 26, $p = 0,00$; RMSEA = 0,11 ; GFI = 0,92 ; AGFI = 0,86 ; CFI = 0,74), est statistiquement équivalent au modèle initial (composé de 3 dimensions). Une nouvelle lecture de ces six items permet de comprendre cette fusion des deux premières dimensions qui concernent en fait le travail de l'individu: comment faire et dans quel ordre? Par conséquent, étant donnée la cohérence sémantique et théorique de cette nouvelle facette et du fait du principe de parcimonie, nous retiendrons une structure bidimensionnelle pour cette échelle composé de deux facettes: la première concerne le travail de l'individu ($\alpha = 0,75$), et la seconde les critères de performance ($\alpha = 0,78$).

Concernant la validité prédictive, deux approches seront effectuées. La première consiste à relier cette nouvelle échelle avec l'échelle initiale de Rizzo *et al.*, (1970) qui mesure l'ambiguïté et le conflit de rôle. La lecture de la matrice indique clairement que les facettes de l'échelle de Breaugh et Colhian (1994) sont positivement corrélées avec la mesure d'ambiguïté de rôle (on mesure en fait la clarté de rôle) et négativement avec celle de conflit de rôle. De plus on constate que la corrélation est plus forte avec l'ambiguïté de rôle qu'avec le conflit de rôle ce qui est le signe d'une bonne validité prédictive.

Le second test consiste à s'assurer du pouvoir explicatif de cette nouvelle échelle bidimensionnelle sur l'ancienne échelle de Rizzo *et al.* (1970) Pour cela une, la régression multiple effectuée montre l'excellent pouvoir prédictif ($r^2 = 0,60$) du nouvel instrument sur l'instrument traditionnellement utilisé.

Tableau 3

RÉGRESSION ENTRE L'AMBIGUÏTÉ DE RÔLE MESURÉE PAR L'ÉCHELLE
DE BREAUGH ET COLHIAN (1994)
ET L'AMBIGUÏTÉ DE RÔLE MESURÉE PAR L'ÉCHELLE DE RIZZO *ET AL.*, (1970)

	Coefficients standardisés	t	Signification
	b		
ambiguïté de rôle liée au travail des individus	.585	9.91	.00
ambiguïté de rôle liée à la performance	.296	5.00	.00
Constante	-	4.50	.00

(R^2 ajusté = 0.60)

En ce qui concerne les autres construits (*cf* tableau 4), l'analyse factorielle confirmatoire permet de retrouver les trois dimensions de l'échelle qui mesure les systèmes de contrôle (étroitesse de supervision, distance de management et orientation des résultats).

Tableau 4

TEST DES STRUCTURES DES ÉCHELLES RETENUES ET INDICES D'AJUSTEMENT

Construits	Dimensions	χ^2	df	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI
Innovation dans le travail	1	2,34	2	1,17	0,99	0,97	0,99
Ambiguïté de rôle	2	75,02	26	2,88	0,92	0,86	0,74
Surcharge de travail	1	35,18	9	3,90	0,93	0,84	0,91
Conflit de rôle	1	34,10	9	3,78	0,89	0,85	0,78
Système de contrôle	3	76,78	24	3,19	0,91	0,84	0,85

III. – RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION

Les statistiques descriptives des différents construits sont présentées dans le tableau 5. Afin de tester les hypothèses, une régression multiple, pas à pas a été réalisée en considérant les deux dimensions d'ambiguïté de rôle (cf. tableau n° 6), la variable dépendante étant l'innovation dans le travail.

Tableau 5

STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES CONSTRUITS

Construits	Dimensions	Moyenne	Ecart type		T values
Innovation dans le travail	-	4,18	0,60	0,53	2,44 < t < 3,95
Ambiguïté de rôle*	Travail des individus Performance	3,30 3,87	,04 ,06	0,75 0,78	2,43 < t < 7,48 4,31 < t < 6,90
Conflit de rôle	-	2,96	5,96	0,76	2,69 < t < 3,96
Surcharge de travail	-	3,38	0,94	0,87	5,50 < t < 10,71
Système de contrôle	Etroitesse de supervision	3,52	3,52	0,65	3,28 < t < 4,50
	Distance de management	2,06	2,06	0,85	5,67 < t < 8,34
	Orientation des résultats	3,14	0,94	0,54	2,58 < t < 3,49

*Nb: l'échelle de Breaugh et Colhian mesure la clarté de rôle et non l'ambiguïté de rôle.

Les résultats de cette recherche (cf. tableau 6) valident la pertinence de retenir une vision multidimensionnelle de l'ambiguïté de rôle. En effet, il ressort de cette analyse que l'ambiguïté de rôle et plus précisément sa dimension « Travail des individus » agit négativement sur l'innovation dans le travail ($r = -0,315$, $p=0,00$). **Ce résultat infirme l'hypothèse 1.** En effet, il semblerait que plus l'ambiguïté de rôle des chefs de rayon à l'égard de leur travail est faible, plus ils sont innovants dans leur travail. Autrement dit, la clarté de rôle perçue favorise le sentiment des chefs de rayon d'avoir la possibilité d'innover dans leur travail. Conformément aux travaux antérieurs (Jackson et Schuler 1985, Turbe et Collins 2000), la clarté de rôle favorise la performance au travail et permet aux chefs de rayon de développer les opportunités d'innovations dans le travail. Cependant, ce résultat doit être nuancé car seule la dimension de l'ambiguïté relative au travail apporte des résultats significatifs. La clarté des résultats attendus ne permet pas de renforcer les opportunités d'innovations dans le travail. La proposition retenue s'appuie sur une approche renouvelée de l'ambiguïté (Landry 1995, Weick 1979) et plus précisément sur les préconisations de Van Shell *et al.* (1981). Les résultats obtenus apportent une nuance importante. L'ambiguïté de rôle ne peut pas être considérée comme un facteur d'adaptation et d'innovation dans le travail. Ces résultats confirment alors l'effet dysfonctionnel de l'ambiguïté de rôle.

Dans la même lignée, le conflit de rôle ne constitue pas un facteur explicatif de l'innovation dans le travail. **L'hypothèse 2 est infirmée.** Ce résultat va à l'encontre des travaux de Van Shell *et al.* (1981) qui préconisent d'envisager l'effet positif des conflits de rôle sur l'innovation au travail. En effet, face à des attentes conflictuelles, les managers opérationnels peuvent rechercher des stratégies d'adaptations basées sur l'innovation, véritables régulations locales permettant de réduire les épisodes de conflits de rôle. L'absence de relation entre le conflit de rôle perçu et les opportunités d'innovation dans le travail ne permet pas d'envisager une telle réponse. En revanche, les résultats obtenus confirment ceux qui ont été apportés dans les deux méta-analyses de Jackson et Schuler (1985) et de Turbe et Collins (2000) et mettent en évidence l'absence de relation significative entre le conflit de rôle et la performance au travail. Alors que d'autres recherches ont justement préconisé de considérer le conflit de rôle comme un facteur plus dysfonctionnel que l'ambiguïté de rôle (Hammer et Tosi 1974, Schuler 1975).

Similairement, la surcharge de travail n'est pas associée à l'innovation au travail, **infirmant ainsi l'hypothèse 3.** La charge de travail conséquente inhérente à la fonction de chef de rayon ne les incite pas à innover dans leur travail. La surcharge de travail perçue par les chefs de rayon de notre échantillon est conséquente (moyenne : 3,38). Ce résultat met en évidence l'importance des attentes de rôle qui entourent les chefs de rayon et le manque de temps et de ressources disponibles pour qu'ils puissent y répondre. La proposition retenue dans le cadre de cette recherche est qu'une charge de travail élevée peut pousser la « personne en sur-charge » à rechercher des améliorations et à se servir des opportunités d'innovation.

En considérant la sur-charge de travail comme une dimension particulière du conflit de rôle (Khan 1964), les résultats obtenus sont cohérents avec les résultats précédents. Cette dimension du conflit de rôle n'a pas d'effet sur la performance perçue par les managers. Les managers de rayon ne se sentent pas moins innovants dans leur travail du fait d'une surcharge de travail élevée.

Par ailleurs, le système de contrôle et plus précisément sa dimension «distance de management» contribue à expliquer l'innovation au travail ($\beta = -0,131$; $p=0,040$). En effet, les résultats de cette recherche indiquent que plus la distance de management est distendue, plus les chefs de rayon innoveront dans leur travail. En conséquence, *l'hypothèse 4 est partiellement validée*: le contrôle fondé sur les comportements réduit l'innovation au travail des managers de rayon. Certains systèmes de contrôle peuvent nuire à la recherche de voies d'amélioration dans le travail. Les résultats de notre recherche démontrent que la distance perçue quant au management est faible (moyenne : 2,06). Cette faible distance de management renforce les comportements conformistes au détriment des innovateurs. Ce résultat corrobore les constatations de Barel (1998) selon lesquelles les comportements qui se conforment aux règles organisationnelles sont valorisés. Les organisations de la grande distribution développent des systèmes de contrôles de plus en plus étroits, basés sur les comportements autant que sur les résultats. Finalement dans un tel contexte, les systèmes de contrôle fondés sur les résultats, même très sophistiqués, ne détériorent pas les opportunités d'innovation dans le travail alors que les systèmes de contrôles comportementaux sont plus insidieux et semblent nuire progressivement à l'organisation en réduisant ses facultés d'adaptation et d'innovation locales.

Cependant, les opportunités d'innovation dans le travail telles qu'elles sont perçues par les managers de rayon sont élevées (moyenne: 4,18). En effet, même si les comportements conformistes sont valorisés dans la grande distribution, les managers de rayon ont le sentiment d'avoir d'importantes opportunités d'innovation dans leur travail, comme si l'impératif de performance est inconsciemment intériorisé! Ils semblent aussi s'accrocher à leur rôle traditionnel dans le cadre duquel l'innovation est permanente et pour lequel, les marges de manœuvre sont élevées. Traditionnellement le chef de rayon est considéré comme un véritable intrapreneur.

Tableau 6
RÉSULTATS DE LA RÉGRESSION MULTIPLE PAS À PAS

Dimensions	Innovation dans le travail		
	b	T	P
Ambiguïté de rôle*			
Travail des individus	0,315	5,628	0,000
Performance	0,107	1,312	ns
Conflit de rôle	0,098	1,207	ns
Surcharge de travail	0,122	1,574	ns
Système de contrôle			
Étroitesse de supervision	- 0,029	- 0,333	ns
Distance de management	- 0,131	- 2,076	0,040
Orientation des résultats	- 0,048	- 0,600	ns
Constante	11,258	8,561	0,000
Modèle global	R ² 0.267		

*Nb: l'échelle de Breaugh et Colhian mesure la clarté de rôle et non l'ambiguïté de rôle.

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, et ce d'autant plus que la prise en compte de la multidimensionnalité de l'ambiguïté de rôle est relativement nouvelle. L'échantillon étudié porte exclusivement sur des chefs de rayon appartenant à deux enseignes ce qui pose un problème de validité externe.

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 susciter l'innovation dans le travail en réduisant l'ambiguïté de rôle, plus particulièrement celle afférente au travail des individus, et en jouant sur le système de contrôle fondé sur les comportement (distance de management distendue). La question de l'opportunité d'innovation dans le travail des managers de rayon est essentielle compte tenu de la poussée vers le conformisme qui caractérise les managers opérationnels appartenant à ce secteur d'activité. Les ambiguïtés de rôle que connaissent quotidiennement les chefs de rayons dans leur travail altèrent les opportunités perçues d'innovation et peuvent à

long terme réduire considérablement la performance organisationnelle. Il est donc primordial de gérer l'ambiguïté de rôle, en clarifiant les attentes et en améliorant les systèmes d'informations dédiés aux managers de rayon. Cela passe aussi par l'établissement d'un système de contrôle reposant sur système de management plus proche des managers de rayon. Comme nous l'avons mentionné en introduction, ces derniers se trouvent dans une position frontalière relativement complexe à l'intersection de systèmes multiples: s'ils ont évidemment besoin de soutien et d'écoute, ils ont aussi besoin de sentir clairement leur appartenance au système de direction des magasins; ce qui implique nécessairement, de réduire les distances.

Par ailleurs, cette recherche a tenté de montrer l'intérêt de la transversalité des recherches, en travaillant à l'interface du champ thématique des ressources humaines et du champ du marketing.

BIBLIOGRAPHIE

- Alter N., (1993), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris PUF.
- Anderson E., Oliver R L., (1987), "Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems", *Journal of Marketing*, 51 (4), pp. 76-88.
- Bagozzi, R.P., Yi Y., Phillips L.W. (1991) 'Assessing Construct Validity in Organizational Research', *Administrative Science Quarterly*, 36 (September), pp. 421-458.
- Barel Y., (2000), *Les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe: au cœur de la performance*, L'Harmattan Logiques Economiques, Paris.
- Barel Y., (1998), «Le contrôle d'un établissement local par la direction centrale: enjeux et limites», IX^e Congrès de l'AGRH, Poitiers.
- Bedeian A.G., Armenakis A.A (1981), " A path-analytic study of the role consequences of role conflict and ambiguity ", *Academy of Management Journal*, vol. 24 n° 2, pp. 417-424.
- Berkowitz E.N., (1980), " Role theory, attitudinal construct, and actual performance: a measurement issue ", *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, pp. 240-245.
- Breaugh J.A., Colhian J.P., (1994), "Measuring facets of job ambiguity: construct validity evidence", *Journal of Applied Psychology*, 79 (2), pp. 191-202.
- Brief A.P., Aldag J., (1976), "Correlates of role indices ", *Journal of Applied Psychology*, n°61: pp. 468-472.
- Callon M., (1986), «Eléments pour une sociologie de la traduction», *L'année sociologique*, n°36.
- Chonco L.B., Howell R.D., Bellenger D., (1986), "Congruence in sales force evaluations: relation to sales force perceptions of conflict and ambiguity", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 6 (may), pp. 35-48.

- Commeiras N. Fournier C., (1998), «Ambiguïté de rôle et implication organisationnelle des forces de vente: une approche multidimensionnelle», Actes des XIV^{es} Journées Nationales des IAE, tome 4, Nantes, pp. 15-29.
- Fisher C.D., Gitelson R., (1983), "A meta analysis of the correlates of the role conflict and role ambiguity", *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 320-333.
- Fogarty T.J., Singh J., Rhoads G.K, Moore R.K. (2000), "Antecedents and consequences of burnout in accounting: beyond the role stress model", *Behavioral Research in Accounting* vol. 12, pp. 31-67.
- Fried Y., Tieg R.B., (1995), "Supervisors role conflict and role ambiguity differential relations with performance ratings of subordinates and the moderating effects of screening ability", *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, n° 2, pp. 282-291.
- Hammer W.C., Tosi H., (1974), "Relationship to role conflict and role ambiguity to job involvement measures", *Journal of Applied Psychology*, vol 59, pp. 497-499.
- Harris M.M., 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, pp. 887-901.
- Jackson S E., Schuler R S., (1985), "A meta analysis and conceptual critic of research on role conflict and role ambiguity in work setting", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 36, pp. 16-78.
- Khan R.L., (1974), "Conflict, ambiguity, and overload: three elements in job stress", *Occupational Stress*, pp. 47-61.
- Khan R.L., Wolfe D., Quinn R., Snoek J., Rosenthal J.D., (1964), *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity* New-York, John Willey and Sons Inc.
- King L.A., King D.W., (1990), "Role conflict and role ambiguity: a critical assessment of construct validity", *Psychological Bulletin*, 107, pp. 48-68.
- Landry M., (1995), «L'ambiguïté comme outil de gestion», *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 110-125.
- 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*, IAE Université Montpellier 2.
- Macquin A., Rouzies D., (2001), « Une étude exploratoire de l'influence de la culture et des systèmes de contrôle sur la motivation des vendeurs en Europe», *Journée thématique Management de la force de vente et négociation*, Montpellier, 14 (juin), pp. 115-142.
- Miles R.H., Perreault, (1976), "Organizational role conflict: its antecedents and consequences", *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, pp. 19-44.
- Oliver R.L., Anderson E., (1994), "An empirical test of the consequence of behavior and outcome based sales control system", *Journal of Marketing*, 58, October, pp. 53-67.
- Oliver R.L., Anderson E., (1995), "Behavior –and outcome-based sales control system: evidence and consequences of pure-form and hybrid governance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15 (4), pp. 1-15.

- Rizzo J.R., House R.J., Lirtzman S.I., (1970), "Role conflict and ambiguity in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, 15, pp. 150-163.
- Rhoads G.K., Singh J., Goodell 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*, 14, 3, pp. 1-24.
- Sawyer J.E., (1992), "Goal and process clarity, specification of multiple constructs of role ambiguity and structural equation model of their antecedents and consequences", *Journal of Applied Psychology*, 77, pp. 130-142.
- Schaubroeck J.S., Cotton J.L., Jennings M., (1989), "Antecedents and consequences of role stress: a covariance structure analysis ", *Journal of Organizational Behavior*, 10, pp. 35-58.
- Schuler R.S., (1975), "Role perceptions, satisfaction and performance: a partial reconciliation ", *Journal of Applied Psychology*, 60, 683-687.
- Schuler R.S., (1979), "A role perception transactional model for organizational communication-outcome relationships", *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, pp. 268-291.
- Singh J., Rhoads G.K., (1991), "Boundary role ambiguity in marketing oriented positions: a multidimensional, multifaced operationalization", *Journal of Marketing Research*, 28, August, pp. 328-338.
- Singh J., (1993), "Boundary role ambiguity: facets, determinants and impacts", *Journal of Marketing* 57, April, pp. 11-31.
- Spector P.E., O'Connell B.J., Chen P.Y., "A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains", *Journal of Applied Psychology*, 85, 2, pp. 211-218.
- Tubre T.C., (2000), "Jackson and Schuler (1985) revisited: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance", *Journal of Management*, 26, 1, pp. 155-169.
- Van Sell M., Brief A P., Schuler R S., (1981), "Role conflict and role ambiguity: integration of the literature and directions for future research", *Human Relations*, 34, pp. 43-71.
- Weick K.E., (1979), *The social psychology of organizing*, second edition, reading, Mass: Addison-Wesley.