



**HAL**  
open science

## Jeunes diplômés: comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés

Serge Perrot

► **To cite this version:**

Serge Perrot. Jeunes diplômés: comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés. La Revue des Sciences de Gestion, 2004, 206, pp.25-40. halshs-00142916

**HAL Id: halshs-00142916**

**<https://shs.hal.science/halshs-00142916>**

Submitted on 5 Mar 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Jeunes Diplômés :**  
**Comprendre les Intentions de Départ des Nouveaux Embauchés**

**Auteur :**

Serge PERROT

Maître de Conférences

**Coordonnées :**

Université Paris IX Dauphine

CREPA

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny

75 775 Paris Cédex 16

Tél : 01 44 05 49 94 ou 06 85 75 85 12

Fax : 01 44 05 40 84

Courriel : [serge.perrot@dauphine.fr](mailto:serge.perrot@dauphine.fr)

**Mots clés :**

Socialisation organisationnelle, Entrée dans l'entreprise, intentions de départ, tensions de rôles

**Key words :**

organizational socialization, organizational entry, turnover intentions, role tensions

## **Introduction**

L'actualité en Gestion des Ressources Humaines se fait régulièrement l'écho des questions liées à l'intégration des jeunes, et en particulier des jeunes diplômés, face à la pénurie annoncée de compétences. C'est le « syndrome 2006 », date à partir de laquelle la vague de départs à la retraite aura ses premières fortes répercussions sur le marché de l'emploi. En effet, les discours plus ou moins alarmistes se multiplient, annonceurs non seulement de fortes tensions sur le marché du travail, mais également d'une difficulté à marier les jeunes et l'entreprise. Pour gérer et anticiper cette situation, trois tendances se dessinent.

S'il est clair que les organisations reconnaissent les enjeux de l'intégration et de la fidélisation, elles ne mettent pas pour autant en œuvre de réelles politiques d'intégration. Dès lors, peuvent-elles chercher à recruter les meilleurs jeunes diplômés si elles ne s'attachent pas à gérer leur « entrée organisationnelle » (Perrot, 2000) pour en assurer la réussite ? Ce paradoxe nous semble s'expliquer par la relative jeunesse de cette problématique dans le champ de la gestion, et donc par l'insuffisance de connaissances et des outils de gestion.

Tel est le fondement de notre recherche, qui vise à mieux comprendre le vécu des jeunes diplômés lors de leur entrée dans l'entreprise, afin de mieux gérer leur recrutement et d'améliorer leur fidélisation. Plus précisément, cette recherche se propose d'analyser les déterminants des intentions de départ, pour les jeunes diplômés nouvellement embauchés.

## **1. Cadre conceptuel**

### **1.1 Choix de la théorie des rôles**

Le choix de la théorie des rôles comme cadre conceptuel, afin de comprendre les intentions de départ des jeunes diplômés, est fondé sur deux types de recherches, que nous évoquerons successivement.

#### **1.1.1 Recherches consacrées à la réussite du processus d'entrée organisationnelle**

Perrot (2000) identifie cinq principaux courants de recherche consacrés à l'« entrée organisationnelle », dont les intentions de départ est un indicateur évident de réussite. Ces cinq courants de recherche s'intéressent à la gestion organisationnelle du processus d'entrée (socialisation organisationnelle), à la notion d'adéquation entre l'individu et l'organisation, aux processus d'acquisitions d'information, à la construction identitaire (d'influence psychosociale), et à l'identification des étapes du processus d'entrée organisationnelle. Ces cinq approches coexistent parallèlement sans vraiment se rencontrer, de façon complémentaire et non contradictoire. Pourtant, une lecture attentive de cette littérature montre qu'un cadre conceptuel est présent de façon latente, dans ces cinq approches : la théorie des rôles. Selon l'auteur, la théorie des rôles porte en elle la promesse d'unification conceptuelle du champ, et les variables explicatives suggérées (tensions de rôles) apparaissent fortement corrélées aux indicateurs clés de réussite du processus d'entrée organisationnelle, dont l'intention de départ.

De même, Lacaze (1998, p.676) utilise pour modéliser le processus de socialisation du personnel le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle comme variables explicatives. Néanmoins, la variable expliquée dans son étude n'est pas les intentions de départ, mais la satisfaction au travail. Dans une recherche consacrée aux intentions de départ des commerciaux, Borgi (2002) s'intéresse également à l'influence des perceptions de rôles, et montre que les conflits de rôles ainsi que l'ambiguïté de rôle ont un impact négatif sur les intentions de quitter l'entreprise. De plus, Borgi (2002) souligne que l'ambiguïté de rôle est positivement corrélée avec l'intention de quitter la profession. Enfin, plusieurs autres recherches liées à la question de l'entrée organisationnelle font également référence au concept de rôle, de façon directe (Lacaze, 2001 ; Mantione, 1998 ; 2001) ou indirecte (Valax, 1999; Sauvage, 2000; Boussaguet, 2002).

Les recherches liées au processus d'entrée organisationnelle, dont l'intention de départ est une variable dépendante clé, suggèrent donc de recourir au concept de tensions de rôles (conflits de rôles et ambiguïté de rôle) comme variables indépendantes potentielles.

### 1.1.2 Recherches consacrées à l'analyse des tensions de rôles

Les recherches directement liées aux tensions de rôles explorent autant leurs antécédents que leurs conséquences (Loubes, 1997). Cependant, dans le cadre de cette recherche, nous nous intéresserons plus spécifiquement aux conséquences des tensions de rôles, qui sont à la fois de nature affective (satisfaction au travail, tensions/anxiété, implication organisationnelle, implication au travail, intentions de départ) et comportementale (absentéisme, performance).

Concernant les intentions de départ, des corrélations assez fortes et significatives ont été observées avec les tensions de rôles. Deux méta-analyses (Fisher, Gitelson, 1983 ; Jackson, Schuler, 1985) permettent d'illustrer ce point :

Tableau 1 : Conséquences des conflits de rôles sur les intentions de départ <sup>1</sup>

	k	N	r	S.D	«true r »	« true SD »
Jackson et Schuler (1985)	13	1915	<b>0,21</b>	0,11	<b>0,34</b>	0,09
Fisher et Gitelson (1983)	12	1814	<b>0,29</b>	0,14		

Tableau 2 : Conséquences de l'ambiguïté de rôle sur les intentions de départ

	K	N	r	S.D	«true r »	« true SD »
Jackson et Schuler (1985)	25	4974	<b>0,18</b>	0,14	<b>0,29</b>	0,17
Fisher et Gitelson (1983)	14	1963	<b>0,32</b>	0,14		

Les corrélations observées suggèrent donc que les conflits de rôles ainsi que l'ambiguïté de rôle sont des variables explicatives potentielles des intentions de départ. Certes, l'existence d'une corrélation n'implique aucunement une relation causale, mais ces résultats corroborent néanmoins la proposition générale visant à établir une relation entre tensions de rôles et les intentions de départ.

Afin d'approfondir notre compréhension des concepts utilisés, nous apportons ci-dessous un éclairage théorique complémentaire consacré successivement aux conflits de rôles et à l'ambiguïté de rôle. Le rappel de ces fondements théoriques nous permettra en particulier de mettre l'accent sur la multi-dimensionnalité du concept de conflits de rôles.

<sup>1</sup> k est le nombre d'échantillons considérés, N est le nombre total de répondants sur les k échantillons, r est la corrélation moyenne observée, SD est l'écart type correspondant à r, « true r » est la corrélation moyenne corrigée, « true SD » est l'écart type correspondant à « true r ».

## 1.2 Les conflits de rôles : vers une approche multi-dimensionnelle

D'une façon générale, les conflits de rôles sont définis comme une perception de la présence de deux ou plusieurs pressions de rôles incompatibles entre elles. Nous exposerons la définition générale de Katz et Kahn (1966), puis les formes spécifiques de conflits qu'ils distinguent. Enfin, nous proposerons une reformulation élargie du concept de conflits de rôle, tenant compte de l'ensemble interactionnel autour de la personne focale, c'est à dire de son ensemble de rôle.

Katz et Kahn (1966) reconnaissent l'existence et l'importance des conflits de rôle qu'ils définissent de la façon suivante : Les conflits de rôles résultent de "*l'occurrence simultanée de deux (ou plus) transmissions de rôles tels que la prise de l'un ...rend difficile ...(voire totalement impossible)...la prise de l'autre*". Ainsi, le degré de conflit de rôle vécu par l'individu reflète le degré d'incompatibilité entre les différentes attentes à son égard. Les auteurs distinguent quatre principaux types de conflits de rôles, leur typologie restant un élément fondamental de la théorie des rôles. Il s'agit par exemple des conflits "intra-émetteur" ("*intra-sender conflict*"), "inter-émetteurs" ("*inter-senders conflict*"), "inter-rôles" ("*inter-rôle conflict*"), et "personne-rôle" ("*person-role conflict*").

Enfin, Katz et Kahn (1966, p. 185) évoquent l'existence d'autres conflits de rôle qui seraient un type mixte des quatre précédents. Par exemple, lorsque la charge de travail est trop importante, l'ensemble des rôles attendus ne peut pas être exécuté dans les délais. Dans un tel cas, « *les attentes des émetteurs sont trop nombreuses et excèdent le temps et les ressources disponibles de la personne focale* » (Loubes, 1997, p. 134). Ce type de conflit de rôle est appelé surcharge de rôle ("*role overload*"). Cependant, certains auteurs considèrent la surcharge de rôle comme un concept distinct de celui de conflit de rôle. C'est le cas de Bouchard et Foucher (1995) ou encore de Schaubroeck et al. (1989). En revanche, Miles et Perreault (1976) définissent la surcharge de travail comme une facette des conflits de rôles.

La typologie proposée par Katz et Kahn (1966) met en évidence la diversité des conflits de rôles potentiellement perçus par les salariés, et suggère une vision multi-dimensionnelle du construit. Bouchard et Foucher (1995, p.459) prennent également position en faveur de cette approche multi-dimensionnelle : elle...«... *s'avère pertinente non seulement d'un point de vue théorique, mais aussi d'un point de vue pratique.*» Néanmoins, si nous faisons l'hypothèse d'une multi-dimensionnalité du concept, nous ne pouvons pas encore à ce stade de la recherche en préciser les dimensions (si ce n'est celles suggérées par Katz et Kahn (1966)), faute de validation empirique suffisante.

Comment peut-on alors définir les conflits de rôles, de façon à rendre compte de la diversité de leurs formes ? Un premier élément de réponse nous semble résider dans la prise en compte de l'ensemble interactionnel dans lequel s'exerce le rôle, c'est-à-dire l'ensemble de rôle. En effet, l'émergence d'un conflit de rôle ne se limite pas strictement à l'incompatibilité entre des attentes relatives aux activités et aux comportements constitutifs du rôle en tant que tâches à accomplir. Le même contenu du travail peut en effet être perçu très différemment selon le contexte dans lequel il s'exerce.

Nous proposons donc la définition suivante : un conflit de rôles est une incompatibilité entre, d'une part, les attentes d'un individu et, d'autre part, les activités ou les comportements qu'il exerce au sein de son ensemble interactionnel. Par conséquent, l'incompatibilité ressentie peut porter non seulement sur les activités elles mêmes, mais également sur les rapports entretenus entre l'individu et son environnement relationnel. Précisons également que les attentes de l'individu sont en partie déterminées par les caractéristiques individuelles

(liées à l'expérience passée, la personnalité, etc...) et en partie influencées par la construction de l' « épisode de rôle » (Katz, Kahn, 1966), donc par les autres acteurs en contact.

### **1.3 L'ambiguïté de rôle**

Kahn et al. (1964) définissent l'ambiguïté de rôle *comme « le degré d'information manquante pour occuper une position dans l'organisation »*. Notons ici que la disponibilité de l'information relève non seulement du contexte organisationnel et de sa capacité à la diffuser, mais également des stratégies individuelles d'acquisition de cette information. L'incertitude liée au rôle résulte donc à la fois de l'environnement organisationnel immédiat, et des caractéristiques individuelles. Schuler (1977) oppose dans sa définition l'ambiguïté de rôle à la clarté de rôle, qui en est l'antonyme. Les problèmes relatifs à l'interprétation des signaux sont encore renforcés en présence d'une forte ambiguïté de rôle, c'est à dire d'un déficit d'informations sur les rôles attendus. C'est pourquoi l'ambiguïté de rôle est également considérée comme un élément dysfonctionnel, au même titre que les conflits de rôles (Loubes, 1997).

Kahn et al. (1964) distinguent deux grandes catégories d'ambiguïté liées au rôle. L'ambiguïté liée au rôle lui-même porte sur le contenu, les objectifs, et les moyens relatifs à un poste. L'ambiguïté liée à l'aspect socio-émotionnel porte quant à elle sur les conséquences des actions de l'individu pour lui-même, pour les autres, et pour l'organisation (King et al. 1990). D'autres auteurs, s'inspirant de la typologie de Kahn et al. (1964), ont mis en évidence des facettes spécifiques de l'ambiguïté. De façon générale, la définition de l'ambiguïté ne pose pas en soi de problème particulier, mais les facettes qui la composent sont encore peu élaborées.

La définition de l'ambiguïté de rôle proposée par Katz et Kahn (1966), à partir de laquelle d'autres facettes possibles du concept ont été proposées, correspond donc à une vision relativement large. De plus, elle entretient une certaine confusion : en effet, le manque d'information est avant tout une cause de l'ambiguïté, plus qu'une ambiguïté en soi.

Nous proposons donc une définition légèrement modifiée de l'ambiguïté de rôle, comme une incertitude de l'individu, relative aux activités et aux comportements attendus par son ensemble interactionnel.

## **2. Démarche méthodologique**

### **2.1 La multi-dimensionnalité des concepts de conflits de rôle et d'ambiguïté de rôle**

Plusieurs échelles de mesure ont été proposées pour les tensions de rôles (Kahn et al. 1964; Rizzo et al. 1970; Ford et al. 1975; Chonko et al. 1986). Parmi elles, c'est l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970) qui s'impose très clairement comme l'échelle de référence par sa fréquence d'utilisation. Loubes (1997) et Borgi (2002) en utilisent une version française, et les méta-analyses de Jackson et Schuler (1985) et Fisher et Gitelson (1983) font état respectivement d'un taux d'utilisation de 85% et 88%.

Cependant, si cette échelle s'est imposée par la fréquence de son utilisation, les critiques à son égard sont nombreuses et importantes, à la fois sur le plan conceptuel et psychométrique.

McGee et al. (1989) sont allés jusqu'à suggérer de suspendre son utilisation. Une synthèse des principales critiques est présentée ci-dessous :

- Une première critique concerne la seule échelle des conflits de rôles. Tout d'abord, les items choisis a priori (panier initial) recouvrent différents aspects possibles des conflits de rôles sans que les critères de sélection ne soient justifiés, ni même énoncés. Pourquoi certains aspects sont mesurés plutôt que d'autres, sur quels fondements empiriques ou théoriques, et en quoi cela peut-il fournir une mesure synthétique correspondant à une définition homogène des conflits de rôles?

- Le choix des items souffre d'un manque de cohérence conceptuelle car certains items censés a priori mesurer l'ambiguïté de rôle présentent des "loadings" plus élevés sur le facteur interprété comme celui du conflit de rôle, et vice-versa.

- Les "loadings" observés des différents items sont relativement faibles: même après rotation, la valeur des "loadings" la plus élevée est de 0.62.

- Tracy et al. (1981) considèrent que les deux facteurs identifiés ne sont que des "artefacts" induits par les différences d'induction des items. La signification des échelles de conflit et d'ambiguïté de rôle serait confondue avec les différences d'induction relativement au stress et au confort. Ils remettent donc totalement en cause la validité de l'échelle.

- Concernant les conflits de rôles, les items rédigés par Rizzo et al. (1970) sont très indirectement liés à la typologie de Katz et Kahn (1966), à laquelle ils se réfèrent pourtant.

- Le dernier item de l'échelle du conflit de rôle (« je travaille pour des choses inutiles ») est complexe, et se rattache mal conceptuellement aux autres. Cet item fait l'objet de critiques spécifiques par Smith et al. (1993) ainsi que Schuler (1975) qui soulignent sa faible fiabilité.

- Enfin la critique la plus fondamentale est sans doute celle relative à la dimensionnalité du concept de conflit de rôle. En effet, Rizzo et al. (1970) considèrent le conflit de rôle comme unidimensionnel, alors que les approches théoriques plaident de façon très claire en faveur d'une approche multi-dimensionnelle (Katz et Kahn (1966) ; Foucher et Bouchard (1995)). L'échelle de mesure de Rizzo et al. (1970) ne permet donc pas de rendre compte de la richesse du concept, et l'enferme au contraire dans une mesure unique, qui s'apparente à une moyenne peu significative d'items conceptuellement différents.

Pour ce qui est de l'ambiguïté de rôle, des échelles multi-dimensionnelles ont été proposées, malgré le désaccord quant aux dimensions pertinentes. Néanmoins, si l'on conçoit l'ambiguïté de rôle comme exclusivement liée au rôle lui-même, l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970) permet bien de rendre compte de cette définition théorique, proposée également par Kahn et al. (1964). Il nous semble donc que le concept d'ambiguïté de rôle, défini comme un manque de clarté relative au rôle lui-même, n'est pas en soi multi-dimensionnel. La multi-dimensionnalité des autres échelles proposées est en effet liée à la prise en compte des conséquences du rôle (aspect socio-émotionnel) et non uniquement du rôle lui-même, ou encore à la prise en compte d'objets d'incertitude autres que le rôle en tant que tel (l'entreprise, le patron, l'éthique, la famille, les critères de performance, etc...)

Certaines des critiques ci-dessus concernent les deux échelles (conflit de rôle et ambiguïté de rôle) de Rizzo, House, et Lirtzman (1970). Cependant, les critiques évoquées sont particulièrement fortes et pertinentes pour ce qui concerne les conflits de rôle. En particulier, une approche multi-dimensionnelle de l'ambiguïté de rôle, si intéressante soit-elle, nous paraît moins essentielle car moins en contradiction avec les fondements théoriques des construits.

Ce constat est conforté par la position d'autres chercheurs, comme Alis (1997, p. 334) pour qui *"le questionnaire ... mesure le conflit de rôle globalement sans faire face à la*

*diversité des conflits*". Pour reprendre les termes de Evrard et al. (1993, p. 265), il n'y a pas de « *correspondance complète entre le niveau théorique (définition conceptuelle du phénomène étudié) et le niveau empirique (définition des indicateurs représentant le phénomène et sur lequel portent les opérations concrètes de mesure)* ».

Compte tenu des éléments évoqués précédemment, nous choisissons de nous baser sur une approche multi-dimensionnelle de la mesure des conflits de rôles, tout en utilisant celle de Rizzo, House et Lirtzman (1970) pour la mesure de l'ambiguïté de rôle. C'est l'échelle de Perrot (2000) que nous utiliserons : au delà de l'amélioration des qualités psychométriques, cet instrument permet de rendre compte de l'approche théorique du construit, en identifiant ses dimensions pertinentes, et en s'appuyant sur des résultats empiriques.

## 2.2 Prétest des échelles de mesure (phase de validation)

Les résultats présentés ci-après sont ceux de la phase de validation, et ont donc été précédés par une phase exploratoire de développement d'échelle, que nous choisissons de ne pas présenter ici. L'échantillon utilisé est constitué de jeunes diplômés nouvellement embauchés, et repose sur  $n = 190$  questionnaires exploitables, avec un taux de réponse de 22.5%. L'échantillon est constitué principalement de femmes (62.6 %), cadres (66.3%), travaillant en CDI (63.2%), et dans des entreprises de plus de 500 personnes (51.6%). Trois principaux secteurs d'activité se dégagent : banque / finance / assurance (28.4%), études / conseil / audit (18.9%), et production / industrie (14.7%). Les personnes interrogées travaillent principalement dans le marketing (25.3%), la finance / comptabilité / audit (30.6%), et en contrôle de gestion (10.5%).

### 2.2.1 Les intentions de départ

Quatre items inspirés du Michigan Organizational Assessment Questionnaire ont été rédigés afin d'obtenir une réponse exempte d'éléments contextuels externes, comme par exemple la situation du marché de l'emploi : on mesure au contraire une intention personnelle, une attitude. Celle-ci pourra se traduire en comportement, dans la mesure où le départ de l'entreprise devient possible pour le jeune diplômé. Les quatre items utilisés sont les suivants:

- j'aimerais bien quitter ce travail rapidement
- si je pouvais, je démissionnerais volontiers
- je songe parfois à chercher du travail ailleurs
- je ne me vois pas rester longtemps à ce poste

La fiabilité de l'échelle est très bonne ( $\text{Alpha} = 0.8716$ ), et l'ACP extrait une seule dimension expliquant 72.38% de la variance.

Tableau 3 : Caractéristiques de l'échelle des intentions de départ (phase de validation)

Nombre d'items	Score moyen	Ecart-type des scores	Corrélation moyenne inter-item	Coefficient Alpha de Cronbach
4	3.5896	1.5429	0.6239	0.8716

### 2.2.2 La satisfaction au travail

Même si l'objet de notre recherche ne porte pas directement sur la satisfaction au travail, il nous est apparu néanmoins intéressant de l'évoquer ici en tant que variable médiatrice. En effet, si la plupart des recherches antérieures suggèrent l'existence d'un lien direct entre les



tensions de rôles et les intentions de départ, d'autres évoquent plutôt l'existence d'un lien indirect, en proposant le degré de satisfaction au travail comme un antécédent potentiel des intentions de départ (Bedeian et al., 1981).

Nous utiliserons la version courte du Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss et al., 1967) traduite et utilisée par Roussel (1996). A l'issue de la phase exploratoire, nous avons choisi de ne conserver que 18 items sur les 20 proposés, en éliminant les items 7<sup>2</sup> et 12<sup>3</sup>. En effet, leur communalité est inférieure à 0.4 (respectivement 0.263 et 0.354), et leurs "loadings" sur leurs axes respectifs sont particulièrement faibles (0.405 et 0.308). Enfin, l'item 12 diminue légèrement la fiabilité de la dimension à laquelle il se rapporte. Afin de nous assurer de l'impact de cette suppression d'items sur la mesure de la satisfaction, un test T a été effectué. Ce dernier permet de rejeter l'hypothèse relative à l'existence d'une différence entre les scores des deux échelles (18 items versus 20 items). La suppression des items 7 et 12 n'a donc aucun impact significatif sur la mesure de la satisfaction, et permet une comparabilité des résultats de recherche tout en utilisant une échelle plus fiable.

La fiabilité du MSQ est très bonne (Alpha = 0.8943). L'application du "critère du coude" suggère de retenir cinq dimensions, qui permettent d'expliquer 65.775 % de la variance. Cependant, la corrélation entre le MSQ (18 items) et l'item global de satisfaction inclus dans le questionnaire est très forte ( $r = 0.715$ ;  $p < 0.01$ ;  $n = 188$ ). Il est donc possible d'utiliser le MSQ comme mesure globale de la satisfaction au travail.

Tableau 4 : Caractéristiques du MSQ (phase de validation)

Nombre d'items	Score moyen	Ecart-type des scores	Corrélation moyenne inter-item	Coefficient Alpha de Cronbach
18	4.9601	0.8828	0.3198	0.8943

### 2.2.3 L'ambiguïté de rôle

Nous utilisons ici la version française de l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970), proposée par Loubes (1997). L'examen des données met en évidence un problème spécifique à l'item 3<sup>4</sup> : le "loading" de cet item sur l'axe extrait n'est que de 0.415, sa communalité est extrêmement faible (0.172), et son impact sur la fiabilité de l'échelle est négatif. Le coefficient Alpha passe en effet de 0.7219 à 0.7236 si l'on supprime l'item 3. Enfin, d'un point de vue conceptuel, l'item 3 nous semble plus en rapport avec des questions d'organisation du travail qu'avec l'ambiguïté de rôle en tant que tel. Ce résultat empirique s'explique donc très bien, et conduit à éliminer cet item. En phase de validation, après suppression de l'item 3, les caractéristiques de l'échelle sont les suivantes :

Tableau 5 : Caractéristiques de l'échelle d'ambiguïté de rôle (validation)

Nombre d'items	Score moyen	Ecart-type des scores	Corrélation moyenne inter-item	Coefficient Alpha de Cronbach
5	3.2785	1.1771	0.5217	0.8450

<sup>2</sup> "Dans votre emploi actuel, êtes vous satisfait de la possibilité de ne pas faire des choses contraires à votre conscience".

<sup>3</sup> "Dans votre emploi actuel, êtes vous satisfait de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application".

<sup>4</sup> "Je sais que j'ai correctement réparti mon temps de travail".

Il est donc possible de conclure à la bonne fiabilité de l'échelle, avec un coefficient Alpha de Cronbach de 0.8450. L'ACP extrait une seule dimension expliquant 61.49% de la variance.

#### 2.2.4 Les conflits de rôles

La construction de l'échelle des conflits de rôles s'articule autour de la démarche suggérée par Churchill (1979), avec une phase qualitative préalable. En effet, afin de répondre aux critiques adressées à l'égard de l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970), des entretiens préalables ont été menés afin de proposer un nouveau panier d'items. Nous avons opté pour la méthode des incidents critiques (Flanagan, 1954; Churchill, 1979), déjà utilisée par Alis (1997, p.90), comme révélatrice des conflits de rôles sous-jacents. De même, Bouchard et Foucher (1995) soulignent que les conflits de rôles vécus par les individus sont générateurs de stress, et donc particulièrement susceptibles d'être révélés par ce type de méthode.

La validité de la démarche est assurée par une procédure de double codage afin de s'assurer, d'une part, que tous les conflits de rôles repérés empiriquement soient bien traduits par des items et, d'autre part, que les items rédigés correspondent bien au texte de l'entretien.

L'analyse des entretiens ainsi effectuée a permis au total de rédiger un panier de 62 items, illustrant la totalité des informations recueillies relatives aux conflits de rôles. Ces items ont ensuite été pré-testés pour s'assurer de leur bonne compréhension, et soumis à deux experts en GRH afin qu'ils se prononcent sur la pertinence des énoncés par rapport à la définition des conflits de rôles que nous avons retenue. Sur les 62 items présentés, 5 ont ainsi du être éliminés, laissant un panier final de 57 items.

A l'issue du processus d'épuration (ACP), nous retenons 5 dimensions, avec 16 items.

Tableau 6 : Analyse synthétique des facteurs extraits

Items	Libellé	Interprétation des dimensions
52	Je n'accroche pas complètement avec la culture de cette entreprise	Conflit « individu / climat »
60	Cette entreprise a parfois un mode de fonctionnement qui m'énerve	
48	L'entreprise n'est pas très attentive aux préoccupations de ses salariés	
16	Globalement, je trouve que mes horaires de travail sont trop importants	"Surcharge de rôle"
14	Les horaires que je fais sont gênants d'un point de vue mode de vie	
19	Mon emploi du temps m'empêche de faire autre chose à côté	
18	La charge de travail que j'ai est souvent trop importante par rapport aux délais	
6	Globalement, mon travail est plutôt sous-qualifié par rapport à ma formation	Conflit « individu / rôle »
2	J'aurai malheureusement assez vite fait le tour de mon poste actuel	
5	J'aimerais bien pouvoir utiliser plus mes compétences dans mon travail	
37	Parfois, je suis frustré(e) de ne pas pouvoir répondre aux « attaques » des autres	Conflit « individu / ensemble de rôle »
29	Certaines personnes me font parfois des réflexions désagréables au travail	
40	J'ai quelquefois l'impression de me faire taper sur les doigts pour rien	
71	Il me manque parfois des informations pour bien faire mon travail	Conflit d'« accès à l'information »
73	On ne me donne pas assez d'informations pour bien faire mon travail	
65	Les gens dont j'ai besoin pour m'informer ne sont pas assez accessibles	

Plus précisément, La dimension 1 est qualifiée de conflit "individu / climat". Le terme de "climat" doit ici s'entendre au sens d'un mode relationnel général au sein de l'entreprise, à travers lequel vont apparaître les notions de "valeurs", d'"ambiance", de "culture", de "mode de fonctionnement", de "comportements".

La dimension 2, interprétée comme une "surcharge de rôle", résulte d'attentes quantitativement trop importantes vers l'individu, qui ne peut y répondre de façon satisfaisante : son volume de travail est trop élevé. Face à l'impossibilité de satisfaire toutes les attentes de rôles qu'il perçoit, l'individu ressent une forme de conflit qualifié de "surcharge de rôle" ("rôle overload").

La dimension 3 (conflit individu / rôle) s'interprète comme un conflit entre les capacités perçues de l'individu et son rôle joué. Pour reprendre la typologie de Katz et Kahn (1966), nous le qualifions de conflit "individu / rôle" ("person-rôle" conflict). Cependant, les auteurs lui accordaient un sens plus général : il est intéressant de noter que ce conflit s'exprime, chez les jeunes diplômés nouvellement embauchés, essentiellement en termes de capacités perçues.

La dimension 4 (conflit individu / ensemble de rôle) exprime la présence de conflits dans les relations entre l'individu et son ensemble de rôle. Il s'agit de conflits liés à la réalisation d'un travail.

Enfin, la dimension 5 s'interprète comme un conflit entre l'individu et son ensemble de rôle, en termes d'accès à l'information.

C'est à partir des cinq dimensions de l'échelle des conflits de rôles que nous en étudions la fiabilité. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques pour l'échelle globale ainsi que pour chaque dimension:

Tableau 7: Fiabilité de l'échelle des conflits de rôles (phase de validation)

Echelle/dimension	Nombre d'items	Score moyen	Ecart-type des scores	Corrélation moyenne inter-item	Coefficient Alpha
Echelle globale	16	3.7314	0.8427	0.1771	0.7749
Conflit "individu/climat"	3	3.9498	1.4766	0.4803	0.7349
Conflit "surcharge de rôle"	4	3.9652	1.5452	0.6085	0.8614
Conflit "individu/rôle"	3	3.8699	1.5855	0.6046	0.8210
Conflit d'"accès à l'information"	3	3.8631	1.4673	0.5616	0.7935
Conflit "individu / ensemble de rôle"	3	2.9216	1.1845	0.4055	0.6717

La fiabilité de l'échelle des conflits de rôles à cinq dimensions est bonne, avec un coefficient Alpha de Cronbach de 0.7749. Chaque dimension présente une bonne fiabilité, avec cependant une moins bonne performance pour la cinquième dimension qui se trouve légèrement en dessous de la norme de 0.7. Nous considérerons néanmoins ce niveau de fiabilité acceptable, car très proche (-0.0283) du seuil que nous nous étions fixé.

### 3. Résultats et discussion

#### 3.1 Analyse des corrélations

Dans un premier temps, nous proposons de confronter nos résultats à ceux des recherches antérieures. Pour le concept d'ambiguïté de rôle, la comparaison est immédiate puisque nous utilisons leur échelle. En revanche, pour le concept de conflits de rôles, il s'agit de comparer nos résultats empiriques à ceux établis dans la littérature, et synthétisés par les méta-analyses de Fisher et Gitelson (1983), puis Jackson et Schuler (1985). Pour ce faire, nous utiliserons ici dans un premier temps une mesure globale des conflits de rôles basée sur l'échelle précédemment développée, c'est-à-dire en incluant les seize items. En d'autres termes, deux hypothèses peuvent être formulées, qui tenteront de répondre à la question suivante : les relations observées dans la littérature sont-elles à nouveau validées dans notre recherche ?

H1 : la corrélation entre les conflits de rôles et les intentions de départ est positive, et statistiquement significative ( $p < 0.05$ )

H2 : La corrélation entre l'ambiguïté de rôle et les intentions de départ est positive, et statistiquement significative ( $p < 0.05$ )

Tableau 8 : Test des hypothèses H1 et H2

		Ambiguïté de rôle	Conflits de rôle
Intentions de départ	Corrélation de Pearson	<b>0.243</b>	<b>0.474</b>
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.000
	N	187	188
	Jackson et Schuler (1985)	<b>0.18</b>	<b>0.21</b>
	Fisher et Gitelson (1983)	<b>0.32</b>	<b>0.29</b>

Le tableau ci-dessus montre clairement que les hypothèses H1 et H2 sont validées, puisque le sens et la significativité des relations observées sont maintenus, corroborant ainsi les résultats de la littérature. Néanmoins, la force de la corrélation entre notre échelle des conflits de rôles, utilisée comme indicateur global, et les intentions de départ, semble beaucoup plus élevée : la corrélation est de 0.474 alors que la moyenne des observations, calculée dans les méta-analyses précitées, se situe entre 0.21 et 0.29. Ce résultat empirique suggère deux conclusions : d'une part, les conflits de rôles sont fortement liés aux intentions de départ, notamment lorsqu'ils sont appréhendés par des items émergeant d'une observation terrain, plutôt que par l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970). D'autre part, les conflits de rôles sont un déterminant plus fort des intentions de départ que l'ambiguïté de rôle.

#### 3.2 Analyse des régressions multiples

##### 3.2.1 Recherche d'un modèle explicatif

Il s'agit ici de dépasser les hypothèses issues de la littérature, en recherchant quelles sont les formes de tensions de rôles permettant le mieux d'expliquer les intentions de départ. Compte tenu de la nouveauté de cette recherche, nous ne formulerons pas d'hypothèses plus précises a priori. Il s'agit d'une étape exploratoire permettant l'élaboration d'un modèle, qui sera testé ultérieurement selon une approche de type confirmatoire.

Afin de révéler les déterminants clés des intentions de départ, nous utiliserons la méthode des régressions multiples, en introduisant comme variables explicatives potentielles chacune des cinq dimensions du concept de conflit de rôle, ainsi que l'ambiguïté de rôle. Il y a donc six variables explicatives potentielles dans le modèle de départ, et une variable expliquée. Nous opterons pour la méthode dite « pas à pas », qui permet d'optimiser à chaque étape le choix des variables d'un modèle. Outre les hypothèses fondamentales sur lesquelles repose la méthode de la régression, nous porterons une attention particulière à la multicollinéarité, c'est-à-dire l'existence d'une forte corrélation entre les variables explicatives retenues.

La régression multiple sur la variable intentions de départ suggère de retenir un modèle expliquant 36,9% de la variance, avec deux variables explicatives : le conflit « individu / rôle » et le conflit « individu / climat ». Les coefficients du modèle sont les suivants :

Tableau 9 : Synthèse du modèle de régression choisi

Modèle (F=55.304)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	B	Erreur standard	Bêta	
Constante	0.574	0.300		1.916
Conflit « individu / rôle »	0.389	0.058	0.403	6.666
Conflit « individu / climat »	0.381	0.063	0.368	6.090

Le modèle s'écrit donc :  $I = 0.574 + 0.389 \text{ CR I/R} + 0.381 \text{ CR I/C}$ <sup>5</sup>. Les hypothèses du modèle sont correctement respectées. La statistique de Durbin-Watson est de 2.065. Les tests de multicollinéarité sont bons, avec des statistiques de tolérance de 0.931 pour chacune des deux variables, et une corrélation entre elles de 0.264.

Ce modèle permet de dégager quelques conclusions intéressantes. Tout d'abord, l'ambiguïté de rôle n'est pas retenue comme un bon prédicteur des intentions de départ. Dans l'analyse des tensions de rôles et de leurs conséquences, c'est donc plus particulièrement sur les conflits de rôles que doit se porter l'attention. De plus, deux facettes des conflits de rôles expliquent à elles seules 36.9 % de la variance, et apparaissent donc comme des déterminants clés des intentions de départ. Enfin, par rapport aux résultats antérieurs, les corrélations observées sont de 0.505 (conflit « individu / rôle ») et 0.480 (conflit « individu / climat »), contre moins de 0.3 en moyenne avec l'échelle globale de Rizzo, House, et Lirtzman (1970). L'ouverture de la « boîte noire » du concept de conflits de rôles, et la reconnaissance de ses différentes composantes, permettent ainsi d'accroître le pouvoir explicatif du concept sur les intentions de départ, variable clé au regard de notre problématique.

De plus, au-delà des liens significatifs observés, il est également intéressant de noter l'absence de corrélation ( $r=0.019$ ,  $p>0.05$ ) entre la surcharge de rôle et les intentions de départ. Une charge de travail très importante semble donc beaucoup moins « peser » sur les salariés interrogés que l'une des deux formes de conflits de rôles mentionnées ci-dessus.

### 3.2.2 Test des effets modérateurs

Comme le rappellent Jackson et Schuler (1985), l'analyse des conséquences des tensions de rôles doit, pour être complète, tester l'existence d'effets modérateurs potentiels. Les variables modératrices sont importantes à analyser car elles influent sur la relation entre les variables explicatives et expliquées, pouvant ainsi remettre en cause la pertinence du modèle.

<sup>5</sup> Avec les abréviations suivantes : I = « intentions de départ », CR I/R = « conflit individu / rôle », et CR I/C = « conflit individu / climat ».

Stone-Romero et Anderson (1994) suggèrent d'utiliser la régression multiple pour tester l'existence d'effets modérateurs, en raison de sa plus grande sensibilité. C'est également la recommandation de Tomassone et al. (1983, p. 89). Chacune des deux relations mises en évidence précédemment<sup>6</sup> est testée en examinant l'existence ou non d'effets modérateurs, pour toutes les variables incluses en fin de questionnaire. Il s'agit des variables âge, sexe, statut (cadre/non cadre), niveau d'étude, secteur d'activité, spécialisation pendant le dernier diplôme, spécialisation dans l'emploi actuel, taille de l'entreprise, type de contrat, rémunération, et ancienneté. Un recodage des variables nominales a été effectué pour générer dans chaque analyse deux groupes de taille comparable, correspondant aux modalités « 0 » et « 1 » de la variable. Nous avons choisi de ne considérer que les effets modérateurs dont le niveau de confiance égale ou dépasse 99% ( $\alpha = 1\%$ ).

Seule la relation entre le conflit « individu / climat » et les intentions de départ est modérée par la variable rémunération.

Tableau 10 : Effet modérateur observé

	R <sup>2</sup> (ajusté)	Constante	B	t (B)	F
Echantillon global	0,226	1,617	,501	7,458	55,62
Groupe 1 : rémunération =< 180 KF	0,164	2,169	,437	4,252	18,07
Groupe 2 : rémunération > 180 KF	0,332	1,122	,557	6,769	45,82

La variable rémunération n'affecte cependant pas le sens de la relation, mais uniquement sa force. En revanche, le résultat est contre-intuitif puisqu'il suggère que l'accroissement de la rémunération augmente l'impact de cette forme de conflit de rôles sur les intentions de départ. On aurait pu au contraire penser que l'accroissement de la rémunération pourrait relativiser l'impact psychologique d'un conflit de rôle vécu. Cependant, cet effet modérateur reste mineur, car il n'affecte que la force de la relation et non le sens. Détecté par une méthode très sensible, cet effet modérateur ne remet pas en cause la validité du modèle.

### 3.3 Approche par les modèles d'équations structurelles

L'utilisation des modèles d'équations structurelles dans cette recherche correspond à un triple objectif : tout d'abord, il s'agit de tester à nouveau l'échelle des conflits de rôles pour examiner si son niveau d'ajustement aux données est satisfaisant. Puis, nous utiliserons l'approche développée par Baron et Kenny (1986) pour tester l'hypothèse (H3), déjà suggérée par Jackson et Schuler (1985), selon laquelle la satisfaction serait une variable médiatrice entre les formes de conflits de rôles retenues et les intentions de départ. Enfin, selon les résultats du test de l'hypothèse H3, nous élaborerons un modèle causal qui sera testé.

#### 3.3.1 Test de la structure factorielle des conflits de rôles

Le modèle testé découle directement de la structure factorielle mise en évidence dans les phases précédentes, en considérant les cinq variables latentes (facettes des conflits de rôles) corrélées entre elles, auxquelles sont associés les indicateurs (items) identifiés dans les ACP préalables.

<sup>6</sup> (Conflit « individu / rôle » → intentions de départ et conflit « individu / climat » → intentions de départ)

Tableau 11 : Indices d'ajustement du modèle de mesure des conflits de rôles

$\chi^2$	$\chi^2 / dl$	GFI	AGFI	RMR	NFI	CFI
160.238	1.7	0.898	0.852	0.183	0.859	0.935

Même si les normes les plus rigoureuses ne sont pas atteintes pour tous les indices, l'ajustement aux données est globalement très satisfaisant, apportant ainsi une nouvelle preuve de la validité du construit.

### 3.3.2 Test de la satisfaction comme variable médiatrice

L'hypothèse générale H3 se formule très simplement, en deux sous-hypothèses :

H3a : la satisfaction est une variable médiatrice entre le conflit « individu / rôle » et les intentions de départ.

H3b : la satisfaction est une variable médiatrice entre le conflit « individu / climat » et les intentions de départ.

Baron et Kenny (1986) soulignent l'intérêt des modèles d'équations structurelles pour le test de ce type d'hypothèse. Ils considèrent que la variable B est médiatrice entre les variables A et C si les trois conditions suivantes sont réunies : 1/ A influence significativement C, 2/ A influence significativement B, 3/ lorsque B est introduite comme variable médiatrice entre A et C, l'influence directe de A sur C diminue et devient non significative.

Tableau 12 : Test de l'hypothèse H3a

	Estimation des paramètres	Significativité (cr)
Modèle 1 (conflit « individu / rôle → satisfaction)	$\gamma = -0.332$	-6.535
Modèle 2 (conflit « individu / rôle » → intentions de départ)	$\gamma = 0.567$	5.604
Modèle 3 (conflit « individu / rôle → satisfaction)	$\gamma = -0.335$	-6.616
(conflit « individu / rôle » → intentions de départ)	$\gamma = 0.042$	0.322
(satisfaction → intentions de départ)	$\beta = -1.562$	-5.237

L'hypothèse est donc corroborée, car les trois conditions sont vérifiées. On note la très forte diminution de l'impact direct du conflit « individu / rôle » sur les intentions de départ lorsque la satisfaction est introduite, montrant ainsi le rôle médiateur fondamental de la satisfaction pour la relation entre le conflit « individu / rôle » et les intentions de départ. La proportion de médiation =  $(0.567 - 0.042) / 0.567$  est de 92%, ce qui est une valeur très forte.

De la même façon, nous testons l'hypothèse d'une variable médiatrice entre le conflit « individu / climat » et les intentions de départ.

Tableau 13 : Test de l'hypothèse H3b

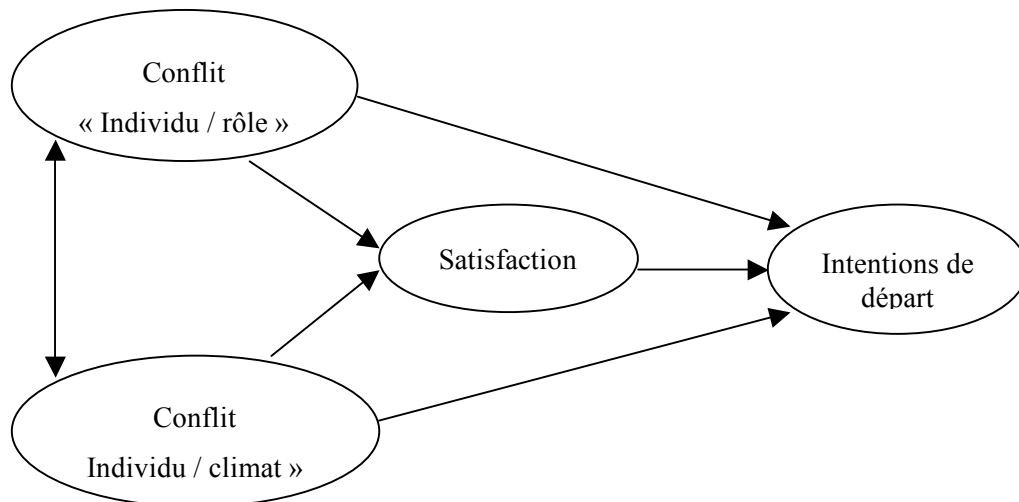
	Estimation des paramètres	Significativité (cr)
Modèle 1 (conflit « individu / climat » → satisfaction)	$\gamma = -0.365$	-5.657
Modèle 2 (conflit « individu / climat » → intentions de départ)	$\gamma = 0.726$	6.143
Modèle 3 (conflit « individu / climat » → satisfaction)	$\gamma = -0.349$	-5.622
(conflit « individu / climat » → intentions de départ)	$\gamma = 0.324$	2.374
(satisfaction → intentions de départ)	$\beta = -1.217$	-4.831

Les deux premières conditions de Baron et Kenny (1986) sont vérifiées, mais la troisième ne l'est que partiellement. En effet, même si l'introduction de la variable satisfaction diminue l'impact direct du conflit « individu / climat » sur les intentions de départ, le paramètre correspondant reste significatif. Nous considérons donc à ce stade l'hypothèse partiellement validée : la proportion de médiation est de 55.4%, ce qui reste important.

### 3.3.3 Elaboration et test d'un modèle de relation causale

En raison de l'incertitude sur le rejet ou non de l'hypothèse posant la satisfaction comme variable médiatrice de la relation entre le conflit « individu / climat » et les intentions de départ, nous avons testé deux modèles. Le modèle retenu ici est celui qui présente la meilleure qualité d'ajustement, et qui retient l'hypothèse H3b. En d'autres termes, la satisfaction est considérée comme une variable médiatrice pour les deux formes de conflits de rôles.

Figure 1 : Représentation simplifiée du modèle testé



Pour le test de ce modèle, nous avons choisi d'éliminer de la base de données toutes les observations incomplètes (une ou plusieurs valeurs manquantes), relatives aux quatre variables latentes du modèle.

Tableau 14 : Test du modèle des intentions de départ

$\chi^2$	$\chi^2/dl$	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	CFI
181.220	2.157	0.877	0.824	0.209	0.082	0.868	0.923



Les indices d'ajustement aux données sont bons, même s'ils n'atteignent pas tous les normes les plus rigoureuses. Ils corroborent ainsi l'hypothèse selon laquelle le conflit « individu / rôle » et le conflit « individu / climat » sont deux déterminants clés des intentions de départ, à travers l'effet d'une variable médiatrice qui est la satisfaction au travail.

De plus, ce modèle tenant compte de l'effet médiateur de la satisfaction, il permet d'accroître encore le pourcentage de variance expliquée. Alors que l'analyse en régression multiple faisait apparaître un pourcentage de variance expliquée de 36,9 %, avec deux variables explicatives, le modèle d'équations structurelles permet d'expliquer 49,6 % de la variance des intentions de départ. Cet accroissement de  $R^2$  est bien entendu lié à la prise en compte de l'effet médiateur de la satisfaction au travail.

Il s'agit là d'un résultat significatif, si l'on se réfère aux recherches antérieures, qui font apparaître des corrélations moyennes inférieures à 0.3 (Jackson et Schuler, 1985 ; Fisher et Gitelson, 1983) entre les conflits de rôles et les intentions de départ. Au-delà de la prise en compte d'un effet médiateur, le fort pouvoir explicatif du modèle résulte avant tout de l'ouverture de la « boîte noire » des conflits de rôle. En effet, plutôt que de se fier à une mesure unidimensionnelle des conflits de rôle (Rizzo et al., 1970), la prise en compte de la multi-dimensionnalité du concept ouvre des perspectives nouvelles, et permet de montrer quelles sont les facettes du concept associées aux intentions de départ.

## **Conclusion**

### **Principaux apports**

Le choix de la théorie des rôles comme cadre conceptuel, et des tensions de rôles comme variables explicatives potentielles, se trouve légitimé par les résultats empiriques obtenus. En effet, le pourcentage de variance expliquée des intentions de départ (49.6 %) est très élevé, et montre l'importance du pouvoir explicatif des conflits de rôles. Plus généralement, la théorie des rôles semble donc un cadre d'analyse pertinent au regard de notre problématique.

L'échelle utilisée repose sur une approche multidimensionnelle des conflits de rôles, permettant ainsi de rendre compte des fondements théoriques sous-jacents. Les dimensions empiriquement validées du concept de conflit de rôle sont le conflit « individu / rôle », le conflit « individu / climat », le conflit « d'accès à l'information », le conflit « individu / ensemble de rôle », et la « surcharge de rôle ».

Au-delà d'une meilleure compréhension, et d'une meilleure mesure, du concept de conflits de rôles, les relations entre tensions de rôles et intentions de départ ont pu être plus finement explorées. Plusieurs points marquants méritent d'être soulignés. Alors que les méta-analyses (Jackson, Schuler, 1985 ; Fisher, Gitelson, 1983) ne révélaient pas de différences significatives dans la force des corrélations entre, d'une part, conflits de rôles et intentions de départ et, d'autre part, ambiguïté de rôle et intentions de départ, notre recherche permet d'affiner ces constats empiriques. En effet, en distinguant les cinq facettes des conflits de rôles, il apparaît très clairement que seules deux d'entre elles sont fortement corrélées aux intentions de départ. Le conflit « individu / rôle » et le conflit « individu / climat » sont les deux antécédents clés des intentions de départ. Les relations ainsi mises en évidence sont par ailleurs très stables, comme l'ont révélé les tests d'effets modérateurs. Inversement, l'ambiguïté de rôle n'apparaît pas comme un déterminant essentiel des intentions de départ !

De même, le conflit « individu / ensemble de rôle », le conflit « d'accès à l'information », ou encore la « surcharge de rôle » ne sont pas des déterminants forts des intentions de départ.

Enfin, les tests effectués sur la variable satisfaction montrent l'existence d'un effet médiateur. Lorsque cet effet est pris en compte dans le modèle causal, le pourcentage de variance expliquée s'accroît encore pour atteindre 49.6 %, ce qui est particulièrement élevé relativement aux recherches antérieures. Ce résultat empirique suggère qu'une meilleure connaissance des formes de conflits de rôles, tout comme la construction d'une échelle de mesure permettant d'en rendre compte, rendent ce concept encore plus pertinent pour expliquer les intentions de départ. Par ailleurs, nos résultats contredisent ceux de Scarpello et Campbell (1983), qui considèrent que la satisfaction ne peut se mesurer par l'agrégation des items du MSQ. En revanche, ils corroborent l'hypothèse de Roussel (1996) selon laquelle la mesure de la satisfaction par le MSQ est fortement corrélée à la mesure globale (mono-item) de la satisfaction.

Sur le plan managérial, l'utilisation de ces résultats peut être double : dans une optique de fidélisation des nouveaux salariés, le management devra s'attacher à anticiper, détecter, et gérer les conflits de rôles vécus de façon à les diminuer. Dans l'optique inverse, on pourrait imaginer des stratégies d'intensification des conflits de rôles vécus, de façon à inciter les salariés à un départ volontaire. D'une façon générale, deux axes de gestion apparaissent. Tout d'abord, au moment du recrutement, il s'agit d'anticiper les conflits de rôles qui pourraient apparaître. Cela suppose bien entendu que le cadre d'analyse lors d'un recrutement dépasse la simple description de poste centrée sur les activités et les compétences requises, mais intègre également des éléments relatifs à l'environnement culturel et relationnel du poste. Au-delà du recrutement, le deuxième axe de gestion passe par un suivi du jeune diplômé durant les premiers mois de son embauche. Ce suivi pourrait s'inscrire dans le cadre d'un mode de coaching spécifique, qui prenne en compte le vécu des conflits de rôles par les jeunes diplômés recrutés.

### **Limites et voies de recherches futures**

La première limite tient au niveau d'analyse choisi : l'individu. Qu'en est-il du point de vue de l'organisation ou, en d'autres termes, y a-t-il une corrélation entre les intentions de départ du jeune diplômé et les souhaits de l'organisation de le voir partir ? Un axe de recherche futur est donc d'explorer les corrélations entre l'indicateur individuel qu'est l'intention de départ, et d'autres indicateurs organisationnels.

Bien que les résultats apparaissent robustes au regard de l'ensemble des tests effectués, qu'en serait-il sur d'autres échantillons de salariés (jeunes diplômés d'écoles de commerce, d'écoles d'ingénieurs, de bac + 2, ou autres) ? Cette limite potentielle mérite d'être analysée en testant les résultats sur d'autres échantillons, par la diffusion d'un questionnaire.

Une troisième voie de recherche serait de considérer non seulement les conséquences des tensions de rôles, mais aussi leurs antécédents. Qu'en est-il pour les cinq formes de conflits de rôles identifiés ? Retrouve-t-on les mêmes antécédents qu'avec l'échelle de Rizzo et al. (1970), ou y a-t-il également de fortes différences selon les types de conflits de rôles considérés ?

Enfin, selon une approche méthodologique totalement différente, l'étude du processus d'ajustement des individus aux rôles organisationnels qui leur sont confiés (Alis, 1997 ; Mantione, 2001), serait également d'un grand intérêt, tant théorique que managérial.

## Références

Alis D., "Conflits de rôles et régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle: le cas des agents généraux d'assurance", Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, présentée et soutenue le 25 Octobre 1997.

Baron R., Kenny D., "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1173-1182, 1986.

Bedeian A.G., Armenakis A.A., "A path-analytic study of the role consequences of role conflict and ambiguity", *Academy of Management Journal*, 1981, vol 24, n°2, pp. 417-424.

Borgi S., "L'influence des perceptions de rôles sur l'intention de départ volontaire chez les commerciaux », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°44, Avril-Mai-Juin 2002.

Bouchard M.A, Foucher R., "Les formes de conflits de rôles: étude exploratoire basée sur les catégories de Kahn & al", *Actes du Congrès de l'AGRH à Poitiers*, 1995.

Boussaguet S., « Changement de direction de PME, une question de socialisation du repreneur », *Actes du Colloque « La confiance en management, la gestion du changement et le temps en gestion »*, Amiens, 3 Octobre 2002

Chonko L.B., Howell D., Bellenger D., "Congruence in sales force evaluations: relations to sales forces perception of conflict and ambiguity", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1986, 6, pp. 35-48.

Churchill G.A., "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, 1979, vol. 16, pp. 64-73.

Evrard Y, Pras B, Roux E, "Market : Etudes et recherches en marketing", Nathan, 1993.

Fisher C.D., Gitelson R., "A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity", *Journal of Applied Psychology*, 1983, 68, 2, pp. 320-333.

Flanagan J.C., "The critical incident technique", *Psychological bulletin*, July 1954, vol.51, 4, pp.327-359.

Ford N.M., Walker G.A., Churchill G.A., "Expectation – specific measures of the intersender conflict and role ambiguity experienced by industrial salesmen", *Journal of Business Research*, avril 1975, 3, pp. 92-112.

Igalens J., Roussel P., "Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines", *Economica*, 1998.

Ilgen D.R., Hollenbeck J.R., "The Structure of Work: Job Design and Roles", dans Dunnette M.D. et Hough L.M., "Handbook of Industrial and Organizational Psychology", 2nd edition, 2, Consulting Psychologists Press, 1991, 165-207.

Jackson S.E., Schuler R.S., "A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1985, 36, pp. 16-78.

Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snoek J.D., "Organizational stress: studies in rôle conflict and ambiguity", J. Wiley&Sons, 1964.

Katz R., Kahn R.L., "The Social Psychology of Organizations", Wiley&son, 1966, (Deuxième édition en 1978).

King L.A., King D.W., "Role conflict and role ambiguity: a critical assessment of construct validity", *Psychological Bulletin*, 1990, 107, 1, pp. 48-64.

Lacaze D., « La socialisation du personnel en contact avec la clientèle dans les services », 9<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, 1998, Actes Tome 2, pp.667-689.

Lacaze D., "Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : le cas des employés dans les services", Thèse soutenue à l'IAE d'Aix en Provence, 2001.

Locke E.A., "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette M.D. (éd) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1297-1349, 1976.

Loubes A., "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 de Montpellier II, soutenue le 7 janvier 1997.

Mantione G., "L'intégration du nouveau personnel de l'entreprise: essai de définition d'un champ conceptuel", Actes du 9<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Communications "Jeunes chercheurs" pp. 180-194, 19-20 Novembre 1998, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.

Mantione G., « L'intégration du personnel d'encadrement : un processus de construction de rôle ». Thèse soutenue le 7 décembre 2001 à l'Université Montpellier 1.

McGee G.W., Ferguson C.E. Jr et Seers A., "Role conflict and role ambiguity: do the scales measure these two constructs?", *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74, 815-818.

Miles R.H., Perreault W.D., "Organizational role conflict: its antecedents and consequences", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, n°17, 19-44.

Neveu J.P., "La démission du cadre d'entreprise - étude sur l'intention de départ volontaire", *Economica*, 1996.

Perrot S., "L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés : une approche en termes de tensions de rôles », Thèse soutenue le 27 Janvier 2000 à l'Université Paris IX Dauphine.

Premack S.L., Wanous J.P., "A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments", *Journal of Applied Psychology*, 1985, 70, 4, 706-719.

Rizzo J., House R., Lirtzman S., "Role conflict and ambiguity in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, 1970, 15, 150-163.

Roussel P., "Rémunération, motivation et satisfaction au travail", *Economica*, 1996.

Sauvage F., "L'insertion organisationnelle des futurs cadres par l'apprentissage : pour une approche en termes d'évaluation et de construction des compétences", Thèse soutenue à l'IAE de Lille, 2000.

Scarpello V., Campbell J.P., "Job satisfaction: are all the parts there?", *Personnel Psychology*, 1983, vol. 36, 577-600.

Schaubroeck J.S., Cotton J.L., Jennings K.R., "Antecedents and consequences of role stress: a covariance structure analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 1989, vol 10, 35-58.

Schuler R.S., "Role perceptions, satisfaction and performance: a partial reconciliation", *Journal of Applied Psychology*, 1975, vol. 60, 683-687.

Schuler R.S., "The effects of role perceptions on employee satisfaction and performance moderated by employee ability", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1977, 18, 98-107.

Schuler R.S., "A role perception transactional model for organizational communication-outcome relationships", *Organizational behavior and human performance*, 1979, 23, 268-291.

Smith C. S., Tisak J., Schmieder R.A., "The measurement properties of the role conflict and role ambiguity scales: a review and extension of the empirical research", *Journal of Organizational Behavior*, 1993, vol. 14, 37-48.

Stone-Romero E.F., Anderson L.E., "Relative power of moderated multiple regression and the comparison of subgroup correlation coefficients for detecting moderating effects", *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79, 3, 354-359.

Tomassone R., Lesquoy E., Millier C., "La régression: nouveaux regards sur une ancienne méthode statistique", Masson, Paris, 1983.

Tracy L., Johnson T.W., "What do the role conflict and role ambiguity scales measure?", *Journal of Applied Psychology*, 1981, 66, 4, 464-469.

Valax M., « Les logiques structurelles d'intégration des jeunes cadres en PME innovantes », Thèse soutenue le 3 Février 1999 à l'Université Toulouse 1.

Wanous, "Effects of a Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes, and Job Survival", *Journal of Applied Psychology*, 1973, 58, 3, 327-332.

Weiss D.J., Dawis R.V., England G.W., Lofquist L.H., "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", Milwaukee, Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1967.