

Tensions de rôle engendrées par les primes d'objectif : origines des différences de perception ?

Maryline Bourdil

Doctorante CREGO Université Montpellier II

Assistante de Recherche au CEROM Groupe Sup de Co Montpellier

Résumé :

De leur étude empirique, Agarwal (1996), Rouzies et Besson (1998) concluent que la rémunération liée à la performance, que ce soit sous forme de commissions ou de primes d'objectifs, est source de tensions de rôle.

Ce stress est-il vécu pareillement par les individus ? Il ressort de la thèse de Loubès (1997) qu'il n'y a aucune différence selon l'âge ou le sexe des individus. D'autres critères ne sont-ils pas à prendre en considération comme notamment des traits de personnalité, et si oui, quels sont-ils ? Nous avons réalisé une étude exploratoire auprès de 13 commerciaux d'un centre d'appel et de 5 de leurs responsables d'équipe. Outre l'âge, cette étude a permis l'identification de deux autres variables influençant la perception des tensions de rôle : la morale et la capacité de résistance au stress.

Mots clés : prime d'objectif, tensions de rôle, traits de personnalité

Université Montpellier II – Place Eugène Bataillon

CREGO – Bâtiment 19

34095 Montpellier Cedex 5

Tél : 06-63-80-96-16 - Courriel : marylinebourdil@yahoo.fr

INTRODUCTION

Mondialisation de l'économie et concurrence accrue sont deux phénomènes fortement liés. Dès lors, dans un tel contexte, on assiste à l'émergence de stratégies de la part des entreprises pour servir un même objectif à savoir le maintien ou l'accroissement de leurs parts de marché. Les commerciaux, en tant que personnel en contact avec la clientèle sont très certainement les acteurs ayant l'influence la plus directe sur les parts de marché des entreprises.

L'étude que nous avons réalisée, porte sur les primes liées à la réalisation d'objectifs. Celles-ci visent à récompenser un salarié ou une équipe si les objectifs préalablement fixés ont été atteints. Les primes d'objectifs nécessitent la mise en place d'un système de gestion de la performance qui consiste : (1) à fixer des objectifs et les moyens pour atteindre ces objectifs, (2) à évaluer la réalisation des objectifs et en fonction des résultats de l'évaluation à attribuer ou non une prime (Taylor et Pierce, 1999). Les primes d'objectifs peuvent être attribuées en fonction de critères quantitatifs (ex : le nombre de dossiers traités, les ventes réalisées), qualitatifs (ex : les comportements des salariés), ou mixtes (qualitatifs et quantitatifs).

De leur étude empirique, Agarwal (1996), Rouzies et Besson (1998) concluent que la rémunération liée à la performance, que ce soit sous forme de commissions ou de primes d'objectifs, est source de tensions de rôle.

Ce stress est-il vécu pareillement par les individus ? Il ressort de la thèse de Loubès (1997) qu'il n'y a aucune différence selon l'âge ou le sexe.

D'autres critères ne sont-ils pas à prendre en considération comme notamment des traits de personnalité ?

Bref, quels sont les traits de personnalité influençant la relation prime d'objectif – tension de rôle ?

Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux études empiriques relatives aux effets de la rémunération liée à la performance sur les tensions de rôle ressenties par les commerciaux. La deuxième partie sera quant à elle consacrée à l'étude empirique.

EFFET DES PRIMES D'OBJECTIF SUR LES TENSIONS DE RÔLE : STRESS POSITIF OU STRESS NEGATIF ?

Les tensions de rôle

Trois types de tension de rôle, c'est-à-dire de stress au travail ont été étudiés dans la littérature : le conflit de rôle, l'ambiguïté de rôle et le conflit travail – famille, famille - travail. Préalablement à la définition de chacune de ces tensions de rôle, il convient de présenter les différents acteurs.

La personne focale est celle dont le rôle fait l'objet de l'attention du chercheur. Elle est aussi appelée personne cible. Les émetteurs sont les personnes qui entourent la personne cible et qui formulent, de façon plus ou moins explicite des attentes à l'égard de la personne focale. Il peut s'agir des pairs comme de supérieurs hiérarchiques, voire de clients.

Il existe deux typologies de l'ambiguïté de rôle et du conflit de rôle : celle de Kahn et al (1964) et celle de Rizzo et al (1970).

Le conflit de rôle

D'après Rizzo et al (1970), le conflit de rôle est défini de façon opérationnelle en terme de congruence/incongruence ou compatibilité/incompatibilité entre :

- Les valeurs et normes du répondant et le rôle tel qu'il est défini,
- Le temps, les ressources et les aptitudes de la personne focale et le rôle tel qu'il est défini,
- Les différents rôles auxquels le répondant doit répondre,
- Les différentes attentes de l'organisation (politiques, règles...) et celles de la personne focale.

L'incompatibilité ou l'incongruence peut résulter de différentes sortes de conflit (Rizzo et al, 1970) : tableau 1

- Conflit de rôle interpersonnel : conflit entre les valeurs intérieures de la personne focale et la définition du rôle.
- Conflit de rôle inter émetteurs : conflit entre le temps, les sources ou les capacités de la personne focale et la définition du rôle.
- Conflit de rôle lié à une surcharge de travail : conflit entre plusieurs rôles pour une même personne qui nécessitent des comportements différents ou incompatibles, ou des changements dans le comportement en fonction des situations.
- Attentes conflictuelles et demandes organisationnelle ayant la forme de politiques incompatibles, attentes conflictuelles provenant d'autres personnes, et critères d'évaluation incompatibles.

Après avoir réalisé des analyses factorielles Rizzo et al (1970) ont proposé deux outils de mesure. L'échelle finale, initialement composée de trente items (quinze pour l'ambiguïté de rôle et quinze pour le conflit de rôle) se compose de huit items portant sur le conflit de rôle et de six items portant sur l'ambiguïté de rôle (tableau 1).

Tableau 1 : Typologie des différents types de conflit de rôle, adaptée de Rizzo et al (1970)

Type de conflit de rôle	Définition	Items
Conflit de rôle interpersonnel	Conflit entre les valeurs intérieures de la personne focale et la définition du rôle.	Item 1 : J'ai des choses à faire qui devraient être réalisées autrement. Item 8 : Je travaille pour des choses inutiles.
Conflit de rôle inter émetteurs	Conflit entre le temps, les sources ou les capacités de la personne focale et la définition du rôle.	Item 2 : Je reçois des missions sans main-d'œuvre pour les réaliser. Item 7 : Je reçois une mission sans ressources ni moyens adéquats pour pouvoir l'effectuer.
Conflit de rôle lié à une surcharge de travail	Conflit entre plusieurs rôles pour une même personne qui nécessitent des comportements différents ou incompatibles, ou des changements dans le comportement en fonction des situations.	Item 4 : Je travaille avec deux ou plusieurs groupes qui fonctionnent de façon différente.
Attentes conflictuelles et demandes organisationnelles ayant la forme de politiques incompatibles		Item 3 : Je dois contourner une règle ou une procédure pour réaliser ma mission.
Attentes conflictuelles provenant d'autres personnes		Item 5 : Je reçois des demandes incompatibles d'une ou plusieurs personnes.
Critères d'évaluation incompatibles		Item 6 : Je réalise des choses qui peuvent être acceptées par certaines personnes et rejetées par d'autres.

La typologie de Kahn (1964) est la suivante : (tableau 2)

- Conflit de rôle inter émetteur lorsque le titulaire du rôle est confronté à des demandes incongruentes à l'initiative d'un sous-système donné.
- Conflit de rôle intra émetteur si la personne tenant le rôle focal doit faire face à des demandes incompatibles entre elles provenant d'une même personne à l'intérieur d'un sous système donné.

- Conflit inter rôle : les incompatibilités en terme d'attentes de rôles proviennent de personnes situées dans des sous systèmes différents.
- Conflit de rôle personnel. Le système de valeurs propres au titulaire du poste entre en conflit avec celui porté par le poste.
- Surcharge de travail : Les attentes des partenaires du titulaire du rôle supposent une charge de travail telle qu'il devient difficile de faire face à l'ensemble des demandes.

Tableau 2 : Typologie des différents types de conflit de rôle, adaptée de Kahn et al (1964)

Type de conflit de rôle	Définition
Conflit de rôle intra émetteur	Situation où la personne tenant le rôle focal doit faire face à des demandes incompatibles entre elles provenant d'une même personne à l'intérieur d'un sous système donné.
Conflit de rôle inter émetteur	Le titulaire du rôle est confronté à des demandes incongruentes à l'initiative d'un sous système donné.
Conflit inter rôle	Les incompatibilités en terme d'attentes de rôles proviennent de personnes situées dans des sous-systèmes différents.
Conflit de rôle personnel	Tensions pouvant apparaître au niveau de la personne même. Le système de valeurs propres au titulaire du poste entre en conflit avec celui porté par le poste.
Surcharge de travail	Les attentes des partenaires du titulaire du rôle supposent une charge de travail telle qu'il devient difficile de faire face à l'ensemble des demandes.

L'ambiguïté de rôle

Kahn et al (1964) distinguent deux formes d'ambiguïté : (1) liée au rôle lui-même, (2) liée à son aspect socio émotionnel.

Rizzo et al (1970) définissent l'ambiguïté de rôle comme un déficit d'information quant à l'existence ou la clarté des attentes concernant le rôle. L'ambiguïté de rôle est par conséquent

la situation dans laquelle l'individu ne possède pas les informations nécessaires concernant l'exécution de sa tâche (Rizzo et al, 1970).

Tableau 3 : L'ambiguïté de rôle, d'après Rizzo et al (1970)

Définition de l'ambiguïté	Items
Déficit d'information quant à l'existence ou la clarté des attentes concernant le rôle	Item 1 : je connais avec certitude mon étendue d'autorité. Item 2 : j'ai pour effectuer mon travail des objectifs clairs et planifiés. Item 3 : je sais que j'ai correctement réparti mon temps de travail. Item 4 : je sais quelles sont mes responsabilités. Item 5 : je sais exactement ce que l'on attend de moi. Item 6 : les explications sur ce qui doit être fait sont claires.

Le conflit travail – famille et le conflit famille - travail

Les pressions au travail peuvent influencer la vie familiale et vice et versa, d'où deux types de conflit : le conflit travail - famille et le conflit famille - travail. Netemeyer et al (1996) définissent ces deux types de conflits comme qui suit. Le conflit travail - famille est une forme de conflit inter - rôle dans lequel les exigences, le temps consacré et le stress du travail interfèrent avec les responsabilités familiales. Le conflit famille - travail est une forme de conflit inter - rôle dans lequel les exigences, le temps consacré et le stress créé par la vie familiale interfèrent avec les exigences associées au travail.

Les études empiriques relatives aux effets des récompenses monétaires sur les tensions de rôle

Se référant à la théorie de l'équité (Adams, 1965), selon Foulon (2000), la rémunération variable peut parfois apaiser le stress. Foulon (2000) prend l'exemple de deux individus

l'individu 1 et 2 qui ont une même charge de travail. Toutefois, l'individu 1 est très stressé (troubles du sommeil, état dépressif). Cette différence entre les deux individus est due au fait que dans le travail de l'individu 2, il y a une bonne ambiance, une reconnaissance des pairs, une rémunération gratifiante. Le rapport contribution / rétribution est donc respecté.

Il ressort de l'étude quantitative d'Agarwal (1996), Jaworski et Mac Innis (1989), que le contrôle des résultats engendre des problèmes de tension de rôle chez les vendeurs.

Rouzies et Besson (1998) concluent suite à leur étude exploratoire que les systèmes hybrides qui consistent à attribuer aux salariés un salaire fixe plus des commissions ou des primes d'objectifs sont sources de stress pour les commerciaux. En effet les demandes parallèles portant sur le reporting, la formation, l'utilisation parallèle d'outils informatiques d'aide à la vente, sont vécues comme autant de sources de contraintes défavorisant la vente à court terme sur laquelle est assise la rémunération, d'autant que l'appui marketing est quasi inexistant et le processus commercial mal connu.

Tableau de synthèse 4 : Etudes empiriques relatives aux effets de la rémunération liée à la performance sur le stress des commerciaux

Auteurs	Echantillon	Méthodologie	Résultats
Agarwal (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 150 vendeurs ➤ 150 non vendeurs 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Questionnaire ➤ Pas de précision sur les échelles de mesure utilisées. ➤ Les variables : <u>Variable Indépendante</u> : Les différents types de contrôles (contrôle des résultats, des processus, des pairs, autocontrôle). <u>Variable Dépendante</u> : Tension au travail : le stress engendré par le travail et l'évaluation de la performance. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le contrôle des résultats engendre des problèmes de tension des vendeurs.
Rouzies et Besson (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 40 individus (des commerciaux et leur direction commerciale) de 10 entreprises de 7 secteurs différents 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Etude exploratoire : entretiens en profondeur. ➤ Items des entretiens avec le responsable: (1) Décrire l'environnement de leur entreprise, (2) Détailler les pratiques et logiques du système de pilotage en vigueur 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les systèmes de pilotage hybrides (salaire fixe + commission ou primes d'objectif) sont générateurs de tension de rôle.

		<p>dans leur entreprise, (3) Décrire le style de contrôle, (4) Décrire le type de rémunération utilisée. ➤ Items des entretiens avec les commerciaux: (1) Décrire le style de contrôle, (2) Décrire le type de rémunération utilisée, (3) Décrire leur manière de travailler, (4) Expliquer comment ils allouent leurs efforts et selon quels principes. ➤ Confrontation des points de vue des directions commerciales et de leur équipe</p>	
--	--	---	--

Les tensions de rôle : stress positif ou stress négatif ?

➤ Qu'est-ce que le stress positif et le stress négatif ?

Le stress est ce qui peut arriver de meilleur à l'homme. Comme son ancêtre, l'instinct de survie, le stress vécu positivement rend l'homme plus rapide et intelligent. L'organisme est rendu plus efficace par la production d'adrénaline.

Par contre, si l'état d'urgence perdure, l'organisme se fatigue. Les médecins parlent de stress pathogène lorsque les facteurs de stress deviennent soit trop intenses, soit modérés mais répétés et surtout s'ils échappent au contrôle du sujet, alors ils engendrent des risques de santé mentale et physique. D'autre part, au fil du temps, si différents stress s'amoncellent, à un moment donné « la coupe est pleine ».

Par conséquent, le cumul, l'excès de stress professionnels créent les conditions idéales d'une résignation. Le processus de défense devient alors la démotivation, stratégie pour faire face à une situation perçue comme trop hostile, trop stressante.

La théorie des attentes (Vroom, 1964) et la théorie du stress (Brodbeck, 1971 ; Easerbrook, 1959 ; Eysenk, 1982 ; Humphreys et Revelle, 1984 ; Yerkes et Dodson, 1908) s'intéressent au stress positif et au stress négatif.

La théorie des attentes (Vroom, 1964)

La théorie de la motivation de Vroom (1964) stipule que la perception d'une situation stressante est un puissant stimulant et conduit toujours à une motivation supplémentaire. Cette théorie de la motivation établit par conséquent un lien entre stress et motivation. Il s'agit ici de stress positif.

Cette théorie s'intéresse aussi au stress négatif. En effet, cette théorie, en décortiquant les raisons motivationnelles qui poussent un individu à fournir un certain effort, sous-entend aussi que les sources de stress inhibant la performance peuvent être multiples dans ce processus.

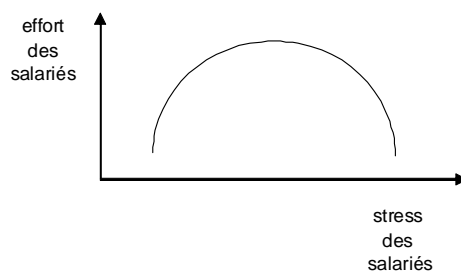
La démotivation est synonyme de stress dysfonctionnel et conduit à une performance dégradée, tandis que la motivation est synonyme de stress fonctionnel et conduit à une performance améliorée.

La théorie du stress (Brodbeck, 1971 ; Easerbrook, 1959 ; Eysenk, 1982 ; Humphreys et Revelle, 1984 ; Yerkes et Dodson, 1908)

Selon la théorie du stress (Brodbeck, 1971 ; Easerbrook, 1959 ; Eysenk, 1982 ; Humphreys et Revelle, 1984 ; Yerkes et Dodson, 1908), il y a une relation en U inversé entre effort et stress. C'est-à-dire que jusqu'à un certain niveau de stress, les efforts augmentent. Il s'agit de stress positif.

Au-delà de ce seuil, c'est - à - dire lorsque le stress est négatif, les efforts baissent.

Graphique 1 : Relation en U inversé entre l'effort des salariés et le stress



➤ **Le lien tensions de rôle - performance**

Les résultats empiriques des études relatives aux effets des tensions de rôle sur la performance divergent.

Il ressort : (1) de l'étude de MacKenzie et al (1998) que l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle sont négativement liés à la performance de rôle, (2) de l'étude de Loubès (1997) que l'ambiguïté de rôle est négativement liée à la performance mais que le conflit de rôle est positivement mais non significativement lié à la performance, (3) de l'étude de Grima (2004) que les tensions de rôle n'ont aucune influence sur la performance.

Tableau de synthèse 5 : Etudes empiriques relatives aux effets du stress sur la performance des commerciaux

Auteurs	Echantillon	Méthodologie	Résultats
Grima (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 610 questionnaires envoyés, 311 questionnaires exploitables. ➤ Responsables de formation membres du GARF (Groupement des Animateurs et Responsables de Formation). ➤ Equations structurelles car permettent d'analyser simultanément plusieurs variables à expliquer et explicatives. 	<p><u>Variable Indépendante</u> : Tensions de rôle, échelle de Rizzo et al (1970).</p> <p><u>Variable Dépendante</u> : Performance du salarié, 1 item.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les tensions de rôle n'ont aucune influence sur la performance. Ce résultat témoigne de la capacité des acteurs RH à maintenir un niveau de performance conforme aux exigences de la firme malgré un ressenti de tensions de rôle fort. Loin d'être passifs, ils développent des tactiques d'adaptation aux différentes sources de tensions qui en limitent l'effet sur leur performance. ➤ Il est possible que ce contrôle de la situation professionnelle ait pour

			origine le capital social constitué par les nombreuses interactions constitutif d'une position d'interface ou qu'il reflète un fort locus de contrôle interne
Loubès (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 173 agents de maîtrise de 14 entreprises différentes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Questionnaire. ➤ Les variables : <u>Variable Indépendante</u> : Les tensions de rôle <u>Variable Dépendante</u> : La performance 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lien négatif avec l'ambiguïté de rôle. ➤ Relation positive mais non significative avec le conflit de rôle.
MacKenzie et al (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 672 commerciaux ➤ Monographie: une entreprise d'assurance 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Variables Indépendantes</u> : Ambiguïté de rôle et conflit de rôle mesurés par l'administration d'un questionnaire aux vendeurs. Echelle de Rizzo et al (1970) : 6 items pour l'ambiguïté de rôle et 8 items pour le conflit de rôle. ➤ <u>Variable dépendante</u> : Performance de rôle : donnée secondaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle sont négativement liés à la performance de rôle.

La plupart des auteurs, conformément à la théorie des attentes et de la théorie du stress, ont considéré les tensions de rôle comme des variables indépendantes, la variable dépendante étant la performance. Ils positionnent ainsi les tensions de rôle en tant que facteurs explicatifs de la performance.

Ces études empiriques ne permettent pas de répondre à la question « tensions de rôle : stress positif ou négatif ? » puisqu'elles concluent soit à un effet négatif, positif, ou nul des tensions de rôle sur la performance.

Ces divergences de résultats tiennent-elles aux caractéristiques des individus ?

Des différences de perception du stress

Des auteurs ont considéré l'effet de l'âge (Loubès, 1997 ; Hollet, 2002), et du sexe (Loubès, 1997) sur la perception des tensions de rôle.

➤ Effet de l'âge sur le stress

Il ressort de l'étude empirique de Loubès (1997) que l'âge n'a pas d'effet significatif sur les tensions de rôle et de l'étude de Hollet (2002) que l'âge n'a aucun effet significatif sur l'épuisement professionnel (*burnout*).

Tableau de synthèse 6 : Etudes empiriques relatives aux effets de l'âge sur le stress

Auteurs	Echantillon	Méthodologie	Résultats
Loubès (1997)	➤ 173 agents de maîtrise de 14 entreprises différentes.	➤ Questionnaire. ➤ Les variables : <u>Variable Indépendante</u> : Age. <u>Variable Dépendante</u> : Les tensions de rôle.	➤ Absence de relation significative entre l'âge et les tensions de rôle.
Hollet (2002)	➤ 221 commerciaux.	➤ Questionnaire. ➤ Les variables : <u>Variable Indépendante</u> : Age. <u>Variable Dépendante</u> : L'épuisement professionnel.	➤ Aucun effet significatif de l'âge sur l'épuisement professionnel.

➤ Effet du sexe sur le stress

Il ressort de l'étude empirique de Loubès (1997) que le sexe n'a pas d'effet significatif sur les tensions de rôle.

Tableau de synthèse 7 : Etudes empiriques relatives aux effets du sexe sur le stress

Auteurs	Echantillon	Méthodologie	Résultats
Loubès (1997)	➤ 173 agents de maîtrise de 14 entreprises différentes	➤ Questionnaire ➤ Les variables : <u>Variable Indépendante</u> : Sexe <u>Variable Dépendante</u> : Les tensions de rôle	➤ Le sexe n'a aucune influence sur l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle.

D'autres critères que le sexe et l'âge ne sont-ils pas à prendre en considération comme notamment des traits de personnalité ?

Quels sont les traits de personnalité influençant la relation prime d'objectif – tension de rôle ?

II. UNE ETUDE EMPIRIQUE DANS UN CENTRE D'APPEL

L'étude a été réalisée dans un centre d'appel, terrain particulièrement intéressant étant donné le peu d'études et la croissance exceptionnelle de cette activité. Avec un taux de croissance de 20% par an, ce secteur d'activité a fourni l'essentiel des créations d'emplois des cinq dernières années. Cette tendance n'est d'ailleurs pas prête de s'inverser puisqu'on prévoit une croissance de l'emploi dans ce domaine de 10 à 20 % par an jusqu'en 2010 (Caïazzo, 2004).

Dans le centre d'appel ayant fait l'objet de l'étude, une partie des télévendeurs fait de la vente réactive (appels entrants) et d'autres de la vente proactive (appels sortants).

Ce centre d'appel est spécifique puisqu'y travaillent des fonctionnaires et des contractuels. Or, à l'heure actuelle en France, la rémunération au mérite fait son entrée dans les entreprises publiques et les administrations.

Les commerciaux de cette entreprise bénéficient d'une prime d'objectif appelée pvv (part variable vendeur). Lors de sa mise en place, la part variable vendeur (pvv) était plafonnée, aujourd'hui elle ne l'est plus. Son obtention est basée à 85 % sur les performances individuelles, et à 15% sur les performances de l'équipe. Cette prime d'objectif est censée prendre en compte l'aspect qualitatif du travail puisqu'elle est affectée d'un coefficient de professionnalisme qui peut varier de 0,5 à 1,2. Ce coefficient de professionnalisme défini par le responsable d'équipe et son supérieur hiérarchique est évalué par le responsable d'équipe.

Des entretiens individuels semi directifs ont été menés auprès de 13 commerciaux ainsi que de 5 responsables d'équipe (cf. annexe 1 et tableau 8).

Tableau 8 : Caractéristiques des échantillons

Caractéristiques de l'échantillon de commerciaux	Caractéristiques de l'échantillon de responsables d'équipe
<ul style="list-style-type: none"> - 7 femmes, 6 hommes. - 5 fonctionnaires, 8 contractuels. - Age moyen : 31,3 ans, sachant que l'âge moyen des contractuels est de 26,6 ans et celui des fonctionnaires 38,8 ans. 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 femmes, 3 hommes. - 5 fonctionnaires. - Age moyen : 42,4 ans.

L'effet de la prime d'objectif sur les tensions de rôle des commerciaux

Via l'analyse de contenu des entretiens, nous avons pu identifier les différents types de tensions de rôle que peut engendrer la prime d'objectif.

Le conflit inter rôle (Kahn, 1964) ou conflit de rôle lié à une surcharge de travail (Rizzo et al, 1970)

Des commerciaux se disent clairement stressés par le fait de vouloir atteindre les objectifs tout en satisfaisant au mieux les clients.

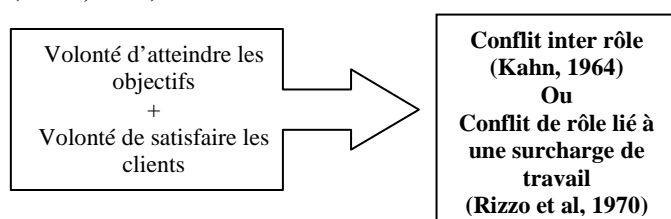
Interviewé 7 : Les gens ne sont pas contents, il y en a quand même une image de marque dans notre entreprise, c'est comme ça. Bon il y en a qui au niveau de la concurrence ont été condamnés, ils font des choses qui ne sont pas normales, mais notre entreprise, c'est une maison où on ne fait pas n'importe quoi, on a une image de marque quand même et voilà, on en vient aussi à faire n'importe quoi, donc ça craint.

(...) si quelqu'un n'atteint jamais ses chiffres, au bout d'un moment, il va peut être être convoqué, donc c'est pas bon, il faut atteindre le minimum quand même, donc c'est vrai qu'on est pris entre les deux, entre les deux trucs.

Interviewer : Donc vous êtes tenus à atteindre... ?

Interviewé 7 : On est tenus, voilà, à atteindre les objectifs, on est coincé.

Graphique 2 : Le conflit de rôle lié à une surcharge de travail (Rizzo et al, 1970) ou conflit inter rôle (Kahn, 1964)

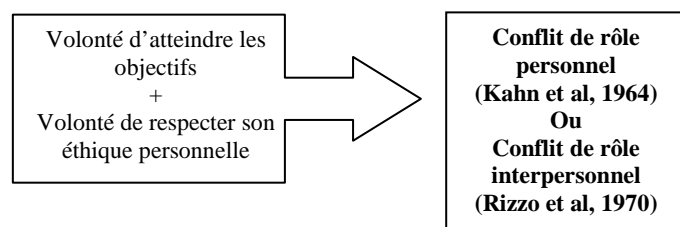


Le conflit de rôle personnel (Kahn et al, 1964) ou conflit de rôle interpersonnel (Rizzo et al, 1970)

Certains commerciaux perçoivent un conflit de rôle personnel ou conflit de rôle interpersonnel : leur système de valeurs entre en conflit avec celui porté par le poste.

Interviewé 7 : On a la Pvv au dessus, on a... Donc si on veut être un peu honnête avec soi même on ne fait pas n'importe, mais si on ne le fait pas, on se fait taper dessus parce que les chiffres ne sont pas bons.

Graphique 3 : Le conflit de rôle personnel (Kahn et al, 1964) ou conflit de rôle interpersonnel (Rizzo et al, 1970)



Le conflit de rôle inter émetteurs (Rizzo et al, 1970), ou la surcharge de travail (Kahn et al, 1964)

Des commerciaux perçoivent les objectifs comme de plus en plus difficiles à atteindre. Ces objectifs seraient par conséquent source de stress et plus précisément de conflit de rôle inter émetteurs (Rizzo et al, 1970) c'est-à-dire de surcharge de travail (Kahn et al, 1964).

Interviewé 1 : Il faut que l'on reçoive tant d'appels par jour : 45 appels par jours je crois. (...) Je crois que le stress est plutôt reporté là-dessus, au nombre d'appels, et je vois mes collègues, ils sont souvent en train de regarder où ils en sont au niveau du nombre d'appels ».

Interviewé 4 : il ne faut pas toujours avoir toujours ce principe d'augmenter, d'augmenter, d'augmenter, parce que là ça amène le stress.

Certains commerciaux parlent d'objectifs « contestables », « mal adaptés ».

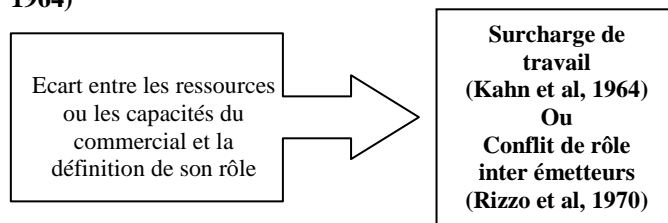
Interviewé 1 : Disons qu'en terme de rémunération je sais qu'en tant que commercial, parce que je suis quand même commercial, même si c'est par téléphone, j'ai un objectif, ça c'est indéniable, je me dois de me tenir à cet objectif.

Maintenant les objectifs sont toujours contestables. Je ne vais pas trop m'étaler là dessus, il y a toujours des choses qui sont contestables sur l'objectif qu'on nous demande de réaliser, et sur ce qu'on est capable de faire aussi.

Interviewer : Donc vous m'avez dit que les objectifs sont de plus en plus difficiles, vous le ressentez depuis combien de temps à peu près ?

Interviewé 6 : Je dirai, ça fait à peu près trois, quatre mois, on est sorti d'une grosse période de crise où on avait une dette importante et une grosse mobilisation au niveau des salariés puisqu'on a remonté quand même la barre, tout le monde s'y est mis. Donc à partir de là, moi j'aurai préconisé pas un relâchement mais souffler un peu, parce que c'est vrai que l'on est dans un secteur qui est de plus en plus concurrentiel à l'heure actuelle, surtout dans notre domaine et **c'est vrai que des fois on n'a pas toutes les cartes en main en tant que vendeur, par rapport aux armes qu'on a, pour rivaliser, et malgré cela, on continue à nous mettre des objectifs, je dirai mal adaptés par rapport au contexte actuel.** C'est sûr qu'il faut des objectifs plus hauts par rapport au marché, parce que même moi, si je viens faire du management, c'est sûr qu'il faut un pourcentage supérieur, mais après, il faut rester dans une fourchette qui est convenable, et à l'heure actuelle je pense que la fourchette elle est mal équilibrée, donc il y a beaucoup de vendeurs aujourd'hui qui sont stressés par ces objectifs là.

Graphique 4 : Le conflit de rôle inter émetteurs (Rizzo et al, 1970), ou la surcharge de travail (Kahn et al, 1964)



Le conflit de rôle intra émetteur (Kahn et al, 1964), ou attentes conflictuelles et demandes organisationnelles ayant la forme de politiques incompatibles (Rizzo et al, 1970)

Nous avons identifié un conflit de rôle lié à la volonté d'atteindre les objectifs qualitatifs et quantitatifs. Contre toute attente, nous n'avons pas noté de conflit de rôle lié à la volonté d'atteindre les objectifs individuels et d'équipe.

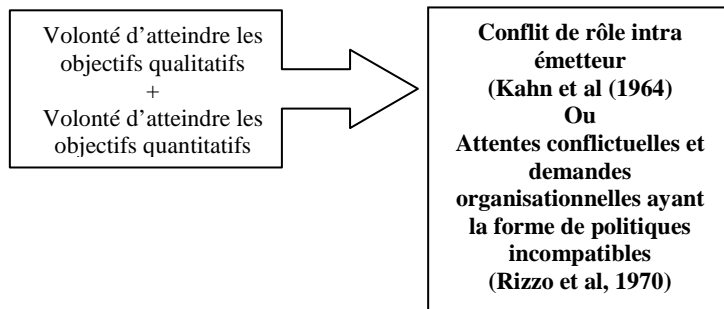
➤ Le conflit de rôle objectifs quantitatifs - objectifs qualitatifs.

La coexistence d'objectifs quantitatifs et qualitatifs est perçue comme une incohérence pour certains commerciaux.

Interviewé 6 : *Bien sûr qu'on sent la pression, bien sûr qu'on se pose des questions à savoir l'avenir au niveau des règles Rh et de nos contrats, parce qu'il y a de plus en plus d'objectifs à atteindre, on est soumis à des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Bien sûr que je m'interroge sur l'avenir de la rémunération.*

Interviewé 8 : (...) *il y a des choses qui me déconcertent de plus en plus. Donc des fois je me dis, on est en pleine hallucination, on est en plein rêve, on nous demande des choses qui ne sont pas cohérentes donc ça me frustre, ça me gêne (...).*

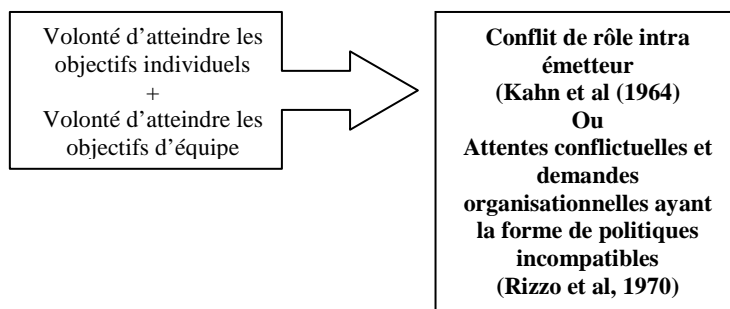
Graphique 5 : Le conflit de rôle intra émetteur (Kahn et al, 1964), ou attentes conflictuelles et demandes organisationnelles ayant la forme de politiques incompatibles (Rizzo et al, 1970)



➤ **Le conflit de rôle objectifs individuels – objectifs d'équipe**

A priori, on pourrait penser que les commerciaux perçoivent un conflit de rôle lié à la volonté d'atteindre les objectifs individuels et à la volonté d'atteindre les objectifs d'équipe (graphique 6).

Graphique 6 : Le conflit de rôle intra émetteur (Kahn et al, 1964), ou attentes conflictuelles et demandes organisationnelles ayant la forme de politiques incompatibles (Rizzo et al, 1970)



Or, il ne ressort de l'analyse de contenu aucun conflit de rôle de cet ordre là. On peut expliquer ce résultat par le fait que la prime d'équipe est trop faible pour avoir un effet quelconque. Elle ne représente effectivement que 15% de la prime d'objectif globale.

Interviewer : Une partie de la Pvv est collective, est ce que vous pensez que c'est important de la conserver ?

Interviewé 4 : Alors c'est très important à conserver mais ceci dit, on ne l'a jamais. En un an et demi on l'a eu une fois peut être.

La prime d'équipe n'étant pas motivante, les commerciaux ne ressentent pas de stress lié à la volonté d'atteindre les objectifs individuels et d'équipe. D'ailleurs l'individualisme l'emporte.

Interviewé 7 : ils demandent quelque chose de plus en plus individualiste, ils vont faire des attaques, ils vont faire des trucs, c'est perso, c'est vraiment pour des gens... Donc on est tout seul dans son coin, on ne va pas râler tout seul. Ils veulent vraiment quelque chose de plus en plus individualisé, ils font des attaques comme ça, mais dans tous les sens, une prime, un petit machin, le petit cadeau, la casquette. Les gens c'est un peu, chacun....

Interviewer : Et avant il n'y avait pas cette mentalité ?

Interviewé 7 : Pas du tout. Tous le même salaire, tous à un certain grade, on sait tous ce que tout le monde gagne, tandis que là la Pvv, c'est quelque chose de complètement secret, vous ne saurez jamais combien... A la limite, moi il y a plein de mois, où j'ai touché 10 euros de Pvv, je le dis haut et fort, j'ai touché 10 euros de Pvv, je n'ai même pas ma place de ciné, si j'ai ma place de cinéma, et voilà. Bon, les gens qui touchent bien, je ne sais pas qui c'est, je ne sais pas combien, il y a des bruits qui courent comme quoi on peut avoir jusqu'à 700 euros de Pvv, c'est énorme. Comment ils font ? Je ne sais pas du tout. C'est aberrant, c'est énorme. Voilà, c'est quelque chose qu'on ne sait pas, on nous donne notre feuille discrètement.

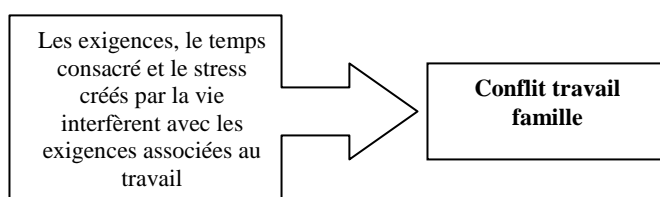
Le conflit travail famille

Certains commerciaux se disent stressés par les objectifs, ce qui peut retentir sur leurs responsabilités familiales.

Un commercial stressé risque d'emmener son stress chez lui, ainsi, ce stress pourra se traduire, par exemple, en agressivité vis-à-vis de son entourage.

| Entretien 5 : il y a tout qui en pâtie, il y a la vie de famille, il y a tout. Quand on est constamment stressé...

Graphique 7 : Le conflit travail - famille



Des différences de perception du stress selon les individus

L'âge

Il semblerait que l'âge ait une influence sur la perception de la surcharge de travail (Kahn et al, 1964) ou conflit de rôle inter émetteur (Rizzo et al, 1970). Avec l'âge les commerciaux arriveraient à mieux gérer leur travail, c'est-à-dire l'intensité de l'effort qu'il leur faut fournir pour atteindre les objectifs.

Interviewé 6 : Je dis que pour ma part au niveau de mon idéologie commerciale ça n'a pas bougé, peut être il est vrai que maintenant j'arrive mieux à gérer mon travail. Au début, je donnais tout, c'est-à-dire que je me sur dépasseis, maintenant, j'ai appris à gérer mon boulot au niveau des chiffres, j'arrive à gérer mon environnement, j'arrive à lever le pied desfois quand il faut lever le pied, et j'arrive à mettre des coups de collier quand il faut mettre des coups de collier et pas rester toujours au dessus, au dessus. Je me ménage un peu par rapport à ce travail là. Donc ça a évolué oui, en fonction de mes postes occupés mais aussi avec le désir d'évoluer dans l'entreprise.

La morale

Les commerciaux ne sont pas égaux face au conflit inter rôle (conflit lié à la volonté d'atteindre les objectifs + volonté de satisfaire les clients). En effet, ceux ayant une morale sont plus sensibles à ce type de conflit rôle. En effet, ces derniers se refusent de vendre pour vendre, c'est-à-dire pour atteindre les objectifs, ceci au détriment de l'intérêt du client. La morale modérerait par conséquent l'effet de la prime d'objectif sur ce type de conflit de rôle.

Interviewé 9 : C'est vrai que dans le commercial on apprend à ne pas avoir d'état d'âme, moi quand je suis arrivée, on m'a dit tu as trop d'état d'âme, places, places, je ne peux pas, ceux qui n'ont pas d'état d'âme, ils placent, pourtant moi j'ai envie de bien travailler mais quelque fois je me dis, non cette pauvre petite vieille, je ne vais lui placer un forfait, et puis je me retrouves dans le carré des moins bons, mais je suis contente de moi, moi il n'y a pas de placements abusifs.

Interviewé 3 : *on ne fait pas du forcing, on ne peut pas, c'est impossible, on a une morale, une éthique dans l'équipe, en tout cas on fait attention à ça. (...) moi personnellement je ne pourrais pas dormir tranquille puis de toute façon après il y a des retours, et personnellement il faut les gérer quoi.*

La capacité à relativiser

Les vendeurs non stressés parlent de capacité à relativiser. En effet, certains arrivent plus facilement à gérer leur stress que d'autres.

Interviewé 8 : *Moi je relativise beaucoup. Oui il y a du stress à différents degrés, après suivant la fragilité de chacun, sa sensibilité, comment on arrive à se détacher.*

Outre la capacité à relativiser (Interviewé 6 : *je suis quelqu'un d'assez fort dans ma tête*), la sensibilité au stress dépendrait aussi de la volonté de la personne (Interviewé 6 : *je suis quelqu'un de motivé*).

Interviewé 6 : *Je pense que chaque personne a son caractère, chaque personne a son comportement, ses problèmes, moi je suis quelqu'un quand je suis au travail mes problèmes je les laisse dehors. Je suis quelqu'un de motivé et d'assez fort dans ma tête, quelqu'un qui en veut. Mais je pense qu'à l'heure actuelle il y a des personnes qui sont fragiles et qui justement subissent cet effet et qui s'enferment dans un stress, voir dans un côté dépressif, et c'est pour ça qu'on arrive aujourd'hui à un taux d'absentéisme qui est assez important sur la région Languedoc Roussillon et sur notre direction régionale.*

De même, des responsables d'équipe ont pu remarquer des différences de comportements face au stress. Certains individus supportent mieux le stress que d'autres.

Interviewé 17 : *Il y a des gens qui supportent mal la pression sur objectif et donc qui peuvent être stressés, ce qui n'est pas très bon. D'autres qui au contraire, ont une très grosse ambition, et qui par là essayent de faire les chiffres les plus élevés possibles.*

CONCLUSION

Il ressort de cette étude exploratoire que les primes d'objectif peuvent être source de conflit de rôle et de conflit travail – famille, ce qui est conforme à la littérature.

Outre l'âge, cette étude a permis l'identification de deux autres variables influençant la perception des tensions de rôle : la morale et la capacité de résistance au stress.

Toutefois cette étude présente des limites. S'agissant d'une étude exploratoire, et étant donné la faiblesse de l'échantillon, les résultats sont à prendre à précaution. Par la suite, une étude par questionnaire permettrait de disposer d'un échantillon plus grand, et par là même de pouvoir être plus formel dans l'annonce des résultats. Ici, les résultats n'étant pas généralisables, la portée de toute implication managériale que nous pourrions tirer de cette étude est limitée. Toutefois, nous nous risquons dans cette voie là. L'entreprise peut agir afin d'améliorer la résistance au stress des salariés, en effet, le stress négatif ne peut pas être combattu, mais il peut être géré. Gérer le stress c'est travailler à l'étanchéité et au volume de la coupe afin qu'elle ne déborde jamais. Par conséquent la résistance au stress peut s'apprendre, et n'est pas l'apanage de quelques individus, les autres en étant dépourvus.

D'autre part, il ressort que la morale semble être garante des comportements éthiques vis-à-vis de la clientèle. La morale se travaille t- elle au même titre que la capacité de résistance au stress ?

BIBLIOGRAPHIE

Adams J S (1965), Inequity in social exchange, In Berkowitz L (Ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press

Agarwal S (1996), Consequences of marketing controls among sales and non sales marketing personnel, *Industrial Marketing Management*, 25, 411-420

Behrman D N, Perreault W D (1984), A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespeople, *Journal of Marketing*, 48, 9-21

Caiazza (2004), *Les centres d'appels : les nouveaux outils de la relation client*, Paris : Dunod

Foulon S (2000), Salariés, le stress vous gagne, *Liaisons Sociales Magazine*

Grima (2004), Les conséquences de l'ambiguïté et du conflit de rôle au travail : proposition d'un modèle explicatif synthétique, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 54, 56-72

- Hansen D G (1997), Worker performance and group incentives : a case study, *Industrial and Labor Relations Review*, 51(1), 37-49
- Hollet (2002), *Une contribution à la compréhension du phénomène de stress de la force de vente : la notion d'épuisement professionnel*, thèse en Sciences de gestion soutenue à l'université Montpellier sous la direction de Christophe Fournier
- Jaworski et Mac Innis (1989), Marketing obs and management controls: toward a framework, *Journal of Marketing Research*, 26, 406-419
- Kahn R L, Wolfe D M, Quinn R P, Snoek J D (1964), *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, J Wiley & Sons
- Lee D H (1998), The moderating effect of salesperson reward orientation on the relative effectiveness of alternative compensation plans, *Journal of Business Research*, 43, 65 - 77
- Loubès A (1997), Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel, *thèse en Sciences de Gestion soutenue à l'Université Montpellier II sous la direction de Henri Mahé de Boislandelle*
- MacKenzie S B, Podsakoff P M, Ahearne M (1998), Some possible antecedents and consequences of in -role and extra_role salesperson performance, *Journal of Marketing*, 62, 87-98
- Menguc B, Baker T (2003), The performance effects of outcome-based incentive pay plans on sales organizations: a contextual analysis, *Journal of Personal Selling Management*, 23 (4), 341-358
- Netemeyer R G, Bowles J S, MacKee D O, McMurrian R (1997), An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context, *Journal of Marketing*, 61, 85-98
- Oliver R L, Anderson E (1994), An empirical test of the consequences of behavior and outcome based sales control systems, *Journal of Marketing*, 58(4)
- Oliver R L et Anderson E (1995), Behavior and outcome-based sales control systems : Evidence and consequences of pure -form and hybrid governance, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(4), 1-15
- Rizzo J R, House R J, Lirtzman S I (1970), Role conflict and ambiguity in complex organizations, *Administrative Science Quaterly*, 15(1), 150-63
- Rouzies D et Besson M (1998), Le pilotage des forces de vente : effets pervers des systèmes hybrides, *Décisions Marketing*, 14, 31-43
- Spencer (2000), *Psychologie générale*, 4^{ème} Edition Canada : Editions Etudes Vivantes

Taylor P J, Pierce J L (1999), Effects of introducing a performance management system on employees' subsequent attitudes and effort, *Public Personnel Management*, 28(3), 423-452

Vroom V H (1964), *Work and motivation*, New York, Wiley

Walker O C, Churchill G A, Ford N M (1975), Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity, *Journal of Marketing*, 39, 32-39

**ANNEXE 1 : Liste des commerciaux et responsables d'équipe interviewés lors de la
phase exploratoire**

Entretien	Caractéristiques du commercial interviewé
Entretien n°1	Femme - 45 ans - fonctionnaire
Entretien n° 2	Homme - 28 ans - contractuel
Entretien n°3	Femme - 23 ans - contractuelle
Entretien n°4	Homme - 26 ans - contractuel
Entretien n°5	Femme - 35 ans - fonctionnaire
Entretien n°6	Homme - 25 ans - contractuel
Entretien n°7	Femme - 42 ans - fonctionnaire
Entretien n°8	Femme - 29 ans - contractuelle
Entretien n°9	Femme - 39 ans - fonctionnaire
Entretien n°10	Homme -33 ans - fonctionnaire
Entretien n°11	Femme - 21 ans - contractuelle
Entretien n°12	Homme - 30 ans - contractuel
Entretien n°13	Homme - 31 ans - contractuel

Entretien	Caractéristiques du responsable d'équipe interviewé
Entretien n°14	Homme - 49 ans - fonctionnaire
Entretien n°15	Femme - 32 ans - fonctionnaire
Entretien n°16	Femme - 43 ans - fonctionnaire
Entretien n°17	Homme - 49 ans - fonctionnaire
Entretien n°18	Homme - 39 ans - fonctionnaire