

L'influence des tensions de rôle sur l'intention de départ des cadres du secteur bancaire ivoirien

The influence of role tensions on intention to leave of ivoirian banking sector executives

DIALLO Mamadou Saliou

Enseignant-Chercheur

Unité de Formation et de Recherche des Sciences Economiques et de Gestion
Université Jean LOROUGNON GUÉDÉ de Daloa-Côte d'Ivoire
Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)
Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion (LAREG)

ILBOUDO Adama

Enseignant-Chercheur

Unité de Formation et de Recherche des Sciences Economiques et de Gestion
Université Félix HOUPHOUËT-BOIGNY d'Abidjan-Côte d'Ivoire
Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)
Laboratoire des Sciences des Organisations (LSO)

N'DRI Yachine Paulin

Enseignant-Chercheur

Unité de Formation et de Recherche des Sciences Economiques et Développement
Université Alassane OUATTARA de Bouaké-Côte d'Ivoire
Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

Date de soumission : 27/10/2025

Date d'acceptation : 02/12/2025

Pour citer cet article :

DIALLO. M.S. & AL. (2025) « L'influence des tensions de rôle sur l'intention de départ des cadres du secteur bancaire ivoirien », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 12 » pp : 367- 384.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif principal de notre étude est d'analyser l'influence des tensions de rôle sur l'intention de départ des cadres du secteur bancaire ivoirien. Notre recherche mobilise une méthodologie mixte. La phase qualitative a consisté à réaliser des entretiens semi-directifs auprès de douze (12) cadres de banques commerciales. Cette étape nous a permis de valider nos concepts et adapter les échelles de mesure. Ensuite, une étude quantitative a été menée auprès de deux cent vingt (220) cadres. Les résultats montrent que contrairement aux deux autres formes de tensions de rôle (conflit de rôle et ambiguïté de rôle), la surcharge de rôle n'a aucun effet significatif sur l'intention de départ des cadres.

Mots clés : « Tensions de rôle », « intention », « intention de départ », « cadres », « secteur bancaire ».

Abstract

The main objective of our study is to analyse the influence of role tensions on the intention to leave of executives in the ivorian banking sector. Our research uses a mixed methodology. The qualitative phase consisted of conducting semi-structured interviews with twelve commercial bank executives. This step allowed us to validate our concepts and adapt the measurement scales. Next, a quantitative study was conducted with two hundred and twenty executives. The results show that, unlike the other two forms of role tensions (role conflict and role ambiguity), the role overload has no significant effect on executives' intention to leave.

Keywords: « Role tensions », « intention », « intention to leave », « executives », « banking sector ».

Introduction

Au cours des deux dernières décennies, le secteur bancaire a connu de profonds changements ayant radicalement changé son fonctionnement. Les banques sont devenues de grandes organisations dans leurs approches de croissance et leurs organisations du travail. Dans ce secteur, des principales évolutions ont eu des conséquences fortes sur les métiers notamment le développement des risques, la pression de la concurrence, l'introduction de nouvelles technologies avec notamment le développement de la banque en ligne et l'évolution de la relation client.

Aujourd'hui, au regard du faible taux de bancarisation estimé à 31,2% (**BCEAO, 2025**), les banques visent à se transformer en de très grandes firmes en quête de maximisation de profit. Cette situation va induire une arrivée massive d'autres structures bancaires sur le marché. Cela va entraîner une forte pression au sein de l'organisation particulièrement chez les cadres qui exercent à la fois des fonctions d'encadrement et d'autorités. Ce sont les salariés qui, au sein d'une organisation, ont les plus hautes responsabilités administratives ou techniques, consistant notamment en la prise de décision majeure et aux fonctions de direction.

Dans l'exercice de leurs rôles, ces cadres se retrouvent au cœur d'une pluralité d'attentes, tant de la part de leurs supérieurs hiérarchiques que de leurs collaborateurs. Aussi, ils doivent relever plusieurs défis en particulier l'atteinte d'objectifs parfois démesurés, la satisfaction des clients et la gestion d'un environnement fortement concurrentiel. Cette position frontalière peut engendrer des tensions de rôle qui apparaissent lorsque l'individu perçoit une difficulté, voire une impossibilité de répondre à toutes ces attentes de façon satisfaisante tant à ses yeux qu'aux yeux des personnes qui les formulent (**Royal & Brassard, 2010**). Selon plusieurs auteurs, ces tensions se déclinent en trois composantes : le « conflit de rôle », « l'ambiguïté de rôle » et la « surcharge de rôle » (**Djabi & Perrot, 2016 ; Rivière, 2022**). Plus précisément **Kahn et al., (1964)** définissent le conflit de rôle comme « l'occurrence simultanée de deux ou plusieurs demandes incompatibles telles que l'adaptation à l'une rend plus difficile l'adaptation aux autres ». A ce niveau, l'analyse de la littérature (**Djabi et al., 2019**) montre deux natures distinctes des conflits de rôle : la première est liée à des attentes contradictoires émises à l'égard d'un individu au travail et la seconde émerge lorsque les attentes émises entrent en conflit celles de l'individu. Quant à l'ambiguïté de rôle, elle est définie par **Onyemah (2008)** comme la perception d'un manque d'information nécessaire à la bonne réalisation de son travail. Concernant la surcharge de rôle, elle se produit lorsqu'une personne

perçoit qu'elle a trop de responsabilités et d'exigences par rapport aux temps et aux ressources disponibles (Jones et al., 2007 ; Bouthaina & Romdhane, 2017).

D'après les recherches en gestion des ressources humaines, les tensions de rôle peuvent influencer le comportement du salarié surtout en ce qui concerne son intention de départ (Perrot, 2005). C'est le cas de la méta-analyse de Fisher & Gitelson (1983) et de la revue de littérature de Van Sell et al. (1981), qui ont montré que les conflits et l'ambiguïté de rôle auraient des conséquences négatives sur le plan organisationnel (absentéisme, départ volontaire). Selon Perrot (2004), reprenant les résultats de deux méta-analyses de Fisher & Gitelson (1983) et de Jackson & Schuler (1985), des corrélations fortes et significatives ont été observées entre les tensions de rôles et l'intention de départ des salariés. Cette conclusion est également corroborée par les auteurs Royal & Brassard (2010), Rivière et al. (2022) et Bénié & Mamboundou (2024) qui mettent en évidence les conséquences néfastes de ces tensions notamment l'absentéisme, la non satisfaction, le stress, l'intention de départ et l'épuisement professionnel. Ainsi, de nombreux travaux ont exploré les tensions de rôle dans divers domaines notamment la grande distribution (Commeiras et al., 2009), le commerce (Borgi, 2002), les télécommunications (Djabi et al., 2019), le secteur public hospitalier (Rivière, 2022) ou le domaine des établissements d'hébergement (Sabouné et al., 2024). Notre recherche académique sur le secteur bancaire qui fait face à des difficultés de fidélisation de ces salariés cadres capables d'un haut rendement dont les talents sont jugés prometteurs. Ces derniers constituent ainsi une ressource rare à laquelle les entreprises doivent faire face (Anassé, 2016).

Dès lors, nous nous posons la question suivante : **quelle est l'influence des tensions de rôle sur l'intention de départ des cadres du secteur bancaire ivoirien ?**

L'objectif général de notre étude est d'analyser l'influence des tensions de rôle sur l'intention de départ des cadres du secteur bancaire ivoirien.

Le plan de cet article est structuré en quatre volets principaux. D'abord une première partie sur la littérature relative à nos concepts (tensions de rôle et intention de départ). Ensuite, une seconde partie qui met en exergue la méthodologie employée dans le cadre de cette recherche. Quant au troisième volet, il expose les différents résultats obtenus. Et enfin, le dernier volet traite des discussions de ces résultats en ouvrant la voie à des futures pistes d'investigation.

1. Revue de littérature

1.1. L'intention de départ

L'intention de départ des employés demeure une thématique majeure en sciences de gestion. Pour évoquer ce concept, la littérature nous renvoie généralement aux termes : intention de turnover, intention de démission volontaire, intention de quitter, intention de partir. Dans le cadre de notre recherche, nous utilisons le terme d'intention de départ. **Cole (2006)** définit d'ailleurs l'intention de départ volontaire comme « une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié ». Pour les DRH, l'un des défis managériaux les plus complexes est de retenir un employé qui envisage de quitter l'organisation pour travailler ailleurs.

Aujourd'hui, l'intention de départ volontaire de l'organisation demeure une des relations individu/organisation les plus étudiées en vue des déterminer les causes et les conséquences de cet état (**Mobley, 1977**). Aussi, la notion d'intention de départ se distingue du départ non souhaité par le salarié, mais par l'employeur (*départ involontaire*).

1.1.1. L'intention du salarié

Parmi les différents comportements liés au retrait, le turnover serait le comportement ultime, mais également le plus sérieux. En effet, le turnover peut être considéré comme un enchaînement successif de comportements : refus, retard, absence, turnover (**Sagie et al., 2002**). Ce comportement irréversible se manifeste par la perte des individus les plus performants qui seraient plus susceptibles à quitter leur entreprise que les individus les moins performants (**Tang & Frost, 1999**). En quittant, ces salariés laisseraient derrière eux leur expertise, leurs compétences et leurs connexions professionnelles (**Sagie et al., 2002**).

1.1.2. L'intention de l'employeur

En dehors d'une démission ou d'une rupture conventionnelle, il est logique de croire qu'une intention de départ voulu par le salarié n'est pas désirée par l'employeur. Cette perspective résulte du fait que nous envisageons le turnover selon l'employeur et non du point de vue du salarié dans son choix de départ volontaire. Dans ce contexte, on parle de turnover « fonctionnel » lorsque les employeurs voient le départ volontaire du salarié comme une opportunité avantageuse pour l'entreprise de se séparer de lui. Le départ volontaire est dit « dysfonctionnel » lorsque les salariés possèdent des compétences jugées essentielles au point que l'employeur préférerait ardemment les conserver dans l'organisation : « Aucune organisation ne poursuit son activité sans l'appui de ses salariés dont ceux qui ont décidé de

partir quelle qu'en soit la raison et qui, sans aucun doute, partiront néanmoins » (**Dalton et al., 1982**).

1.2. Les tensions de rôle

Dans les organisations, des tensions de rôles apparaissent dès lors que l'individu perçoit une difficulté, voire une impossibilité de répondre à toutes ces attentes de façon satisfaisante tant à ses yeux qu'aux yeux des personnes qui les formulent (**Royal & Brassard, 2010**). Selon plusieurs auteurs, les tensions de rôle comprennent trois dimensions : le conflit de rôle, l'ambiguïté de rôle et la surcharge de rôle (**Djabi et al., 2019 ; Rivière, 2022 ; Sabouné et al., 2024**).

1.2.1. Le conflit de rôle

Kahn et al. (1964) définissent le conflit de rôle comme l'« occurrence simultanée de deux ou plusieurs demandes incompatibles telles que l'adaptation à l'une rend plus difficile l'adaptation aux autres ». Ces auteurs identifient cinq formes majeures de conflits de rôle :

- *Conflit de rôle inter-émetteurs*

L'individu doit faire face à des attentes incompatibles entre elles, de la part de plusieurs émetteurs.

- *Conflit de rôle intra-émetteur*

L'individu doit faire face à des attentes incompatibles entre elle, de la part d'un seul émetteur telle que l'acceptation de l'une entrave celle des autres.

- *Conflit de rôle inter-rôles*

L'individu peut appartenir à plusieurs sous-systèmes différents, vis-à-vis desquels les rôles joués peuvent être conflictuels

- *Conflit personne-rôle*

L'individu doit faire face à des attentes incompatibles avec ses propres valeurs et sa perception du rôle.

Selon **Djabi et al. (2019)**, sans s'enliser dans l'identification de facettes spécifiques à des métiers donnés, suggèrent de concevoir les conflits de rôle de manière bidimensionnelle : la première est liée à des attentes contradictoires émises à l'égard d'un individu au travail, que celles-ci proviennent d'un ou plusieurs émetteurs ou de différents rôles (*conflits intra ou inter-émetteur et inter-rôles*). La seconde émerge lorsque les attentes émises entrent en conflit avec celles de l'individu (*conflits personne-rôle*).

1.2.2. L'ambiguïté de rôle

L'ambiguïté de rôle peut intervenir lorsque l'individu ne connaît pas ou ne comprend pas les standards à atteindre, les procédures à suivre ou encore la planification de ses activités (ordre de priorité ou prédominance des rôles). Elle apparaît quand l'individu n'a pas une connaissance claire de ce qu'on attend de lui (**Rizzo et al. 1970**). Plus précisément, **Kahn et al. (1964)** définissent l'ambiguïté de rôle comme le « degré d'information manquante pour occuper une position dans l'organisation ». Ces auteurs identifient deux formes d'ambiguïté de rôle :

1.2.2.1. Ambiguïté de rôle liée à la tâche

Elle concerne le contenu, les objectifs et les moyens relatifs à un poste. **Loubès (1997)** en rappelle les différentes formes : incertitude concernant les missions et l'étendue des responsabilités ; incertitude concernant les comportements nécessaires pour remplir ses tâches et ses responsabilités ; incertitude concernant les attentes des émetteurs et leur perception du rôle attendu.

1.2.2.2. Ambiguïté de rôle afférente aux aspects socio-émotionnels

Elle porte sur les conséquences des actions de l'individu pour lui-même, pour les autres et pour l'organisation. **Kahn et al. (1964)** distinguent deux types de conséquences : les conséquences du travail de l'individu et des résultats qu'il atteint sur le regard d'autrui envers lui-même ; les conséquences de ses actions sur ses buts personnels et sur son bien-être.

1.2.3. La surcharge de rôle

Le concept de surcharge de rôle fait débat dans la littérature. Alors que les travaux les plus anciens considèrent que ce construit correspond à une combinaison des conflits inter-émetteurs et personne-rôle (**Kahn et al., 1964**), ou à une facette spécifique des conflits de rôles (**Behrman et al., 1984**), d'autres recherches plus récentes l'appréhendent comme une forme de tensions de rôle particulière (**Rivière et al., 2022 ; Bénié & Mamboundou, 2024 ; Sabouné et al., 2024**). Ainsi, la surcharge de rôle apparaît lorsque les attentes perçues par un individu au travail excèdent le temps (**French & Caplan, 1972**) et plus largement les ressources dont il dispose (**Loubès, 1997**).

1.3. La relation entre les tensions de rôle et l'intention de départ

La littérature démontre que l'intention de quitter l'organisation est une conséquence des tensions de rôle (**Rivière et al., 2014**). Ainsi, les tensions de rôle constituent un socle essentiel, des modèles globaux de l'intention de départ (**Borgi, 2002**). Plus précisément, le

conflit, l'ambiguïté de rôle et la surcharge de rôle engendreraient l'intention de partir (**Perrot, 2005 ; Grima, 2004 ; Jackson & Schuler, 1985**).

Par ailleurs, comme le suggère **Hobfoll (1989)**, les exigences de travail (telles que les tensions de rôle) épuisent une grande part des ressources de l'individu, entraînant sa démotivation. Ce qui peut engendrer une intention de départ. Nous formulons donc une série d'hypothèses liant les tensions de rôle à l'intention de départ des employés.

H1 : Le conflit de rôle a un effet positif et significatif sur l'intention de départ des cadres

H2 : L'ambiguïté de rôle a un effet positif et significatif sur l'intention de départ des cadres

H3 : La surcharge de rôle a un effet positif et significatif sur l'intention de départ des cadres

2. Méthodologie de la recherche

Notre recherche a pour objectif d'analyser l'influence des tensions de rôles sur l'intention de départ des cadres du secteur bancaire. Pour répondre à cela, nous avons adopté pour une méthodologie mixte (qualitative et quantitative) qui semble être la plus pertinente.

Ainsi, des entretiens semi-directifs ont été menés individuellement face à face auprès douze (12) cadres (*saturation sémantique*) dont huit (8) dans la ville d'Abidjan et quatre (4) à Bouaké. Chaque entretien a nécessité en moyenne dix (10) minutes.

Quant à la phase quantitative, nous avons utilisé la technique du questionnaire auprès de notre population cible afin de recueillir des données relatives à notre sujet de recherche. En raison de la contrainte budgétaire et du délai, nous avons choisis la méthode de convenance pour constituer notre échantillon avec une taille fixée à deux cents vingt (220) individus de notre cible en raison de vingt (20) minutes environ par questionnaire.

2.1. Opérationnalisation des variables

Afin de mieux répondre aux objectifs de recherche, il s'avère indispensable d'opérationnaliser les variables dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°1 : Opérationnalisation des variables de l'étude

Variables	Auteur
Intention de départ	Adaptée de Baile & Diwany (2011)
Conflit de rôle	Adaptée de Rizzo et al. (1970), Rivière et al. (2014)
Ambiguïté de rôle	Adaptée de Rizzo et al. (1970), Loubès (1997)
Surcharge de travail	Adaptée de Bouthaina & Romdhane (2017)

Source : Élaboré par nous-même

La mesure du conflit de rôle est basée sur celle de **Rizzo et al. (1970)** et **Rivière et al. (2014)** en modifiant certains items afin de les adaptés au contexte. Ainsi, nous avons scindé l'item « *je reçois des demandes incompatibles d'une ou plusieurs personnes* » en « *Je reçois des demandes incompatibles d'une personne* » et « *Je reçois des demandes incompatibles de*

plusieurs personnes ». Les items « *Les exigences interfèrent avec ma vie familiale* » et « *Le temps passé au service me pose des difficultés concernant l'accomplissement et mes responsabilités familiales* » sont issus l'échelle de mesure conflit travail-famille utilisée par **Rivière et al. (2014)**. Concernant l'ambiguïté de rôle, nous avons retenu la version française de l'échelle **Rizzo et al. (1970)** traduite par **Loubès (1997)** où L'item « *Je sais que j'ai correctement reparté mon temps de travail* » a été remplacé par « *Il y a un manque de procédures et de guides pour m'aider* » et l'item « *J'ai des responsabilités qui sont clairement définies* » en lieu place de « *Je sais quelles sont mes responsabilités* ». Quant à la surcharge de travail, elle a été adaptée de l'échelle de **Bouthaina & Romdhane (2017)** et l'item « *Je dois toujours satisfaire les clients peu importe le service qu'ils demandent* » est issu de notre enquête qualitative exploratoire et semble être relative à une surcharge de travail qualitative ou émotionnelle. Enfin, notre variable dépendante intention de départ a été adaptée de l'échelle de mesure utilisée par **Baile & Diwany (2011)**. Ainsi, les items « *je vais rechercher activement un travail dans une autre entreprise dans l'année qui vient* » et « *Il se pourrait que je recherche un autre travail ailleurs dans l'année qui vient* » ont été remplacés par l'item « *Il se pourrait que je sois tenté de faire valoir mes compétences ailleurs dans l'année qui vient* ». L'item « *Rares sont les cadres qui ne viennent pas d'une autre structure bancaire* » a été introduit selon notre enquête exploratoire.

2.2. Méthode de traitement des données

En fonction des types de données à traiter et le nombre de variables à analyser, il existe différentes méthodes de traitement et d'analyse des données quantitatives. Ces données peuvent faire l'objet d'analyse univariée, bivariée ou d'analyses multivariées afin de mettre en exergue les fréquences, les scores globaux des réponses relatives aux indicateurs sociodémographiques (âge, genre, niveau d'étude, situation matrimoniale...). Nous avons alors testé la fiabilité de l'échelle via le calcul des indices de KMO, de Bartlett et le coefficient d'alpha de Cronbach avant de redimensionner notre variable à l'aide d'une analyse en composantes principales (ACP). Notre choix s'est porté sur le logiciel SPSS car en plus d'être disponible, il est simple à manipuler. Après le redimensionnement de notre variable, nous avons établi la relation entre les variables explicatives et la variable expliquée par la régression linéaire multiple afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses.

3. Résultats de la recherche

Nous allons présenter les résultats de l'étude qualitative et ceux de la phase quantitative

3.1. Les résultats de l'étude qualitative

Nous allons présenter les différentes formes de tensions de rôle susceptibles de provoquer l'intention de départ des cadres.

Tableau N°2 : Les différentes tensions de rôle et leurs conséquences

Eléments	Verbatim
Conflit de rôle	« La direction nous demande parfois d'appliquer des taux défavorables créant ainsi des divergences entre les directions du risque et du crédit »
Ambiguïté de rôle	« Les gens font de la rétention d'information à tel point que je ne sache pas par quoi commencer. Ils n'attendent qu'une seule chose, leur chiffre »
Surcharge de rôle	« En réalité le temps ne suffit pas car on ferme tard, on la pression des clients à tel enseigne qu'on est obligé de travailler à la fermeture pour canaliser les clients afin qu'ils soient satisfaits »
Intention de départ	« Il n'y a plus de surprise quand on dit que telle personne est partie dans une autre banque...les DRH sont informés des éventuelles menaces de débauchages »

Source : Données issues de la phase qualitative

Ce résultat nous a conduit à la conception de notre questionnaire ayant servi à collecter les données de la phase qualitative.

3.2. Les résultats de l'étude quantitative

3.2.1. Description selon les variables sociodémographiques

Nous dénombrons cette fois 57 femmes et 163 hommes et leurs tranches d'âge varient. Il apparait que 43,6% soient 96 personnes sur 220 ont un âge variant entre 36 et 40 ans. Les tranches 31-35 ans et « plus de 40 ans » viennent en seconde et troisième position avec respectivement 60 individus (27,3%) pour la 1^{ère} et 44 individus (20%).

Enfin 17 (7,7%) enquêtés ont entre 26 et 30 ans et, en fin de marche, 3 (1,4%) ont un âge compris entre 21 et 25 ans.

3.2.2. Vérification des hypothèses

Les conflits de rôle et l'ambiguïté de rôle influencent significativement l'intention de départ des cadres du secteur de la finance interrogée. Les coefficients de Student sont supérieurs en valeur absolue à 1,96 et les probabilités sont significatives au seuil de 0,001.

La différence entre ces 2 influences réside dans les signes des coefficients. Comme l'entrevoit le test de Pearson, plus les conflits de rôle sont importants et s'accroissent de 1, plus les cadres interrogés accroissent leur envie de quitter l'entreprise de 0,606. **L'hypothèse H1 est de ce fait vérifiée.**

A contrario, lorsque les rôles attribués sont de plus en plus ambigus, il est surprenant de voir que cette ambiguïté réduit leur intention de partir de la structure qui les emploie ($\beta = -0,344$). Compte tenu de ce constat, **l'hypothèse H2 est infirmée.**

Enfin, concernant l'impact de la surcharge de travail, sa significativité est nulle sur l'intention de départ chez les cadres de l'échantillon. Le coefficient t de Student est inférieur à 1,96 et la probabilité p est supérieure au seuil de 5%. Que le poste occupé soit débordant de tâches ou non, cela n'entraîne pas une intention de quitter l'entreprise. **L'hypothèse H3 n'est pas validée.**

Tableau N°3 : Résultats des hypothèses relatives aux liens directs de la recherche

		Var. dépendante : INT_DEP		
Hypothèses	Variables explicatives	t	p	β
H1	CONF_R	7,264	***	,606
H2	AMB_R	-5,253	***	-,344
H3	SRCH_TV	,155	,877	,026
R ²		,549 = 54,9%		

Source : Nos analyses sous AMOS 23

Le pouvoir explicatif de ce modèle est important. On remarque que la variance expliquée est de **54,9%**. Il signifie que les variations des variables indépendantes expliquent 54,9% des variations de la variable dépendante qu'est l'intention de départ des cadres du secteur bancaire.

4. Discussion des résultats

4.1. Conflit de rôle et intention de départ

Les conflits de rôle influencent significativement l'intention de départ des cadres du secteur bancaire interrogés. Les conflits de rôle sont bien des antécédents qui déclenchent directement l'intention de départ. Ces résultats confirment les travaux de **Baile & Diwany (2011)** et ceux de **Rivière (2014)**. Les travaux montrent que lorsque le salarié reçoit des ordres contradictoires l'obligeant à jouer des rôles incompatibles, celui-ci peut être motivé à quitter l'entreprise (**Baile et Diwany, 2011 ; Rivière, 2014**). Cela se vérifie chez les cadres du secteur bancaire qui sont dans une position frontalière entre l'atteinte d'objectifs et la satisfaction des clients. Pour que les cadres puissent d'avantage se reconnaître en la structure financière, il semble judicieux de diminuer les conflits de rôle. Plus ils seront soumis à ces conflits de rôle et plus ils tenteront d'occulter leur métier, et auront certainement envie de le quitter et d'évoluer vers d'autres métiers ou structures moins contraignants. Cette recherche montre donc que la rétention du personnel cadre de ces structures bancaires passe par la prise en compte des conflits de rôle qui gagnent à être minimisés.

4.2. Ambiguïté de rôle et intention de départ

Contrairement aux conflits de rôle, lorsque les rôles attribués semblent de plus en plus ambigus, il est surprenant de constater que l'intention de départ diminue. Ces résultats ne

correspondent pas à ceux d'autres recherches qui démontrent un lien de causalité entre l'ambiguïté de rôle et l'intention de départ (Eys et al., 2005 ; Demerouti et al., 2001) qui ont démontré que l'ambiguïté de rôle peut épuiser les ressources de l'individu et engendrer un comportement de retrait et de désengagement professionnel.

Cependant, certains facteurs peuvent expliquer le fait que les cadres demeurent à leur poste malgré une ambiguïté de rôle (manque de clarté des missions et étendue du rôle). En effet, ces cadres peuvent développer un fort sentiment d'appartenance avec les valeurs leur organisation et ce qui peut les amener à ne pas quitter. Aussi, de par leur double position frontalière entre la direction et les clients, la décision et l'exécution, les cadres peuvent être naturellement résilients. Ils vont considérer l'ambiguïté comme un défi qui va les inciter à développer leurs compétences en s'adaptant ou en innovant. C'est pourquoi, ils sont parfois obligés d'adapter certaines procédures et les justifier par un argumentaire. Les propos de certains cadres corroborent cela : « *Face à des cas d'entreprises spécifiques en nombre élevé et peu risqué, nous sommes obligés d'adapter les financements pour les satisfaire. Mais ces mesures ne sont pas forcément les points de vue de la hiérarchie* » (un cadre de la banque). L'effet négatif de l'ambiguïté de rôle sur l'intention de départ des cadres pourrait également s'expliquer par un souci de sécurisation de son emploi. En effet, dans un contexte économique instable, les cadres peuvent opter pour une stabilité dans le poste actuel au détriment des opportunités parfois limitées ou de l'incertitude liée à la recherche d'un nouvel emploi. Ainsi, cette ambiguïté de rôle peut être considérée comme une opportunité d'évolution professionnelle tout en gardant l'idée d'un lendemain meilleur avec le temps.

4.3. Surcharge de rôle et intention de départ

La surcharge de rôle n'a aucune influence significative sur l'intention de départ des cadres du secteur bancaire. Ces résultats sont étonnants et en contradiction avec ceux des précédentes recherches menées par plusieurs auteurs (Brannon et al., 2007), et qui stipulent que la surcharge de rôle augmente l'intention de départ. Mais qu'est ce qui pourrait expliquer cette contradiction ? Simplement, la surcharge de travail paraît se refléter dans le quotidien des cadres du secteur bancaire. Cette surcharge semble être une norme et une habitude à leurs yeux étant donné que ces derniers sont constamment submergés et fréquemment entraînés de descendre tard de leur lieu de travail si l'on se réfère aux propos suivants : « *Nos horaires de travail sont beaucoup en conflit avec notre vie de famille. Nous sommes la seule banque qui ferme tard (16h30 les jours ordinaires et samedi à 13h) alors le grand boulot commence après la fermeture. Donc cette surcharge devient pour nous une norme et une habitude* » (Un

cadre de la banque). Cependant nos résultats pourraient se rapprocher de ceux de **Fournier et Loubès (2014)** chez les infirmières où il est possible que la charge de travail émotionnelle (liée aux relations avec la famille des patients, avec la souffrance, avec la mort) soit liée à une envie de prendre soin et de rester dans la profession. Analogiquement, pour l'amour qu'ils ont pour le métier de la finance, les cadres pourraient être insensibles aux charges de travail excessives. La non significativité de l'influence de la surcharge de travail sur l'intention de départ pourrait s'expliquer par le contexte africain avec la problématique de l'emploi et une considération sociale. En effet, en Afrique particulièrement en Côte d'Ivoire, un individu ayant un emploi à en sa charge plusieurs membres de la famille proche et élargie. Il lui serait donc difficile de considérer une surcharge de rôle au travail pour susciter une intention de quitter l'emploi, vu que généralement, il ne quitte pas son emploi pour un autre secteur d'activité. Aussi, l'individu pourrait considérer que plus il a une surcharge de rôle au travail plus il perçoit une confiance de la part de sa hiérarchie. D'où il n'appréhende plus la surcharge de travail comme une motivation à son intention de départ de l'organisation.

5. Recommandations

En se basant sur les résultats obtenus, les dirigeants doivent participer à la gestion ou à la prévention des tensions de rôle afin de promouvoir le bien-être des employés et d'assurer l'efficacité organisationnelle. Pour cela, nous pouvons formuler les recommandations suivantes :

- Afin de retenir ces cadres, les structures bancaires doivent intervenir pour réduire la perception de ces types de stress de rôle. Elles pourraient les anticiper et les maîtriser à travers une amélioration de la qualité de l'information. En effet, des cadres qui entretiennent une communication régulière et ouverte avec leur direction (espaces d'échange et de discussion informels) se sentent mieux soutenus et peuvent développer une confiance au sein de l'organisation ;
- Promouvoir des formations continues des cadres sur l'évolution des activités bancaires au regard des nouvelles exigences (*formation au feedback, évaluation des charges de travail, gestion du stress...*). Ce qui va donc favoriser la montée en compétence de ces cadres tout en maintenant leur motivation ;
- La direction doit être attentive au bien-être de ces cadres. Quand les dirigeants portent attention à leurs équipes, ils développent des réflexes liés à leur bien-être et sont capables d'identifier rapidement un employé en difficulté. Les indicateurs bien que

variés reposent essentiellement sur la connaissance individuelle de leurs collaborateurs directs et sur la proximité de leurs interactions ;

- Renforcer l'esprit d'équipe qui permet aux employés de se sentir véritablement engagés dans l'accomplissement de leur mission. Ce sentiment d'appartenance motive ces derniers à agir sur le sens du travail en partageant des valeurs communes.

Conclusion

Pour conclure notre recherche, il est nécessaire de mettre en relief le protocole de cette communication tout en mettant en lumière ses apports majeurs, sans oublier les pistes de recherche futures ainsi que les limites.

D'emblée, rappelons que l'objectif de notre recherche est d'analyser l'influence des tensions de rôle sur l'intention de départ des cadres du secteur bancaire ivoirien.

Pour ce faire, nous avons défini premièrement les tensions de rôle et l'intention de départ. Ce qui nous a conduit à la suite à élaborer le modèle de recherche constitué de variables explicatives (conflits de rôle, ambiguïté de rôle et surcharge de rôle) et d'une variable expliquée (intention de départ) suivant le raisonnement hypothético-déductif.

Ensuite, nous avons abordé la phase empirique où les variables ont été soumises au terrain de recherche à travers des entretiens individuels semi-directifs réalisés auprès des cadres de banques commerciales ivoiriennes. Les résultats de cette étude qualitative ont permis de valider nos variables et d'adapter nos échelles de mesures au terrain. Notre variable expliquée, comme nous l'avons mentionné, a été mesurée sur une échelle de Likert à cinq points et comportait quatre items. Nous avons alors testé la fiabilité de l'échelle via le calcul des indices de KMO, de Bartlett et le coefficient d'alpha de Cronbach avant de redimensionner notre variable à l'aide d'une ACP. Notre choix s'est porté sur le logiciel SPSS car en plus d'être disponible, il est simple à manipuler. Après le redimensionnement de notre variable, nous avons établi la relation entre les variables explicatives et la variable expliquée par la régression linéaire multiple afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses.

À la suite de tests d'analyse, il ressort des principaux résultats de la recherche indiquent que les cadres du secteur bancaire ivoirien perçoivent différentes tensions de rôle qui ont des effets différents sur leur intention de départ : positif pour le conflit de rôle, négatif pour l'ambiguïté de rôle et aucun pour la surcharge de rôle.

Au regard de nos résultats, nous allons nous intéresser aux principales contributions de ce travail, qu'elles soient théoriques, méthodologiques et managériales. Les apports théoriques portent notamment sur le cadre conceptuel des tensions de rôle qui sont au cœur de notre

recherche. Nous avons utilisé simultanément les trois formes de ce phénomène observé chez les cadres du secteur bancaire. Ce concept, si fréquemment abordé dans la littérature, n'avait, à notre connaissance, encore jamais été quantifiée auprès de cette population. Toutes les précisions apportées sur les formes de tensions de rôle perçues nous mènent à penser qu'il serait utile de développer un instrument de mesure adapté comme recommandé par **Djabi et al., (2019)** et composé de chacune de ses dimensions particulières observées chez les cadres du secteur bancaire. Du point de vue méthodologique, le principal apport est lié à la conception et à la construction des échelles de mesures fiables pour l'ensemble des variables de notre modèle. L'opérationnalisation des variables à travers certaines propositions d'items issus de notre démarche qualitative exploratoire nous a permis de faire des liens rigoureux entre les concepts et les données empiriques du contexte de la recherche. Enfin, le dernier apport méthodologique de cette recherche réside dans son couplage des méthodologies utilisées. Enfin, au niveau managérial, notre étude permet de mieux comprendre et d'appréhender les mécanismes qui poussent les salariés à adopter certains comportements de désengagement vis-vis de leur métier (absentéisme, intention de partir, baisse implication organisationnelle). Cette meilleure compréhension du déterminisme de ces comportements est un préalable indispensable à l'identification des leviers d'actions à déployer pour les endiguer ou tout du moins les contenir. Les résultats de notre recherche montrent que les conflits de rôle stimulent l'intention des cadres de quitter leur organisation pour une autre structure financière. A l'égard de ce résultat, les structures bancaires doivent intervenir pour réduire la perception de ce type de stress de rôle. Pour ce faire, il serait important de prendre en considération ce paramètre et d'examiner plus précisément les conditions de faisabilité de leurs exigences vis-à-vis des cadres. En effet, le départ d'un cadre, avec le transfert de ses compétences et de ses expériences à la concurrence, a des répercussions dans le temps, surtout quand cela concerne le cœur du métier de l'entreprise. Quant à la non significativité de l'influence de la surcharge de travail sur l'intention de départ des cadres, montre qu'il serait donc difficile de considérer une surcharge de rôle au travail pour susciter une intention de quitter l'emploi, vu que généralement, le cadre ne quitte pas son emploi pour un autre secteur d'activité. Ces résultats questionnent et incitent à d'autres recherches complémentaires sur l'influence de la surcharge de travail sur l'intention de départ. Des variables modératrices comme les traits de personnalité, la culture organisationnelle et l'autorité perçue pourraient également être intégrées dans le modèle.

BIBLIOGRAPHIE

- Anassé Adja Anassé Augustin (2016).** Analyse des causes de la rotation volontaire de la force de vente dans les PME africaines : proposition d'une approche. *Revue Internationale de Gestion et d'Economie, série A-Gestion, Vol. 1(1), pp. 4-25.*
- Baile, S. & Diwany, J. (2011).** Prédire l'intention de départ volontaire- un modèle structurel d'impact des antécédents comportementaux appliqué aux cadres du secteur financier marocain, *Papier de Recherche soumis au Congrès AGRH, Marrakech, Octobre 2011.*
- Behrman, Douglas N.; Perreault, William D. Jr. (1984).** « A Role Stress Model of the performance and Satisfaction of Industrial Salespersons », *Journal of Marketing, Vol. 4, n°48, pp. 9-21.*
- Bénié, J. & Mamboundou, J. P. (2024).** Tensions de rôle et épuisement professionnel du personnel infirmier des hôpitaux publics : l'effet modérateur du soutien des collègues, *Revue Internationale des Sciences de Gestion. Volume 7 : Numéro 4. Pp : 413-443.*
- Brannon, D., Barry, T., Kemper, P., Schreiner, A. et Vasey, J. (2007).** Job Perceptions and Intent to leave Among Direct Care Workers: Evidence from the Better Jobs Better Care Demonstrations, *The Gerontologist, Vol. 47(6), pp. 820-830.*
- Borgi, S. (2002).** L'influence des perceptions de rôles sur l'intention de départ volontaire chez les commerciaux, *Revue de Gestion des Ressources Humaines, Vol. 44, pp. 80-95.*
- Bouthaina F. Romdhane K. (2017).** L'intention de rotation des vendeurs : l'effet de surcharge de rôle et du support organisationnel perçu, *Unit of Research and Applications in Marketing (URAM), Vol.8, pp. 69-82.*
- Colle, R. (2006).** L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, CEROG-IAE d'AIX en province.
- Commeiras, N., Loubès, A. & Fournier, C. (2009).** Les effets des tensions de rôle sur l'application au travail : une étude auprès des managers de rayon, *Management international, Vol. 13, n°4, pp. 73-89.*
- Dalton, D.R., Todor, W. & Krackhardt, D., (1982).** Turnover overstated: The functional taxonomy, *Academy of management Review, Vol. 7(1), pp. 117-123.*
- Demerouti, E., Bakker, A.B. Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001).** The job demands resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology, Vol 86(3), pp. 499-512.*

- Djabi, M., Perrot, S. Jeannerod-Dumouchel, N. & Campoy, E. (2019).** Proposition d'une nouvelle échelle de mesure multidimensionnelle des tensions de rôle au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 112 (2), 41-65.
- Eys, M.A., Carron, A.V., Bray, S.R. & Beauchamp, M.R. (2005).** The relationship between role ambiguity and intention to return the following season », *Journal of Applied Sport Psychology*, Vol. 17, pp. 255-261.
- Fisher, C.D. et Gitelson, R. (1983).** A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68(2), pp. 320-333.
- French, J. R. P. & Caplan, R. D. (1972).** Organizational stress and individual strain, In A. J. Marrow (ed), *The failure of success*, New York: Amacon, pp. 30-72.
- Fournier C. et Loubès, A. (2014).** Tendances à l'épuisement professionnel, performance et satisfaction au travail des infirmières : le rôle modérateur de l'orientation patient ? 2^{ème} Congrès ARAMOS, Mai, Marseille.
- Grima, F. (2004).** Les conséquences des tensions de rôle : proposition d'un modèle synthétique, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 54, pp. 66-71.
- HILMI, Y. (2024).** Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40.
- Hobfoll, S.E. (1989).** Conservation of ressources », *American Psychologist*, Vol. 44, n° 3, pp. 513-524.
- Jackson, S. E, et Schuler, R, S. (1985).** A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 36(1), pp. 16-78.
- Jones, E, Chonko, L, Rangarajan, D. & Roberts J. (2007).** The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 52, n°5, pp.1008-1018.
- Kahn, R, L., Wolfe, D. M., Quinn. & Roberts, J. D (1964).** *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, J. Wiley & Sons. New York.
- Loubès, A. (1997).** *Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel—une étude empirique*, Université de Montpellier II.
- Mobley, W.H. (1977).** Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, n° 2, pp. 237-240.

- Onyemah, V. (2008).** Role ambiguity, role conflict, and performance: Empirical evidence of an inverted-U relationship », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28, n° 3, pp. 299-313.
- Perrot, S. (2005).** Nature et conséquences des conflits de rôle », *Journée de recherche « Stress, Burnout et Conflits de rôles »*, CEROG / AGRH, IAE d'Aix –en Provence.
- Rivière, A. (2022).** Tensions de rôle et comportement innovant au travail : Quel défi pour les cadres de santé à l'hôpital public ? *Revue Politique et Management Public*, 39 (2), 151-179.
- Rivière, A., Commeiras, N. & Loubès, A. (2014).** Tensions de rôle et stratégies d'ajustement : une étude auprès de cadres de santé à l'hôpital, *Journal de gestion et d'économie médicales*, Vol. 31(2-3), pp. 142 -162.
- Rizzo, J. R., House, R.J. & Lirtzman, S. I. (1970).** Role conflict and ambiguity in complex organization, *administrative science Quarterly*, Vol. 15, n° 2, pp. 150-163.
- Royal, L. & A. Brassard (2010).** Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien - être des employés », *Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 35, n° 3, pp. 27-33.
- Sabouné, K., Montargot, N. & Dougados, M. (2024).** Les tensions de rôle en EPHAD français : causes et conséquences. *Management international*, 28 (2), 64-75.
- Sagie, A., Birati, A. & Tziner A. (2002).** Assessing the costs of behavioral and psychological withdrawal. A new model and an empirical illustration, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 51 (1), pp. 67-89.
- Tang, T. & Frost, A. G. (1999).** Employee turnover revisited: differences among involuntary turnover, voluntary turnover and current employees, *Journal of Compensation and Benefits*, Vol. 15 (2), 41-46.
- Van Sell. M., Brief, A. P. & Schuler, R.S (1981).** Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of Literature and Directions for Future Research, *Human Relations*, Vol. 34(1), pp. 43-71.