



HAL
open science

Cadres intermédiaires en grande distribution. Quels facilitateurs de bienfaits pour les managers de rayon dans un contexte collaboratif ?

Salomé Ruel, Jean-Pierre Dumazert, Faniry Moreau

► To cite this version:

Salomé Ruel, Jean-Pierre Dumazert, Faniry Moreau. Cadres intermédiaires en grande distribution. Quels facilitateurs de bienfaits pour les managers de rayon dans un contexte collaboratif? . Management & sciences sociales, 2017, La diversité : regards croisés Aujourd'hui et demain, 23, pp.101-119. <hal-01856608>

HAL Id: hal-01856608

<https://hal.science/hal-01856608v1>

Submitted on 13 Aug 2018

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.



ETALAB - Open licence

Cadres intermédiaires en grande distribution. Quels facilitateurs de bienfaits pour les managers de rayon dans un contexte collaboratif ?

Salomé Ruel

Enseignante Chercheuse, CERAG Université Grenoble Alpes, CRM Groupe Sup de Co La Rochelle
ruelsa@esc-larochelle.fr

Jean-Pierre Dumazert

Enseignant Chercheur, CORHIS Université Montpellier III, CRM Groupe Sup de Co La Rochelle
dumazertjp@esc-larochelle.fr

Faniry Moreau

Retail Store Manager Simply Market France, Master in Management, Sales & Marketing, Groupe Sup de Co La Rochelle
faniryoreau@gmail.com

Cet article étudie la notion de mieux-être au travail dans un contexte de logistique collaborative en grande distribution. Pour répondre aux objectifs de notre recherche, notre approche est principalement qualitative exploratoire. L'enquête se déroule dans trois enseignes de la grande distribution, auprès de managers de rayon. La méthode des cas a été choisie et plusieurs entretiens semi-directifs ont été menés. Les résultats montrent que, si les managers de rayon n'ont pas nécessairement besoin de bien comprendre leur rôle pour que la démarche collaborative réussisse au simple plan technique, sur le plan managérial le sentiment de mieux-être au travail et une meilleure présence au travail, ou « émergence », du manager de rayon sont accrus par la compréhension claire et explicite de son rôle ainsi que par sa mise en valeur par la hiérarchie.

Mots clés : manager de proximité, cadre intermédiaire, mieux-être, logistique collaborative..

This article studies the notion of greater well-being at work in a context of collaborative logistics in mass-market retailing industry. To answer the research objectives, our approach is mainly qualitative and exploratory. The investigation takes place in three companies from the mass-market retailing industry, with section managers. The case-study methodology was chosen and several semi-directive interviews were led. The results show that, if the section managers do not inevitably need to understand well their role so that the collaborative approach succeeds on the simple technical plan, on the managerial plan the feeling of greater well-being at work and a better presence in the work, or « the emergence », of the section manager are increased by the clear and explicit understanding of his or her role as well as by its recognition by the hierarchy.

Keywords : proximity manager, intermediate executive, well-being, collaborative logistics.

Introduction

Les comportements des consommateurs évoluent régulièrement. Depuis plusieurs années, une dimension s'est renforcée dans ces comportements. Les acheteurs souhaitent un commerce de proximité, des prix bas et un haut niveau de services (Gozé-Bardin, 2009). Acteur incontournable, la grande distribution a retravaillé son offre tout en maîtrisant ses coûts. Les stratégies de logistique collaborative sont apparues comme une solution de compétitivité depuis quelques années. Durand *et al.* (2012) définissent la coopération logistique comme des relations inter-organisationnelles coopératives, ne s'appuyant pas sur les mécanismes de contrôle propres au marché ou à la hiérarchie. Elles recouvrent également une large variété de formes. Dans son acception, la coopération suppose un climat de confiance et le partage d'informations. L'optimisation des flux physiques et informationnels est rendue possible grâce au dialogue entre distributeurs et fournisseurs. Mais cette relation positive pour chaque acteur s'applique également en magasin, car l'efficacité de cette collaboration dépend de son opérationnalité dans l'organisation interne du distributeur.

Tout projet de logistique collaborative entre fournisseurs et distributeurs s'est imposé comme un changement majeur sur ce secteur, amenant à une refonte des systèmes logistiques et d'informations, ainsi qu'à l'évolution des méthodes de travail sur les points de vente.

Plusieurs outils ont été déployés ces dernières années, comme la Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA). Pour Jawab *et al.* (2006), cette gestion s'opère techniquement à travers des progiciels qui permettent au fournisseur de maîtriser les stocks de ses clients (les distributeurs), afin de générer lui-même ses propositions de commande. Elles seront envoyées ensuite aux clients afin d'effectuer le réapprovisionnement.

Dans ce contexte, les distributeurs ont dû se réinventer pour se différencier. Le changement a d'ailleurs été une étape incontournable afin de résister sur un marché

très concurrentiel (Autissier *et al.*, 2010). En grande distribution, la gestion partagée modifie les méthodes de travail des managers de rayon. Ils ont un rôle crucial dans l'application d'une démarche de logistique collaborative. Leur position intermédiaire, entre la hiérarchie et le terrain, leur confère une position spécifique dans la conduite des opérations. Leur action passe par une compréhension et une acceptation des évolutions techniques. Soulignons que la grande distribution revêt des caractéristiques managériales propres. Les conditions de travail sont réputées difficiles et l'ancienneté moyenne tourne autour de 9 années entre 2010 et 2016. Cela rend donc parfois plus difficile l'appropriation des méthodes de travail.

En situation, le manager de rayon a pour sa part un rôle complexe, car il occupe une position très sensible en tant que cadre intermédiaire. Il peut subir des conflits de rôles, entre des directives de la hiérarchie et les demandes de son équipe, ou faire face à une charge de travail parfois excessive. Inévitablement, ces éléments ne facilitent pas le sentiment de mieux-être au travail, qui pourrait se traduire par un ensemble de bienfaits ressentis dans l'exercice du métier. Ces bienfaits apparaissent inévitablement comme supérieurs aux contraintes. Ils ne servent pas non plus l'émergence de la personne, notion qui pourrait être définie par une meilleure présence au travail au fil des jours. Sur ce point, nous n'évoquons pas bien entendu la notion de présentiel, mais bien celle de présence personnelle, humaine et humaniste (Cherré *et al.*, 2014).

Dans cet article, nous abordons la question du rôle du manager de rayon dans le déroulement d'une démarche collaborative en logistique. Intuitivement, il serait facile de penser qu'un contexte collaboratif sous-tend une augmentation des bienfaits pour les individus et une accentuation du sentiment d'être présent humainement au travail. Mais est-ce réellement le cas ? Pour répondre à cette question, plusieurs interrogations fondent le cadre d'analyse de notre recherche. Une structure collaborative peut-elle faciliter la présence individuelle (en tant qu'individu) du cadre intermédiaire sur son lieu de travail ? Les managers de rayon constatent-ils une évo-

lution de leur rôle en magasin ? La présence envisagée et le rôle du cadre intermédiaire peuvent-ils alors faciliter l'apparition de bienfaits au travail ?

La littérature a largement montré un point de tensions facilement identifiable. Au cœur des pratiques professionnelles, le fait de ne pas avoir conscience de son rôle limite parfois la mise en place d'une collaboration efficace et réduit toute possibilité de mieux vivre les relations interpersonnelles et les contraintes. L'individu disparaît derrière le process et les sentiments positifs liés au fait « d'être » au travail, au sens d'exister, sont dégradés. Cependant plus globalement, la question du travail en mode collaboratif s'affirme de plus en plus dans les entreprises avec les vagues successives d'outils et technologies permettant de nouveaux usages relationnels et hiérarchiques (Silva et Ben Ali, 2010).

Pour répondre aux objectifs de notre recherche, notre approche est principalement qualitative exploratoire. Elle se déroule dans trois enseignes de la grande distribution, auprès de managers de rayon. La méthode des cas (Yin, 2009) a été choisie et plusieurs entretiens semi-directifs ont été menés. Finalement, notre approche qualitative exploratoire montre que les managers de rayon n'ont pas nécessairement besoin de bien comprendre leur rôle pour que la démarche collaborative réussisse au plan technique. Mais en revanche, une compréhension claire et explicite de ce rôle, ainsi qu'une mise en valeur par la hiérarchie, contribuent fortement à l'émergence du manager de rayon et au renforcement du sentiment de mieux-être au travail tels que nous venons de les expliquer.

Cadre théorique et questions de recherche

Notre cadre théorique s'inscrit à la croisée de plusieurs travaux scientifiques, portant sur la démarche collaborative en logistique, le cadre intermédiaire et la notion de rôle, ainsi que la notion de mieux-être assez peu développée en Sciences de gestion.

La **logistique collaborative** repose sur des variables positives, telles que la confiance et

l'engagement. Elle représente à ce titre un champ idéal pour l'observation de comportements propres à l'émergence de l'individu au travail. Nous évoquons ici l'idée d'un employé ou d'un cadre collaboratif, agissant dans l'intérêt de chaque partie prenante d'un schéma d'organisation et de relations interpersonnelles.

Un **cadre intermédiaire** (manager de rayon en grande distribution) sous-tend un ensemble de responsabilités et de rôles capables de le placer en situation de ressenti positif ou négatif au regard de ses actions. Il peut être humainement présent dans un rôle, voire émerger dans ce rôle et se sentir mieux au travail. Au contraire, il peut basculer dans un contexte de situations paradoxales et négatives.

Enfin, la **question du mieux-être** renvoie à l'affirmation d'une présence humaniste sur le lieu de travail. Elle ne peut être, selon nous, détachée de la notion de rôle dans l'organisation. La question de l'« être » au travail **étant** implicitement le résultat de l'expression du rôle sous contraintes dans l'entreprise.

La démarche collaborative en logistique

L'évolution de la logistique de distribution est conditionnée par deux variables : les changements du cadre réglementaire pour contrôler les relations commerciales entre les fournisseurs et distributeurs (Livolsi et Camman, 2012) et l'axe stratégique que représente aujourd'hui la logistique dans l'organisation des distributeurs (Gozé-Bardin, 2009).

Le cadre réglementaire favorise la concentration du secteur, limitant la concurrence des prix mais augmentant la concurrence entre les marques. Les conséquences sont les suivantes : érosion des marges, baisse du chiffre d'affaires, réduction des délais de paiement. Ces mesures donnent alors à la collaboration logistique entre fournisseurs et distributeurs tout son sens (Livolsi et Camman, 2012). À travers cette démarche, les distributeurs cherchent à améliorer l'expérience des clients en magasin, à perfectionner leur offre et à optimiser leurs coûts. Pour les industriels, la collaboration logistique leur permet de créer une puissance logistique et de répondre à la

demande d'approvisionnement continu des distributeurs. Aussi, d'une vision transactionnelle, on constate désormais une volonté commune des fournisseurs et distributeurs de s'inscrire dans une logique relationnelle au fur et à mesure de l'évolution du cadre réglementaire (Lepers, 2003 ; Paché, 2005).

Les conditions de réussite d'une démarche collaborative sont complexes. Ce type de démarche s'établit entre plusieurs entreprises indépendantes qui planifient et exécutent ensemble des opérations logistiques. Leur but commun est alors d'optimiser la performance de leurs opérations et transactions. On distingue généralement deux types de collaboration (Durand *et al.*, 2012). Premièrement, une collaboration verticale, lorsque plusieurs entreprises de secteurs différents travaillent ensemble. C'est le cas lorsqu'une Gestion Partagée des Approvisionnements est mise en place. Deuxièmement, une collaboration horizontale, quand des entreprises de même rang mutualisent leurs moyens pour massifier leurs flux. On parlera dans cette configuration d'une Gestion Mutualisée des Approvisionnements.

Mais quel que soit le sens de la collaboration logistique, elle repose toujours sur trois principes : l'engagement, la confiance et la satisfaction (Abbad *et al.*, 2012). Pour Macneil (1978), la volonté des parties d'accroître la performance inter-organisationnelle par l'engagement et la confiance, est une composante clé de toute forme de collaboration. Ces auteurs soulignent également une volonté de planification dans l'offre promotionnelle et la logistique. Selon Gundlach *et al.* (1995), l'engagement repose sur l'attitude (c'est-à-dire l'intention de mettre en place une relation), le comportement (qui peut s'expliquer par le fait de créer un intérêt spécifique au cœur de la relation inter-organisationnelle), puis enfin le temps (qui correspond à la volonté d'inscrire durablement la relation dans le temps, en quelque sorte une orientation à long terme). Enfin, la confiance joue un rôle central dans les relations inter-organisationnelles. Abbad *et al.* (2012) déterminent la confiance comme une présomption, visant que chaque partie adoptera un comportement conforme aux intérêts individuels et communs de l'ensemble des acteurs.

Finalement, ces trois principes sont liés. En effet, la satisfaction des résultats, l'orientation à long terme et la diminution du risque d'opportunisme en privilégiant la confiance, forment les conditions nécessaires à une démarche collaborative en logistique (Jap et Ganesan, 2000).

Cadre intermédiaire et notion de rôle

Dans la littérature scientifique sur le sujet, il n'existe pas de définition univoque de la notion de **cadre intermédiaire**. On observe généralement une approche globale faisant consensus et consistant à évoquer un manager situé entre une hiérarchie et un centre opérationnel propre à Mintzberg. Ainsi, Dutton et Ashford (1993) décrivent un responsable de décisions situé entre le top management et le premier niveau de supervision. On trouve à peu de choses près cette configuration dans d'autres travaux de recherche plaçant le cadre intermédiaire au sein d'une ligne hiérarchique clairement définie (Wooldridge et Floyd, 1990 ; Thakur, 1998).

Cela fait du cadre intermédiaire un véritable acteur de la proximité, proche de sa hiérarchie comme du centre opérationnalité qu'il doit gérer (Wooldridge *et al.*, 2008).

Dans certaines configurations organisationnelles, on leur prête même le trait de coordinateur entre des activités opérationnelles et stratégiques (Floyd et Wooldridge, 1994).

La fonction de cadre intermédiaire est particulièrement significative lorsqu'il s'agit d'étudier la notion de proximité pour un manager. D'une part, les cadres intermédiaires sont présentés comme les personnes clés d'un construit organisationnel (Floyd et Wooldridge, 2000). Ils sont à la fois médiateurs au sein de la ligne hiérarchique d'une entreprise et porteurs de sens pour leurs équipes (Balogun et Johnson, 2004). Ces auteurs soulignent également l'importance du rôle de ces cadres pour rendre opérationnelles les initiatives de changement en interne. Mais également, de façon majeure dans la conduite des activités, ils veillent à l'alignement des objectifs émanant du top management avec la mise en œuvre sur le terrain. Ces deux dimensions fortement opérantes les placent de façon critique au cœur même de tout processus de changement.

D'autres travaux de recherche ont montré que les cadres intermédiaires sont logiquement en contact direct avec la réalité quotidienne des activités opérationnelles. Ils voient les choses telles qu'elles se déroulent et interviennent alors de façon réactive en s'adaptant aux situations de travail (Dutton *et al.*, 1997). À la suite de ces auteurs, Balogun et Johnson (2004) ont montré que les cadres intermédiaires ressentent mieux que les « top managers » les éléments clés de l'organisation du travail. Balogun et Johnson (2004) appuient même le trait en suggérant que le rôle d'un cadre intermédiaire croît en importance dans les situations complexes des organisations actuelles. Et notamment, dans un contexte de distribution géographique propre aux activités de supply chain management et aux métiers de la logistique collaborative.

Ainsi, la gestion de processus collaboratif complexe ne peut plus reposer sur la capacité de gestion d'un ou plusieurs individus en position opérationnelle. Elle implique de plus en plus la présence d'un encadrement interactif et global, dans lequel le cadre intermédiaire occupe un rôle de conciliateur entre les différents niveaux de l'organisation (activités et unités de travail). Le cadre intermédiaire devient alors un « répondant rapide et innovant, capable d'évoluer dans un environnement décentralisé », même au niveau le plus local d'un territoire ou d'une entreprise (Johnson *et al.*, 2003).

Le tableau 1 ci-dessous montre les principaux éléments de synthèse permettant d'appréhender la position de cadre intermédiaire dans une organisation :

Tableau 1
Différentes visions du cadre intermédiaire

Wooldridge et Floyd (1990)	Cadres situés à deux ou trois niveaux en dessous du président directeur général. La limite basse, représentée par la distinction entre cadres intermédiaires et les cadres opérationnels, n'est pas mobilisée.
Dutton et Ashford, (1993)	Cadres placés sous les Top managers et au-dessus du premier niveau de supervision souvent opérationnel.
Floyd et Wooldridge (1994)	Cadres chargés de la coordination entre les activités quotidiennes des unités et les orientations stratégiques de la hiérarchie.
Nonaka (1994)	Cadres au profil unique, de par leur accès privilégié au Top management de l'entreprise, associé à des connaissances de niveau opérationnel. Ils sont présentés comme des médiateurs entre la stratégie organisationnelle et les activités quotidiennes.
Thakur (1998)	Ils se situent à un niveau en dessous du Top management et deux niveaux au-dessus du cadre opérationnel ou manager de première ligne.
Huy (2002)	Tout manager situé deux niveaux en-dessous du Top Management et un niveau au-dessus des travailleurs et opérationnels du terrain.
Balogun (2003)	Cadres situés entre le sommet stratégique de l'organisation et le centre opérationnel. Le rôle intermédiaire est important dans tout processus de changement et d'accompagnement des activités. Il très fortement lié à la position centrale occupée.

La **notion de rôle** est importante dans le cadre de notre étude et il convient donc de la préciser. Très en amont, la notion est définie comme l'ensemble des attentes qu'une communauté de personnes (une équipe profes-

sionnelle, par exemple) va développer envers une personne (Katz et Kahn, 1966). Mantere (2008) reviendra sur cette approche, en la qualifiant de fonctionnaliste, évoquant l'idée d'une alchimie de rôles se complétant de

manière presque parfaite dans un contexte professionnel donné. De façon incontournable, la classification des rôles proposée par Henry Mintzberg en 1973 renvoie à dix postures possibles réparties au sein de trois catégories principales : les rôles interpersonnels, les rôles liés à l'information et enfin, les rôles décisionnels. Les travaux de Mintzberg furent ensuite repris et élargis à d'autres fonctions managériales, situées elles-mêmes à différents niveaux de la hiérarchie. Dans la lignée de ces travaux, les cadres managers tiennent des rôles identiques, mais c'est l'intensité de ces rôles qui peut alors être observée comme une variable évolutive (Alexander, 1979 ; Kurke et Aldrich, 1979). Soulignons également les apports de Kotter (1982) qui montra que les rôles renvoient à des décisions déterminantes pour le bon déroulement des

opérations de gestion. Plus proche de notre recherche, on peut observer que l'activité des cadres intermédiaires est assez semblable à celle des autres cadres, notamment les dirigeants eux-mêmes. La valeur et l'importance des décisions se valent, mais le niveau de décision influence directement la visibilité de ce qui se déroule réellement au travail (Osterman, 2008). Autrement dit, un niveau inférieur dans l'organisation réduit la possibilité d'observer une décision et son importance pour les activités et collaborateurs.

Selon Guilmot et Vas (2011), il est possible de regrouper l'ensemble des rôles des cadres intermédiaires à partir de plusieurs études menées entre 1982 et 1995. Le tableau 2 ci-dessous montre la diversité des possibilités de rôles pour ces managers au sein de l'entreprise.

Tableau 2
Rôles des cadres intermédiaires

Rôles liés à l'information	Rôles interpersonnels
Observateur actif Diffuseur d'informations Informateur cohérent Administrateur	Agent de liaison Leader / Coach Médiateur
Rôles de contrôle	Rôles décisionnels
Superviseur du projet Evalueur	Entrepreneur Allocateur des ressources Régulateur Négociateur

Source : D'après Guilmot & Vas (2011), in congrès de l'AGRH 2011

Précisons que certains aspects de cette vision matricielle ont été critiqués (Autissier *et al.*, 2010), car ils plaçaient le cadre intermédiaire essentiellement comme des ressources positionnées dans un processus organisationnel trop en tensions. Dans une dynamique intégrée de la vie sociale en entreprise, le rôle des cadres intermédiaires correspond davantage à diffuser des vecteurs de construction collaborative et du sens pour le travail et la place des individus.

La présence de la personne et le mieux-être

Le **mieux-être au travail** apparaît bien souvent comme une variable subjective (Lacroix,

2004 ; Hée, 2006) destinée à favoriser le développement personnel dans l'entreprise. D'une façon implicite, **la présence humanisée de la personne** au travail passe par son accomplissement dans le déroulement de ses actions et ses tâches. La notion de collaboration intervient pour une part hédoniste, lorsque les relations sociales au sein de l'entreprise accompagnent et favorisent la mise en valeur de soi et de son travail (Ryan et Deci, 2001).

Pour certains auteurs, décrire la notion de mieux-être au travail revient à évoquer la dimension spécifique du bien-être subjectif (Bradburn et Noll, 1969 ; Diener *et al.*, 1999 ; Ryan et Deci, 2001). On peut la représenter comme une somme affective entre les aspects

négatifs, positifs, satisfaisants et insatisfaisants d'une activité professionnelle.

Pour d'autres auteurs, le mieux-être et la présence de la personne sont liés et passent par la notion d'épanouissement au travail (Seligman, 2002 ; Peterson, 2006). Celle-ci correspondrait à un ensemble de sentiments et fonctionnements positifs dans la vie sociale et professionnelle de la personne. Selon les individus, l'épanouissement peut s'obtenir dans l'action et la réalisation d'actions concrètes, ou également, dans une santé mentale positive permettant un bien-être psychologique fort y compris dans les situations professionnelles complexes (Lamers *et al.*, 2011).

Toutefois, la présence du rôle managérial des cadres intermédiaires en grande distribution revêt plusieurs spécificités et en particulier celles qui interviennent lors d'un changement organisationnel. Ce fut le cas lorsque la grande distribution adopta la gestion partagée des approvisionnements et renforça ses partenariats par une logistique collaborative. Ainsi, Balogun (2003) montre la spécificité du rôle des managers intermédiaires lorsque ces derniers sont les coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie (Floyd et Wooldridge, 1994). Le manager intermédiaire, par sa position entre les acteurs opérationnels du changement et le Top management, a un rôle central dans la conduite du changement et l'évolution des missions. La présence du cadre intermédiaire passe alors par la création du sens au sein même du projet. Il doit l'intégrer dans sa pratique professionnelle pour pouvoir le restituer et faire adhérer son équipe. Dans le même temps, il doit effectuer son travail quotidien. Afin d'assurer cette double tâche, et dans la mesure où le changement lui est soumis, le manager intermédiaire va chercher à se l'approprier à travers des communications avec sa hiérarchie.

In fine, la place du manager de rayon entre les dirigeants et les subordonnés fait de lui un manager intermédiaire (Dietrich, 2009). La polyvalence de ce métier peut créer des tensions de rôle qui jouent sur l'implication (Jaramillo *et al.*, 2005). En effet, ce métier comporte une dimension commerciale et managériale. Le manager intermédiaire assume plusieurs rôles, parfois informels et contradictoires, ce

qui augmente sa charge de travail. Les tensions de rôles peuvent résulter de demandes incompatibles, d'informations manquantes ou d'excès de charge de travail (Commeiras *et al.*, 2009). Il existe une relation défavorable entre l'implication affective et l'ambiguïté : l'absence de clarté implique un manque d'adhésion aux valeurs et normes de l'entreprise. Néanmoins, l'ambiguïté ne joue pas sur l'implication dite calculée (Dubinsky et Hartley, 1986). Bousculé entre tensions, injonctions parfois paradoxales et perte de repères dans le champ des valeurs, le cadre intermédiaire doit alors faire abstraction de sa propre personne. La question de son émergence personnelle (et de son mieux-être au travail) s'efface pour laisser la place aux résultats et à l'atteinte d'objectifs toujours plus exigeants.

Il est également possible de considérer la présence de la personne sous le prisme du comportement du manager intermédiaire, en fonction de sa participation et adhésion au déroulement des projets (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007), suite à un changement. Ainsi, on distinguera les quatre types suivants : **Légitimiste**. Il s'investit en confiance en sa hiérarchie ; **Négociateur**. Il est réfractaire car travaille avec ses propres méthodes ; **Indifférent**. Il ne se sent pas impliqué ; **Contestataire**. Il n'est pas impliqué et souhaite dévier le projet.

Ces comportements dépendent de critères évoluant avec l'avancée du changement : image, bénéfices attendus et contributions nécessaires à son déroulement. Le rôle du manager est aussi influencé par son parcours professionnel, son niveau d'éducation et son ancienneté dans l'entreprise (Barel et Guyon, 1999 ; Commeiras *et al.*, 2009). Un manager **autodidacte développe une implication** « affective » alors qu'un **manager diplômé** montre plutôt une implication « calculée ». Dans le premier cas, le manager de rayon autodidacte se sent redevable de sa situation qui lui confère un certain statut. N'ayant pas de diplôme, il sait qu'il ne pourrait plus retrouver ce type de poste. Il est très attaché à son entreprise et met tout en œuvre pour respecter les directives. À l'inverse, un manager « calculateur » **est un diplômé qui « mérite »** sa place et ne se sent pas redevable. Ce choix de métier par un jeune diplômé est lié aux avantages qu'il en retire (formation, CV). À terme, grâce à son bagage

éducatif, il a conscience du poste qu'il pourrait exercer ailleurs. Il est plus exigeant, l'intention de départ est forte et l'implication est faible. À la suite des travaux précédents, Commeiras *et al.* (2009) révèlent une troisième catégorie et redéfinissent une typologie :

- **Traditionnel** : autodidacte, expérimenté, autonome et souhaite le rester. Son parcours atypique l'attache à son entreprise et ses valeurs (implication affective). Cependant, ayant peur du changement, il s'implique de manière calculée et est prêt à réaliser des efforts.
- **Nouveau modèle** : jeune et diplômé. Son implication est calculée : il profite de l'entreprise pour se former. Il est exigeant et a un projet professionnel précis. L'implication est fonction des possibilités d'évolution offertes qui l'incitent à accepter les tensions de rôles.
- **Hybride et ambivalent** : il ne s'identifie pas à travers son métier. Son implication calculée est faible, mais il peut parfois développer une implication affective forte.

Nous utiliserons ces modèles différents dans le cadre de notre recherche afin de synthétiser l'ensemble des observations qualitatives. Nous proposerons également une vision pragmatique des différents éléments forgeant le rôle du cadre intermédiaire en grande distribution, dans le contexte de notre étude.

Questions de recherche

À l'issue de notre revue de littérature, trois questions de recherche ont été formulées afin de répondre à l'objet de recherche principal (ou question de recherche principale) :

« **Cadres intermédiaires en grande distribution - Quels points clés de présence et de mieux-être pour les managers de rayon et leur rôle dans un contexte de logistique collaborative ?** »

Q1. *La structure collaborative de cette démarche peut-elle faciliter le rôle du cadre intermédiaire sur son lieu de travail ?*

Q2. *Le rôle du manager peut-il renforcer la présence (humaniste) au travail ?*

Q3. *L'implication dans le rôle peut-elle être source de bienfaits au travail ?*

Méthodologie

Nous cherchons à comprendre le rôle des cadres intermédiaires que sont les mana-

gers de rayon dans un contexte de logistique collaborative. Notre postulat est que ce rôle peut favoriser un ensemble de bienfaits ressentis dans l'exercice du métier. La somme de ces bienfaits devrait logiquement apparaître comme supérieure à celle des contraintes vécues ou perçues au travail. Nous avançons également qu'une meilleure présence de l'individu (en tant que personne) au travail au fil des jours devrait être facilitée par le rôle du manager de rayon.

Pour procéder à l'analyse de terrain, nous avons choisi une approche qualitative exploratoire, puisqu'elle se traduit par la volonté de comprendre des comportements dans un contexte particulier. La Méthode des Cas a été privilégiée car elle est « *une enquête empirique sur un phénomène contemporain [...] au sein de son contexte actuel surtout quand les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas clairement évidentes* » (Yin, 2009). Cette méthode permet d'utiliser plusieurs modes de collecte des données.

En amont, nous avons préparé un protocole de recherche accompagné d'un descriptif et d'explications à l'attention des cibles contactées. Ce protocole se composait de l'objet de notre recherche, d'un descriptif de nos actions à mener et d'une trame d'entretien. Par la suite, nous avons procédé en trois phases distinctes. Premièrement, une période de découverte auprès d'un magasin de l'enseigne Simply Market à Charenton (94). Un journal de bord a été tenu du 22 janvier au 11 février 2015 pendant cette immersion en entreprise. Ce journal de bord expliquait plusieurs observations et décrivait les comportements de managers de rayon, ainsi que des échanges quotidiens avec les managers de Charenton (94). L'utilisation de documents internes (campagne d'affichage, support de formation et tableau de suivi) permettait également d'enrichir les données. Deuxièmement, une série d'entretiens semi-directifs a été menée (du 25 mars au 7 mai 2015) auprès de cinq managers de rayon du Groupe Simply Market, ainsi que du responsable de la mise en place de la démarche de gestion partagée des approvisionnements. Enfin, troisièmement, nous avons complété ces premières observations et discussions par une autre série d'entretiens semi-directifs (du 8 juin au 17 décembre 2016) auprès des enseignes Carrefour et Leclerc. Le délai entre les deux

séries d'entretiens s'explique par le fait que nous n'avions pas obtenu suffisamment d'information qualitative lors de la première phase d'étude auprès des managers de rayon de Simply Market. Nous désirions également obtenir plus de verbatim et enrichir l'ensemble de nos réponses destinées au traitement de notre question de recherche principale.

L'étude de terrain s'est donc déroulée entre mars 2015 et décembre 2016, ce qui correspond à une période durant laquelle les pratiques de logistique collaborative ont connu leur phase de maturité dans le secteur de la grande distribution.

Guide d'entretien

Les entretiens que nous avons conduits ont tous suivi la même trame produite pour le guide d'entretien. Elle présentait une structure en cinq questions destinées à recueillir des items de réponse pour chaque question de recherche :

Q1. Question signalétique sur le prénom et le poste occupé.

Q2. Question à choix unique sur le comportement déclaré + explications ouvertes.

Q3. Question à choix unique sur l'implication dans le rôle + explications ouvertes.

Q4. Question ouverte sur les facilitateurs de présence + échelle type Likert 1-5 (Faibles/Forts).

Q5. Question ouverte sur les bienfaits au travail + échelle binomiale (Oui/Non).

Chaque entretien a été retranscrit et codé grâce à une grille d'analyse thématique reprenant la structure du guide.

Caractéristiques de l'échantillon

Notre échantillon se compose de 15 managers de rayon et responsables en charge de la mise en place du Réapprovisionnement Assisté par Ordinateur (RAO) dans trois enseignes concurrentes de la grande distribution. Dans le cadre de cette étude, le caractère concurrentiel n'a pas d'impact, puisque nous n'avons pour volonté de traiter l'information obtenue par comparaison.

La **démarche collaborative**, en place dans chaque enseigne, peut s'apparenter à un changement proposé (Autissier *et al.*, 2010) et amène les employés à travailler davantage sur la gestion des stocks et à utiliser certains logiciels spécialisés (par exemple Gold à Simply Market). Les managers de rayon interrogés ont en moyenne 7 à 8 années d'expérience dans la grande distribution. Le point de vue spécifique du Responsable RAO permet de comprendre l'ensemble du projet, ses attentes vis-à-vis des managers intermédiaires et les résultats attendus. Le tableau 3 ci-dessous donne la répartition des managers de rayon interrogés par prénom, poste occupé, date, lieu et enseigne.

Tableau 3

Managers de rayon interrogés

	Prénom	Poste occupé	Date	Lieu	Enseigne
1	Émilie	Produits Frais	25/03/2015	Paris (75)	Simply Market
2	Bernard	Grande Consommation	29/03/2015	Charenton (94)	Simply Market
3	Olivier	Grande Consommation	05/04/2015	Montrouge (92)	Simply Market
4	Mokhfi	Produits Frais	15/04/2015	Charenton (94)	Simply Market
5	Fatima	Grande Consommation	17/04/2015	Montrouge (92)	Simply Market
6	Mathieu	Responsable RAO	07/05/2015	Charenton (94)	Simply Market
7	Céline	Produits Frais	08/06/2016	Montpellier (34)	Carrefour
8	Pascal	Produits Frais	09/06/2016	Montpellier (34)	Leclerc
9	Juliette	Grande Consommation	15/05/2016	Marseille (13)	Carrefour
10	Jérémy	Produits Frais	09/10/2016	Marseille (13)	Leclerc
11	Carole	Grande Consommation	15/10/2016	Marseille (13)	Leclerc
12	Vincent	Grande Consommation	21/10/2016	Montpellier (34)	Carrefour
13	Charles	Alimentaire non sec	28/10/2016	Montpellier (34)	Carrefour
14	Adrien	Alimentaire sec	19/11/2016	Marseille (13)	Leclerc
15	Lamia	Alimentaire sec	17/12/2016	Montpellier (34)	Leclerc

Précautions méthodologiques

De la même façon que pour chaque étude qualitative exploratoire, nous avons pris la précaution d'influencer le moins possible les répondants. C'est évidemment parfois compliqué pour les approches constructivistes ou interprétativistes, notamment lorsque les enquêteurs passent beaucoup de temps auprès des cibles interrogées.

Pour limiter les risques d'influence, nous avons décidé de nous en tenir au protocole méthodologique suivant lors des phases d'observation et d'entretiens :

- Ne pas donner notre avis sur le rôle attendu pour un manager de rayon ;
- Ne pas interférer dans la construction du jugement sur les thèmes principaux ;
- Ne pas évoquer les réponses des différents interlocuteurs lors des entretiens.

Néanmoins, nous avons conscience qu'une approche qualitative de ce type pouvait influencer les répondants par un certain niveau d'interprétation dans la perception de nos questions.

Résultats et discussion

Nous présentons ici les résultats de chaque étude réalisée, dans un premier temps, auprès des managers de rayon et du responsable RAO à Simply Market, puis dans un

second temps à Carrefour et Leclerc. La phase d'étude auprès de la première enseigne avait réuni une période d'observations en entreprise plus une série d'entretiens semi-directifs. L'autre phase d'étude auprès des deux autres enseignes n'avait pas donné lieu à une phase d'observations préliminaire.

Nos résultats montrent que les répondants ont bien compris l'objet de notre recherche et ont su répondre aux questions posées. Ils indiquent également que nous avons eu raison d'effectuer une seconde série d'entretiens. Le verbatim obtenu lors de la phase d'interviews à Carrefour et Leclerc a véritablement enrichi les données qualitatives collectées.

Le tableau 4 ci-dessous décrit le profil des interviewés à Simply Market. Ils n'ont pas de compétences particulières en logistique. Quatre managers de rayon sur cinq n'ont pas fait d'études et ont gravi les échelons hiérarchiques au fil du temps. Seul Mokhfi a un niveau licence et possède une vision plus globale et stratégique de la gestion partagée des approvisionnements en contexte de logistique collaborative. Son implication est plus calculée. D'autre part, nous nous attendions à ce que le responsable RAO ait des compétences particulières en logistique. Diplômé d'une école de commerce, il n'est pas spécialisé en la matière, ce qui peut expliquer son manque de vision stratégique sur la structure de gestion en place.

Tableau 4

Profils des managers de rayon à Simply Market

	Émilie	Bernard	Olivier
Profil	<i>Grande distribution par hasard après bac ES. Pas d'intérêt particulier pour ce métier. Y a pris goût.</i>	<i>Souhaitait faire du dessin industriel. Faute de moyens, est entré dans la grande distribution comme saisonnier et y a fait toute sa carrière.</i>	<i>Différents métiers puis est entré comme magasinier et a bénéficié d'une formation. S'est impliqué car on lui a fait confiance.</i>
	Mokhfi	Fatima	Mathieu (RAO)
Profil	<i>Attiré par la grande distribution. Niveau licence gestion. Entré comme magasinier puis formé en interne.</i>	<i>Bac Lettres. Entrée chez Simply Market par hasard comme magasinier, puis elle a bénéficié de formations.</i>	<i>N'avait pas vocation à travailler en GMS. Diplômé d'un master en école de commerce.</i>

Dans cette enseigne, les profils des managers de rayon sont plutôt hétérogènes et montrent un choix d'engagement différent pour exercer ce type de métier en grande distribution. Comme indiqué précédemment, nous pro-

cédon ci-dessous à l'analyse des verbatim en mobilisant les travaux de Barel et Guyon (1999), Commeiras *et al.* (2009) et Autissier et Vandangeon-Derumez (2007).

Dans les résultats de cet échantillon, deux

Tableau 5

Analyse des profils de l'échantillon Simply Market

Typologie	Parcours Pro	Comportement déclaré	Implication dans le rôle	Managers	Facilitateurs de présence	Bienfaits au travail
Traditionnel	Autodidacte expérimenté, parcours atypique	Légitimiste	Affective	Émilie Fatima	Forts (4) Forts (4)	Oui Oui
		Négociateur Légitimiste	Affective et calculée	Bernard Olivier	Moyen (3) Fort (4)	Non Oui
Nouveau	Jeune et diplômé	Légitimiste puis Indifférent	Calculée puis Faible	Mokhfi	Faible (2)	Oui puis Non
Hybride ambivalent	--	--	--	--	--	--

modèles de la typologie apparaissent. D'une part, le modèle Traditionnel, dans lequel deux profils « traditionnels » se dessinent. D'autre part, le modèle Nouveau, qui ne concerne qu'un seul manager parmi ceux interrogés et montre en quelque sorte une tendance plus isolée dans l'entreprise. Ce modèle apparaît comme faiblement contributeur pour notre question de recherche principale, ou tout du moins, il contribue à infirmer notre postulat de départ.

Le premier profil Traditionnel concerne deux managers qui ont fait peu d'études et ont intégré Simply Market par nécessité (Émilie et Fatima). Employées depuis plusieurs années au sein du groupe, elles ont évolué et intégré les valeurs comme indiqué dans cet extrait de verbatim : « *C'est un métier de passion. Je ne regrette rien et je continuerai dans cette voie. J'étais réticente au début du projet mais cela m'a permis d'exister dans mon travail !* » (Manager n° 1, Émilie). Fortement investies et conscientes que la gestion collaborative devenait incontournable, elles se sont engagées et ont développé une implication affective au travers de leur rôle. Émilie et Fatima insistent sur la bonne gestion des stocks et sur le management de leur équipe en ce sens. « *J'ai formé chaque personne de chaque rayon pour*

qu'elle gère son rayon de A à Z » (Manager n° 1, Émilie). Ces propos montrent une volonté de respecter les règles et de prendre une part active dans le process collaboratif mis en place. Pour ces deux managers de rayon, l'implication affective dans le rôle renforce les facilitateurs d'une présence en tant qu'individu au travail. Elle est également perçue comme forte et favorise les bienfaits.

Le second profil Traditionnel concerne deux managers de rayon autodidactes (Bernard et Olivier), très impliqués et partageant les valeurs de l'entreprise. « *On m'a donné ma chance et je suis une personne très loyale* » (Manager n° 3, Olivier). En revanche, une appréhension existe, car leurs habitudes de travail sont modifiées, l'usage de la technologie les freine encore aujourd'hui. L'un d'eux a déclaré dans le verbatim que son rôle était plutôt vécu comme moyennement porteur pour favoriser la présence en tant qu'individu au travail. Au début, leur implication affective leur a permis de faire des efforts pour apprivoiser le système de logistique collaborative, puis ils ont développé une implication calculée, facilitée par la présentation des avantages du progiciel installé à Simply Market (Gold). L'un des deux managers de ce groupe (Manager n° 2, Ber-

nard), a déclaré que son rôle dans le processus de gestion collaborative ne se traduisait pas par un ensemble de bienfaits ressentis dans l'exercice du métier.

Pour le modèle Nouveau, il s'agit d'un manager diplômé qui évalue la gestion collaborative en termes de bénéfices et développe une implication calculée. Dès le début du projet, il est convaincu des bienfaits ressentis dans l'exercice du métier : « *La première approche, j'étais content, une machine allait me faire les commandes...* » (Manager n° 4, Mokhfi). Par la suite, son implication diminue et il tend vers un comportement Indifférent lorsque le projet arrive en phase de consolidation, lorsque le contrôle est beaucoup moins présent : « *Avec le temps, forcément la motivation diminue car on s'efface derrière la machine...* » (Manager n° 4, Mokhfi). Concernant ce manager, les tensions de rôle (comme la surcharge de travail, l'automatisation du travail) sont également des éléments d'explication montrant que les facilitateurs de présence sont alors perçus comme faibles. Enfin, ce manager ne voit plus en quoi le mode collaboratif introduit des bienfaits après quelques années de pratique.

Concernant les cinq managers à Simply Market, lors de la première phase d'étude, il apparaît clairement que le modèle Traditionnel s'accompagne souvent d'un comportement Légitimiste (déclaré comme tel par les personnes interrogées) et d'une implication Affective dans leur rôle. Ce même rôle favorise un ensemble de bienfaits ressentis dans l'exercice de l'activité professionnelle. L'individu existe mieux au travail en tant que personne humaine et voit sa présence renforcée par différents facilitateurs. Cela serait également le cas si l'implication dans le rôle est plutôt Calculée.

En revanche, le modèle Nouveau semble s'inscrire en opposition à ce constat, **même si à ce stade, nous ne pouvons appuyer ce résultat que sur une seule personne-cible. Notons également qu'à ce stade de l'étude, nous n'observons pas de comportement Contestataire dans les réponses obtenues. Seul un manager (n° 5) a décrit un trait d'indifférence au fil du temps.** Afin de renforcer cette première vague de résultats et discussion, nous allons à présent analyser ceux obtenus chez les managers de rayon des deux autres enseignes.

Tableau 6
Profils des managers de rayon à Carrefour et Leclerc

	Céline	Pascal	Juliette
Profil	Grande distribution après un BAC+2 en Commerce Vente. 5 ans d'ancienneté. Projet de carrière en GMS.	Grande distribution après un BAC+4 en Physique. 7 ans d'ancienneté. Entré comme magasinier lors d'un CDD durant l'été.	Entrée en GMS après un BTS Secrétariat. 3 ans d'ancienneté. Choix forcé au départ mais fort engagement à présent.
	Jérémy	Carole	Vincent
Profil	Entré en GMS après une Licence Pro en Gestion Commerciale. 6 ans d'ancienneté. Projet de carrière en GMS.	Master Grande Ecole option GMS (BAC+5). 4 ans d'ancienneté. Forte implication au travail basée sur l'attrait du métier.	Master à l'Université en Histoire-Géographie. 6 ans d'ancienneté. Ne souhaitait pas faire ce métier, mais a pu trouver un emploi stable.
	Charles	Adrien	Lamia
Profil	Entré en GMS avec un DUT Commercial Vente. 7 ans d'ancienneté. Projet de carrière en GMS.	BAC Pro Comptabilité Gestion. 6 ans d'ancienneté. Choix forcé au départ mais a su trouver de bons repères professionnels dans ce métier.	Licence Management et a dû arrêter ses études. 5 ans d'ancienneté. Passionnée par le métier et forte envie de réussir en GMS.

Dans ces deux enseignes, les profils des managers de rayon sont assez variés et montrent plusieurs choix de parcours en grande distribution, volontaires ou forcés, de la part des personnes interrogées. D'une façon globale, le modèle Traditionnel (Commeiras *et al.*, 2009), semble inexistant car tous les managers ont au moins le grade de baccalauréat. Cette répartition est intéressante car elle pourrait déconstruire certains attendus du modèle Nouveau en raison de la diversité académique et professionnelle des répondants.

En effet, nous estimons suite à notre étude de terrain que la frontière est parfois poreuse entre les trois modèles proposés. De notre point de vue, s'agissant du rôle et de ses liens avec la présence de l'individu (en tant que

personne) au travail, mais également avec un ensemble possible de bienfaits, les trois modèles n'excluent pas systématiquement de l'un à l'autre les options qui les définissent.

Par conséquent, les modèles proposés doivent être vus comme des repères (ou des ancrés) larges au sein desquels plusieurs éléments clés homogènes peuvent être réunis. L'individu dans l'exercice de son métier peut alors pencher vers un type de modèle tout en prenant des caractéristiques d'un autre modèle en raison de son parcours. Cela signifie que le parcours professionnel conditionne bien le positionnement d'une personne mais d'une façon dynamique, évolutive dans le temps et expérientielle.

Tableau 7
Analyse des profils de l'échantillon Carrefour et Leclerc

Typologie	Parcours Pro	Comportement déclaré	Implication dans le rôle	Managers	Facilitateurs de présence	Bienfaits au travail
Traditionnel	--	--	--	-	--	--
Nouveau ↓	Jeune et diplômée	Légitimiste	Affective et Calculée	Céline	Forts (5)	Oui
	Diplômé	Légitimiste Négociateur	Calculée	Pascal	Forts (4)	Non
	Jeune et diplômée	Négociateur	Calculée	Juliette	Moyen (3)	Non
	Diplômé	Légitimiste Négociateur	Calculée	Jérémy	Faible (2)	Oui
	Jeune et diplômée	Légitimiste	Affective et Calculée	Carole	Forts (4)	Oui
	Diplômé	Légitimiste	Calculée	Vincent	Faible (2)	Oui
	Diplômé	Négociateur	Calculée	Charles	Forts (4)	Oui
	Diplômé	Légitimiste	Affective et Calculée	Adrien	Forts (4)	Oui
	Jeune et diplômée	Légitimiste	Calculée	Lamia	Forts (5)	Oui
Hybride ambivalent	--	--	--	--	--	--

Les managers de rayon interrogés ont tous répondu à nos questions lors de l'entretien sans rencontrer de problème particulier (compréhension, intérêt, pertinence). Certains d'entre eux ont évoqué une approche intéressante sur le métier et le rôle du cadre intermédiaire en grande distribution. Dans les deux dernières enseignes de notre étude, il n'y a pas eu de profils Traditionnel ou Hybride ambivalent pour répondre à nos questions. Nous ne disons pas ici qu'il n'y avait pas ce type de profils dans l'ensemble du personnel, mais nous n'avons pas pu les rencontrer, puis les interroger. Cela constitue d'un point de vue de l'échantillonnage une limite méthodologique dont nous avons conscience.

Nous expliquons cela par le fait que ces deux enseignes ont récemment renouvelé leur effectif en raison d'un turn-over important sur ce secteur d'activités. Or, les jeunes diplômés de BAC+2 à BAC+5 forment un contingent important de profils sur le marché de l'emploi. Le recours à des profils d'autodidactes ou en recherche de repères professionnels ne correspond plus vraiment à la stratégie RH des grands distributeurs en France.

Nous avons fait émerger trois questions de recherche exposées en amont dans la première partie de cet article. Nous reprenons à présent ces questions l'une après l'autre afin d'y apporter les éléments de réponse adéquats.

Q1. *La structure collaborative de cette démarche peut-elle faciliter le rôle du cadre intermédiaire sur son lieu de travail ?*

– Réponses obtenues à partir des Questions 1, 2 et 3 du guide d'entretien –

On observe à l'aide des tableaux 5 et 7 que le comportement déclaré est en majorité Légitimiste (10) avec une implication dans le rôle à dominante Calculée (6) ou en combinaison Affective/Calculée (4) sur 14 personnes interrogées. Au regard des verbatim obtenus, nous interprétons ce comptage qualitatif de la façon suivante.

La logistique collaborative a modifié le travail. Selon les interviewés, la gestion des stocks est devenue l'élément central de leur quotidien, puisqu'elle est la condition nécessaire de ce mode de gestion. En effet, comme le souligne

le responsable RAO à Simply Market, le professionnalisme a été déplacé sur la gestion des stocks. Les managers l'ont bien compris puisque les termes « travail quotidien », « bonne gestion des stocks » et « gestion quotidienne » sont présents dans la plupart des entretiens.

L'informatisation des commandes permet également d'assurer des livraisons lorsqu'une personne est absente, d'intégrer automatiquement les nouveautés et facilite la commande pour les employés. La gestion des stocks de leur rayon, commerciale et financière, octroyée par ce nouveau système, représente une montée en compétences pour les managers et une affirmation de leur rôle. Chaque manager a formé son équipe sur la gestion de stocks et cette implication a contribué à l'adhésion des employés autour du projet de gestion collaborative. Lors de la première phase, les managers de rayon devaient être préparés au changement et en percevoir les avantages, afin de l'accepter pour l'intégrer dans leur rôle au quotidien. Ils l'ont donc fait en confiance avec la hiérarchie à l'initiative du projet (comportement légitimiste). L'implication dans le rôle pour y parvenir était soit calculée, soit affective mais elle correspondait à l'élaboration d'un plan d'action leur permettant de comprendre et d'accepter de nouvelles méthodes de travail. Le verbatim obtenu montre aussi l'importance de la formation, ainsi que le rôle des managers de rayon dans l'opérationnalisation et leur grande implication pour faire réussir le projet. À l'heure où les projets de gestion collaborative ont dépassé le stade de la consolidation, le rôle des managers de rayon consiste principalement à maintenir un cadre de contrôle pour créer des habitudes et les inscrire dans la durée.

Q2. *Le rôle du manager peut-il renforcer la présence (humaniste) au travail ?*

– Réponses obtenues à partir de la question 4 du guide d'entretien –

Sur l'ensemble des réponses obtenues, les facilitateurs d'une présence individuelle sont jugés comme Forts (9) et l'implication dans le rôle apparaît alors aussi bien affective que calculée. Les extraits de verbatim permettent de comprendre que « l'amélioration des conditions de travail grâce au mode collaboratif

m'a permis de dégager du temps pour un management plus relationnel avec mon équipe » (Manager n° 7, Céline), mais également que « plus de temps consacré à habiter son rôle d'encadrant est une ressource précieuse que nous n'avions pas vraiment avant » (Manager n° 15, Lamia). En revanche, pour d'autres managers les facilitateurs de présence sont moins évidents à observer car « si nous avons amélioré les choses techniquement, quel que soit le système à mon avis nous restons sur un rôle essentiellement étouffé par un quotidien trop prenant » (Manager n° 12, Vincent).

Mais globalement, les facilitateurs de présence sont bien présents dans un contexte de logistique collaborative puis on observe que « tout repose sur nous et notre rôle d'encadrant et sur une implication quotidienne. La mienne est à la fois calculée et affective car j'aime ce métier et je ne lâche jamais du regard les objectifs à réaliser ! » (Manager n° 11, Carole). Même si pour un manager la vision est plus modérée, plus neutre : « je pense sincèrement que le rôle dépend de la personne. J'ai répondu Calculée pour l'implication dans le rôle car j'estime que l'affectif n'a pas sa place et ne révèle pas la présence de l'individu au travail. Par contre, ma relation d'employé avec l'hypermarché est un deal permanent. Je ne vois pas les choses autrement dans mon emploi » (Manager n° 9, Juliette).

L'émergence de la personne, notion qui pourrait être définie par une meilleure présence au travail au fil des jours, apparaît donc comme possible lorsque le rôle du manager, dans un contexte de logistique collaborative est renforcé par une présence plus affirmée. Le manager de rayon, véritable cadre intermédiaire engagé dans des process exigeants, semble pouvoir trouver une expression de son rôle d'encadrant. Une structure collaborative peut donc faciliter la présence individuelle (en tant qu'individu conscient de son rôle au travail) du cadre intermédiaire sur son lieu de travail. Au cœur de situations professionnelles souvent en tensions, le manager de rayon doit s'engager auprès de son équipe, porter les projets et exister en tant que responsable. Pour certaines personnes, cela semble bien réel et acquis, là où d'autres ne verront qu'une importance relative dans le rôle lui-même.

Le mix Légitimiste/Calculée/Forts montre que le comportement (Barel et Guyon, 1999), l'implication dans le rôle et les facilitateurs de présence (Commeiras *et al.*, 2009) forment une combinaison puissante pour l'émergence de la personne dans un contexte de logistique collaborative, de gestion collaborative en mode projet au quotidien. La confiance dans la hiérarchie permet de progresser efficacement par étapes, la dimension calculée assure à l'entreprise une implication pragmatique et technique dans le rôle. Enfin, les facilitateurs de présence s'affirment et donnent au rôle du manager une véritable dimension d'encadrant et d'animateur d'équipe.

Q3. L'implication dans le rôle peut-elle être source de bienfaits au travail ?

– Réponses obtenues à partir de la question 5 du guide d'entretien –

En procédant au comptage qualitatif des réponses, on constate que les managers de rayon qui ont répondu Forts (9) pour les facilitateurs de présence, ont également admis que l'implication dans le rôle était source de bienfaits au travail (9). La correspondance (pour ne pas utiliser le terme d'une corrélation qualitative) est facilement observable. Cela montre le lien direct fort entre l'émergence de la personne et les bienfaits ressentis. Bien entendu, ce constat mériterait d'être confirmé par une étude quantitative complémentaire. Nous envisageons de poursuivre nos travaux de recherche à venir en ce sens. Si la personne conforte sa présence individuelle et humaine au travail, elle ressent alors qu'un ensemble de bienfaits accompagne cette démarche d'émergence personnelle : « j'ai le sentiment d'être à ma place, de ne pas prendre quoi que ce soit à quiconque mais de la gagner. Et cela me rend confiant dans mon travail. Le principal bienfait, c'est la confiance en ses capacités au travail pour moi » (Manager n° 13, Charles). Mais encore, « je m'épanouis à exercer mon rôle de manager dans notre nouveau mode collaboratif car je fais des choses concrètes et bien organisées. C'est ce que j'apprécie le plus, un bienfait régulier lorsque j'accomplis des actions qui se déroulent parfaitement ! » (Manager n° 7, Céline), sans oublier un aspect important de l'implication dans le rôle qui constitue une source de sentiment positif : « notre gestion logistique collaborative a amené des fonction-

nements positifs dans ma vie professionnelle, pour moi c'est un bienfait facile à identifier chaque jour ou presque » (Manager n° 14, Adrien).

Nous constatons, à la lecture d'autres extraits de verbatim, que l'implication dans le rôle (Affective ou Calculée) n'est pas de nature à déterminer le sentiment de mieux-être au travail, qui pourrait se traduire comme nous l'avons défini en introduction par un ensemble de bienfaits ressentis dans l'exercice du métier. On peut donc avoir une vision peu affective de son métier et trouver dans l'implication calculée des sources de bienfaits au travail. Cela représente à nos yeux un schéma intéressant pour les managers de rayon qui évoluent dans un environnement professionnel souvent prenant au plan moral et physique. Cela montre qu'un cadre intermédiaire peut faire des choix sous contraintes et réussir le pari de l'émergence et du mieux-être au travail, sans recourir à la dimension affective : *« Je n'ai pas d'affect dans mon travail, je n'en ressens pas le besoin. Mon envie de réussir en hypermarché est principalement technique et gestion. Cela peut surprendre, mais je n'attends pas de mon employeur qu'il prenne en charge mon bien-être, je m'en charge moi-même »* (Manager n° 15, Lamia), ou encore, *« Je ressens quand même 90 % d'implication calculée et je dirais que le reste est réservé au côté affectif. Mais sur notre secteur, l'affectif n'apporte rien de toute façon ! »* (Manager n° 14, Adrien).

Notre analyse sur cette dernière question serait incomplète si nous n'abordions pas les profils particuliers (dans leurs réponses) des managers Jérémy (n° 10) et Vincent (n° 12). Ces deux personnes ont jugé comme Faibles les facilitateurs de présence individuelle au travail en leur accordant un score assez bas (2). Dans leur verbatim respectif, Jérémy et Vincent ont indiqué que le rôle du manager n'avait pas pour objectif de renforcer sa présence individuelle dans l'entreprise : *« Nous n'avons pas le temps pour construire un rôle plus positif que nécessaire. D'ailleurs, quel serait l'intérêt au final ? Tout passe par le résultat et l'atteinte des objectifs ! Le bienfait au travail est alors l'accomplissement et la réussite de ses missions »* (Manager n° 10, Jérémy), ce qui ressemble grandement à : *« Comme je l'ai dit, le temps nous manque*

pour affirmer une vraie présence humaine dans l'hypermarché. Le mode collaboratif n'a pas forcément amené ça avec lui, même si les bénéfiques s'en ressentent au plan technique. Pour moi, le bienfait principal est la facilité très opérationnelle pour gérer nos différents paramètres ! » (Manager n° 12, Vincent).

Ces deux exemples témoignent d'un fait minoritaire, mais néanmoins significatif pour deux personnes sur 15, trois en fait puisque Mokhfi (n° 4) présente un profil similaire. Une meilleure présence individuelle au fil des jours n'apparaît pas comme étant nécessairement la finalité du rôle du manager de rayon. Il ressent néanmoins certains bienfaits liés à l'accomplissement des tâches et à la réussite de ses missions de responsable. Le mode de gestion en logistique collaborative apporte peu au final à l'émergence de la personne mais cet état de fait ne réduit pas les sources de bienfaits.

Il nous semble que cela constitue un profil intéressant de manager de rayon, qui pourrait trop rapidement être qualifié d'atypique au regard de notre échantillon. L'environnement très spécifique de la grande distribution peut permettre à différents profils de cohabiter au sein d'un ensemble de contraintes analogues et partagées. Pour ce type de profil, il y a une déconnexion entre la question de la présence en tant qu'individu et celle du sentiment de bienfaits ressentis grâce à son travail de cadre intermédiaire.

Conclusion et limites

Le travail en mode collaboratif dans le cadre des procédures de logistique est devenu une façon quotidienne de travailler pour les managers de rayon, véritables cadres intermédiaires en grande distribution. Il apporte plusieurs ajustements favorables aux différentes procédures de gestion, ainsi qu'aux différentes séquences d'ajustement mutuel sur ce secteur d'activités, parfois très exigeant. Dans le cadre de notre recherche, nous avons exposé plusieurs éléments de comptage qualitatif et de verbatim nous permettant d'illustrer les résultats de cette étude qualitative exploratoire.

Notre question de recherche principale était liée aux points clés de présence et de mieux-

être pour les managers de rayon et leur rôle dans un contexte de logistique collaborative. La notion de mieux-être a été définie par l'ensemble des bienfaits ressentis dans l'exercice du métier. Elle était sous-tendue par trois questions de recherche (Q1, Q2 et Q3) directement exploitables à partir d'un protocole de recherche ciblé, s'appuyant sur un guide d'entretiens adapté. Une phase d'immersion en entreprise, suivie de quinze entretiens semi-directifs ont constitué l'essentiel de notre méthodologie.

À l'issue de la présentation des résultats et de leur discussion, nous faisons remonter de cette approche qualitative les points de conclusion suivants :

- Premièrement, un contexte de logistique collaborative en grande distribution est un terrain d'observations idéal pour appréhender les relations de confiance entre les managers et leur hiérarchie, puis entre les managers et leurs équipes de travail. Il apparaît qu'une majorité d'employés ou managers travaillent en s'impliquant de façon plutôt calculée, mais qu'une dimension affective reste tout de même présente. Ce type de démarche en gestion peut donc faciliter le rôle du cadre intermédiaire sur son lieu de travail (répondant ainsi à Q1, notre première question de recherche) ;
- Deuxièmement, la question d'une présence plus individuelle, c'est-à-dire centrée sur l'individu en tant qu'être humain vivant au travail dans le corpus de cette étude, émerge explicitement avec la notion de rôle. Les facilitateurs de présence occupent une dimension majeure dans un contexte de logistique collaborative. Plus le rôle sera affirmé et plus le manager de rayon renforcera sa présence comme encadrant présent pour son équipe ; capable de porter des projets et développeur de sens autant que responsable (répondant ainsi à Q2, notre deuxième question de recherche). Le rôle dominant semble être celui d'un manager de rayon à l'implication calculée mais tout autant capable d'animer positivement son équipe ;
- Troisièmement, nous avons porté notre étude qualitative exploratoire sur la question des bienfaits en les associant à la notion de mieux-être au travail. Nos résultats montrent qu'une association est possible entre les faci-

litateurs de présence et le rôle du manager comme source de bienfaits (répondant ainsi à Q3, notre troisième question de recherche). Nous montrons ainsi un lien fort entre l'émergence de la personne et les bienfaits ressentis. Mais nos résultats témoignent également du contraire dans certains cas. Cela montre qu'un cadre intermédiaire peut faire des choix sous contraintes et réussir le pari de l'émergence et du mieux-être au travail, sans recourir à la dimension affective vis-à-vis de son employeur. Enfin, nous avons montré que la notion de mieux-être reste complexe à aborder et que son traitement ne peut être systématique. Une meilleure présence individuelle au fil des jours n'apparaît pas comme étant nécessairement la finalité du rôle du manager de rayon, mais peut tout de même être créatrice de bienfaits.

- Notre démarche de recherche présente certaines limites dont nous avons parfois évoqué la nature au cours de cet article. Revenons sur deux points importants selon nous. D'une part, nous proposons ici une approche essentiellement sectorielle et l'ensemble de nos résultats et analyses ne sont sans doute pas généralisables. D'autre part, la taille de notre échantillon n'est pas de nature à donner des tendances lourdes sur les thèmes abordés. Nous avons exploré de façon qualitative la construction de deux notions (la présence individuelle et les bienfaits) dans un contexte particulier. Comme nous l'avons précisé en amont, les données devront être complétées et enrichies par la suite.

Enfin, les apports managériaux de notre étude ont été reçus très favorablement par les différentes équipes rencontrées. Il y a principalement deux raisons à cela. D'abord, notre travail auprès des managers de rayon a permis de « mettre des mots » sur des ressentis et des expériences vécues au quotidien. Ensuite, la notion de mieux-être passe mieux que celle du bien-être qui renvoie souvent à une vision forcément très positive. Le mieux-être évoque plus implicitement l'idée d'un stade supérieur à un ensemble de contraintes qu'il est possible d'atteindre lorsque différentes conditions sont réunies. Il n'est donc pas un état absolu (de bien-être) mais la conséquence directe d'améliorations au quotidien, de bienfaits qui émanent directement des façons de travailler.

Références bibliographiques

- Abbad, H., Paché, G., Bonet Fernandez, D. (2012). Peut-on désormais parler d'engagement du distributeur dans la relation avec l'industriel ?, *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16(4), 103-116.
- Alexander, L.D. (1979). The effect level in the hierarchy and functional area have on the extent Mintzberg's roles are required by managerial jobs, *Academy of Management Proceedings*, 186-189.
- Autissier, D. & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, (5), 115-130.
- Autissier, D., Vandangeon, I., Vas, A. (2010). Conduite du changement : concepts-clés - 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs, Paris : Dunod.
- Balogun, J. (2003). From blaming the Middle to Harnessing its potential: Creating Change Intermediaries, *British Journal of Management*, 14:1, 69-83.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and Middle Manager sensemaking, *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Barel, Y. & Guyon, C. (1999). Un leader, des styles de management, *Revue française de gestion*, (124), 38-50.
- Bradburn, N. M. & Noll, C. E. (1969). The structure of psychological well-being, Chicago: Aldine Pub Co.
- Cherré, B., Laarraf, Z., Yanat, Z. (2014). Dissonance éthique : forme de souffrance par la perte de sens au travail, *Recherches en Sciences de Gestion*, 1(100), 143-172.
- Commeiras, N., Loubès, A., Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon, *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 13(4), 73-89.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress, *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène, *Management & Avenir*, 1(21), 196-206.
- Dubinsky, A.J. & Hartley, S.W. (1986). A path-analytic study of a model of salesperson performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14(1), 36-46.
- Durand, B., Senkel, M. P., Le Hoa Vo, T. (2012). La mutualisation logistique : entre théories et pratiques, Actes des rencontres RIRL, août.
- Dutton, J. & Ashford, S. (1993). Selling Issues to Top Management, *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role, *The Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle*, London: Sage.
- Gozé-Bardin, I. (2009). Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035, *Management & Avenir*, 4, 217-236.
- Guilmot, N. & Vas, A. (2011). Les cadres intermédiaires au cœur du processus de sensemaking en contexte de changement organisationnel, *Actes du XXIIe Congrès de l'AGRH*, Marrakech.
- Gundlach, G., Achrol, R., Mentzer, J. (1995). The structure of commitment in exchange, *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.
- Hée, E. (2006). La question des « formations au DP » dans le champ de l'insertion, Louis Pasteur, Strasbourg I, Strasbourg.
- Huy, Q. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contributions of middle managers, *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.
- Jap, S. & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment, *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245.
- Jaramillo, F., Mulki, J., Marshall, G. (2005). A meta-analysis of the relationship between organization commitment and salesperson job performance: 25 years of research, *Journal of Business Research*, 58(6), 128-705.
- Jawab, F., Talbi, A., Bouami, D. (2006). Le réapprovisionnement continu dans les réseaux industriels, vers une meilleure gestion des interfaces de la « supply chain », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2, 123-137.
- Johnson, G., Melin, L., Whittington, R., (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity based view, *Journal of Management Studies*, 40(1).
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*, New York: John Wiley.
- Kotter, J. (1982). What effective general managers really do, *Harvard Business Review*, 60(6), 156-167.
- Kurke, L.B. & Aldrich, H.E. (1979). Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work, Paper presented at the 1979 annual meeting of the *Academy of Management Journal*, Atlanta.
- Lacroix, M. (2004). *Le DP*, Paris : Flammarion.
- Lamers, S. M., Westerhof, G. J., Bohlmeijer, E. T., ten Klooster, P. M., Keyes, C. L. (2011). Evaluating the psychometric properties of the Mental Health Continuum-Short Form (MHC-SF), *J Clin Psychol*, 67(1), 99-110.

Lepers, X. (2003). Vers une nouvelle conceptualisation de la relation d'échange fournisseurs-grands distributeurs, Actes de la XIIème conférence de l'AIMS, Carthage, juin.

Livolsi, L. & Camman, C. (2012). La mutualisation logistique dans le canal de distribution : une stratégie de contournement de la Loi de Modernisation de l'Économie, *Management & Avenir*, (2), 99-118.

MacNeil, I. (1978). Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neo-classical, and relational contract law, *Northwestern University Law Review*, 72(6), 854-906.

Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency, *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper and Row.

Nonaka, I., (1994). A dynamic Theory of organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5:1, 14-37

Osterman, P. (2008). *The Truth about Middle Managers*, Harvard Business Press.

Paché, G. (2005). Initier une coopération logistique et mercatique entre industriels et distributeurs, ou la nécessaire politique des « petits pas », *La Revue des Sciences de Gestion*, 4, 177-188.

Peterson, C. (2006). *A Primer in Positive Psychology*, Oxford-New York : Oxford University Press.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being, *Annu Rev Psychol*, 52, 141-166.

Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize your Potential for Lasting Fulfillment*, New York : Free Press.

Silva, F. & Ben Ali, A. (2010). Émergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail, *Management & Avenir*, 6(36), 340-365.

Thakur, M. (1998). Involving middle managers in strategy making, *Long Range Planning*, 31(5), 732-741.

Wooldridge, B. & Floyd, S.W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and the organizational performance, *Strategic Management Journal*, (11), 231-241.

Wooldridge, B., Schmidt, T., Floyd, S.W. (2008). The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research, *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research : Design and Methods*, Fourth Edition, Sage publications Inc, USA.

Salomé RUEL

Docteure en sciences de gestion, professeure associée en supply chain management et directrice adjointe du pôle d'enseignement et de recherche en stratégie au Groupe Sup de Co La Rochelle (France). Membre du Centre d'études et de recherches appliquées à la gestion (CERAG) à Grenoble (France), ses recherches s'intéressent principalement à la stratégie supply chain, aux relations inter-organisationnelles, aux systèmes d'informations et aux capacités dynamiques (agilité, résilience, visibilité). Elle a publié plusieurs articles dans des revues scientifiques et obtenu le prix de la meilleure thèse en logistique et supply chain management, *Daniel Tixier Best Thesis Award*, décerné par l'AIRL-SCM et le FNEGE en 2014.

Jean-Pierre DUMAZERT

Professeur de Management, Docteur en sciences de gestion de l'Université Montpellier 3, CORHIS ED 7400. Vice-Président et membre du conseil scientifique de l'IP&M, Responsable de la Chaire Diversité et Talents (EDF-La Poste-ENGIE), Directeur du Pôle RH & Management au Groupe Sup de Co La Rochelle. Il est également membre du Copil FNEGE Baromètres Entreprises. Ses travaux portent sur le management des organisations et les évolutions du métier de manager. Consultant-expert auprès d'entreprises du secteur privé en organisation du travail et gestion des conflits. Il a publié plusieurs articles dans des revues scientifiques classées par la FNEGE et le CNRS.

Faniry MOREAU

Diplômée du Programme Grande École du Groupe Sup de Co La Rochelle (promotion 2014), spécialisée dans les ventes et le marketing. Passionnée par la distribution, elle a dirigé pendant plusieurs années un magasin Simply Market. Elle a ensuite été acheteuse pour le Groupe Casino avant de devenir directrice d'un magasin HEMA.