



HAL
open science

DÉVELOPPER LA POLYVALENCE DES SALARIES ? ENJEUX ET PARADOXES : le cas des managers de la grande distribution

Magali Boespflug

► **To cite this version:**

Magali Boespflug. DÉVELOPPER LA POLYVALENCE DES SALARIES ? ENJEUX ET PARADOXES : le cas des managers de la grande distribution. Gestion et management. Université de Limoges, 2010. Français. NNT: . tel-02413684

HAL Id: tel-02413684

<https://hal.science/tel-02413684>

Submitted on 16 Dec 2019

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.

UNIVERSITE DE LIMOGES
Institut d'Administration des Entreprises

Ecole doctorale Sociétés et Organisations
Centre de Recherches sur l'Entreprise, les Organisations et le Patrimoine EA-4332

THESE
pour l'obtention du titre de
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement le 30 août 2010 par

Magali BOESPFLUG née SGUERZI

**DEVELOPPER LA POLYVALENCE DES SALARIES ?
ENJEUX ET PARADOXES**

Le cas des managers de la grande distribution

JURY

Directeur de thèse : **Monsieur Jean-Charles MATHE**
Professeur à l'Université de Limoges

Rapporteurs : **Madame Frédérique CHEDOTEL**
Professeur à l'Université de Tours

Monsieur Amaury GRIMAND
Professeur à l'Université de Poitiers

Suffragants : **Monsieur Jean-Yves DUYCK**
Professeur à l'Université de La Rochelle

Monsieur Franck BRILLET
Maître de Conférences HDR à l'Université de Tours

Madame Isabelle SAUVIAT
Maître de Conférences à l'Université de Tours

« L'université de Limoges n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces écrits doivent être considérés comme propres à leur auteur ».

A ma famille,
A la mémoire de Gaby,

REMERCIEMENTS

Ce travail est l'aboutissement de longues années de travail, de doutes, de rencontres et de réflexions. Ma thèse a été réalisée en deux temps et deux espaces ; entamée, tout d'abord, à l'Université de la Réunion, elle s'est poursuivie et enfin conclue à l'Université de Limoges.

Je tiens donc à remercier vivement dans un premier temps le Professeur Jean-Louis Peaucelle, mon directeur de thèse à l'IAE de la Réunion, pour ses nombreux conseils lors de la gestation de mon projet, ainsi que lors de ma première enquête réalisée sur l'île. Il a toujours été disponible : a répondu à mes interrogations, a su m'aider à clarifier mes pensées et m'a encouragé dans mes analyses. Je souhaite également remercier le Professeur Jacques-Marie Aurifeille pour son soutien ainsi que le Professeur Michel Boyer avec qui j'ai effectué une enquête auprès de responsables locaux, ce qui m'a permis d'entrer en contact avec des dirigeants d'entreprise du secteur de la grande distribution. A ce titre, je tiens à remercier vivement la vice-présidente du groupe Dina et le directeur d'Hyper nord qui m'ont particulièrement épaulée dans ma recherche. Je ne puis malheureusement citer leurs noms, la direction ayant exigé l'anonymat.

Je remercie également les enseignants membres du laboratoire Equipe d'Analyse des Organisations (EAO) de l'IAE de la Réunion pour leur soutien et leurs conseils avisés et notamment Madame Christine Jaeger et Monsieur Patrick Valéau.

Dans un second temps, je tiens à remercier vivement mon directeur de thèse le Professeur Jean-Charles Mathé de l'IAE de Limoges, qui m'a accordé sa confiance et m'a donc permis de reprendre ma thèse en métropole après mon départ de la Réunion. En effet, sans son soutien, lors de la reprise de mes recherches, il m'aurait été impossible de poursuivre et de concrétiser les investigations et analyses entamées. Je tiens particulièrement à le remercier pour sa disponibilité, son écoute et ses encouragements lors de mes périodes de doutes et d'interrogations.

Je remercie également les membres du laboratoire du Centre de Recherches sur l'Entreprise, les Organisations et le Patrimoine (CREOP) de l'IAE de Limoges. Le Professeur Marcel Bayle son directeur, professeur à l'Université de Limoges en droit privé, pour son soutien et l'intérêt qu'il a porté à l'avancée de mes travaux, ainsi que Madame Audrey Bécuwe,

Messieurs Vincent Lagarde et Vincent Chagué pour leurs conseils avisés et remarques qui m'ont permis d'avancer dans des moments décisifs.

Je remercie vivement Madame et Messieurs les Professeurs Frédérique Chédotel, Jean-Yves Duyck, Amaury Grimand, ainsi que Madame Isabelle Sauviat et Monsieur Franck Brillet qui me font l'honneur de participer à mon jury de thèse.

Je tiens à exprimer également toute ma reconnaissance à l'ensemble du personnel de l'IAE de Limoges qui, par son accueil et son soutien, a facilité la réalisation de mon travail. Un remerciement particulier pour Monsieur Alain Rivet, son directeur, pour la confiance qu'il m'a témoignée.

J'adresse également mes remerciements à tous les chercheurs qui m'ont conseillée lors des différentes rencontres auxquelles j'ai participé. Monsieur Charles-Henri Besseyre des Horts pour ses nombreux conseils lors de la manifestation du Global RH 2008 organisée en février à Paris. L'ensemble des membres de l'Association Internationale de Management Stratégique organisée à Nice en mai 2008 et notamment Madame Evelyne Rouby. L'ensemble des membres du réseau des Instituts d'Administration des Entreprises qui m'a encouragée et conseillée lors des journées doctorales organisées à Lille en septembre 2008 et notamment le Professeur Didier Retour et Madame Nathalie Commeiras pour leurs remarques instructives. Enfin, je remercie les différents participants au colloque Etienne Thil organisé à la Rochelle en octobre 2009 et notamment le Professeur Jean-Yves Duyck et Monsieur Christophe Vignon pour leurs remarques et leurs conseils sur mes travaux.

J'ai en outre une pensée particulière pour les tous les managers et directeurs rencontrés dans le cadre de cette thèse, mais aussi pendant la phase préparatoire. Leur accueil, leur disponibilité ainsi que l'intérêt qu'ils ont porté au sujet exploré ont largement contribué à la réalisation de ce travail, mais également à l'enrichissement de cette aventure humaine.

Enfin, cette thèse n'aurait pu se concrétiser sans la patience et le soutien de ma famille qui a su trouver les mots justes pour m'encourager et me soutenir tout au long de mon parcours de recherche. Je tiens donc à leur dédier ce travail afin d'exprimer toute ma reconnaissance à leur égard.

« ... [loin] que la connaissance d'une seule vérité, à l'exemple de la pratique d'un seul art, nous empêche d'en découvrir une autre, elle nous y aide bien plutôt. »

René Descartes (1596-1650), « Règles pour la direction de l'esprit » (1628), traduit du latin par J. Brunshwig, Garnier.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	8
PREMIERE PARTIE – LA POLYVALENCE EN QUESTIONS	21
CHAPITRE 1 : LE CONCEPT DE POLYVALENCE	22
CHAPITRE 2 : LES PARADOXES DE LA POLYVALENCE	61
CHAPITRE 3 : DEMARCHE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	96
DEUXIEME PARTIE - LA POLYVALENCE EN ACTION.....	139
CHAPITRE 4 : LES POLYVALENCES DANS LA GRANDE DISTRIBUTION... 	140
CHAPITRE 5 : LES FAUSSES PROMESSES DE LA POLYVALENCE	184
CHAPITRE 6 : DISCUSSION ET PRECONISATIONS MANAGERIALES.....	231
CONCLUSION GENERALE	258
BIBLIOGRAPHIE	265
LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES UTILISES	291
TABLE DES MATIERES	293
LISTE DES TABLEAUX	298
LISTE DES FIGURES.....	300
ANNEXES.....	301

INTRODUCTION GENERALE

« **Il existe peu de sujets qui attirent et repoussent [autant] à la fois.** La polyvalence est [en effet] un thème qui suscite un grand intérêt, en particulier pour les nombreux avantages qu'elle engendre. Elle suscite aussi de l'inquiétude car beaucoup y trouvent de nombreux inconvénients, en particulier la remise en cause d'acquisitions en terme d'organisation et de confort dans le travail » (Micheletti, 2002, p.11).

Afin de faire face aux nouvelles conditions concurrentielles que sont les exigences accrues du consommateur, l'intensification de la concurrence et l'accélération du changement, la polyvalence est souvent considérée comme une solution efficace par les dirigeants pour gagner des points de productivité, grâce à un processus d'adaptation permanent des ressources humaines disponibles aux variations du marché : « dans un contexte de recherche d'adaptation, de souplesse et de productivité au niveau du travail et des organisations, la polyvalence est souvent évoquée comme une solution évidente » (Everaere, 2008, p.2).

La recherche du développement de la polyvalence des salariés est donc largement répandue et est « devenue une pratique banale dans tous les systèmes de travail » (Dadoy, 1990, p.125). Si cette pratique est banale, elle n'est néanmoins pas sans conséquences. Le sujet porte donc à controverse et pousse à s'interroger sur la pertinence de la polyvalence comme moyen de flexibilité interne, sur quelle polyvalence développer, dans quelle mesure et avec quels moyens ?

Notre thèse porte plus spécifiquement sur l'analyse de la polyvalence des managers dans le secteur de la grande distribution¹. En effet, de nombreux spécialistes de ce secteur affirment que « le principal facteur clé de succès des années à venir réside vraisemblablement dans la bonne gestion du facteur humain » (Benoun, Héliès-Hassid, 2003, p.329).

¹ Au sens de l'INSEE, la grande distribution regroupe les supermarchés (compris entre 400 m² et 2 500 m² de surface de vente) et les hypermarchés (d'une surface égale ou supérieure à 2 500 m²). Il s'agit de commerces à prédominance alimentaire ce qui exclut les grandes surfaces spécialisées.

Nous allons donc, dans cette partie introductive, présenter l'intérêt et l'actualité du sujet pour le secteur de la grande distribution (1), d'autant que la polyvalence est un concept multiple et controversé (2). Nous préciserons ensuite notre problématique (3), puis nous évoquerons la méthodologie de la recherche (4) avant de présenter l'architecture de la thèse (5).

1. Les préoccupations de la grande distribution comme point de départ

Nous avons souhaité ancrer notre démarche de recherche sur des préoccupations de terrain. Le secteur de la grande distribution nous y a invité par sa volonté de développer la polyvalence des salariés du secteur et, par ses difficultés, à la mettre en œuvre.

➤ *Les attentes en matière de polyvalence*

La concurrence s'est mondialisée et le consommateur, plus averti, est devenu plus exigeant et plus changeant (Hammer, Champy, 1998). Le consommateur ne recherche plus seulement, les prix les plus bas, mais il désire également une plus grande variété de produits, une meilleure réactivité des fabricants et une plus grande disponibilité des distributeurs.

La pérennité des entreprises et leur développement sont conditionnés non seulement par leur capacité à s'adapter aux mutations de l'environnement, à anticiper sur les besoins des clients, mais également par leur capacité à faire évoluer leurs organisations, leurs métiers et leurs emplois en conséquences (MEDEF, 1998, tome 1).

Micheletti (2002) montre que la polyvalence des salariés répond à ces nouvelles conditions, car elle apparaît à la fois comme :

- **une nouvelle voie pour gagner des points de productivité** par la recherche d'une utilisation optimale des moyens techniques et humains ;
- **un outil de flexibilité interne** qui permet d'adapter l'activité à la variabilité de la demande et constitue donc pour le salarié « une soupape de sécurité » qui lui permet d'adapter ses capacités aux évolutions de son métier de base (p.17).

En effet, selon Micheletti, le diplôme s'il offre une qualification et permet souvent d'obtenir un emploi, s'avère souvent insuffisant face aux besoins des entreprises. Il existe un écart entre les besoins des entreprises et les qualifications. Parfois, les spécialistes ne peuvent intervenir à plusieurs endroits de la ligne de production. Dans d'autres cas, les généralistes ne maîtrisent pas suffisamment certaines fonctions. Les formations ne pouvant répondre aux attentes de toutes les entreprises, « d'où l'impérieuse nécessité de permettre aux individus d'être polyvalents au sein de l'entreprise » (p.17).

➤ *Le secteur de la grande distribution*

Depuis 1980, l'emploi salarié du commerce augmente régulièrement. Le commerce emploie plus de 3 millions de salariés, soit un salarié sur cinq de l'ensemble des secteurs marchands. Même si en 2008 l'effectif salarié se contracte, comme dans l'ensemble des secteurs marchands, il croît néanmoins de 0,5% sur l'ensemble de l'année. Les différentes branches du commerce représentent ainsi en 2008 10,1% de la valeur ajoutée totale de la France (INSEE, *Le commerce en France*, édition 2009).

Selon l'Observatoire Prospectif du Commerce (2008), la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire² en France (qui comprend les hypermarchés, les supermarchés, les maxi-discompteurs³, les entrepôts et commerces de gros, ainsi que les centrales d'achat et les administrations d'entreprise) compte au total 11 250 points de ventes et 636 200 salariés fin 2006.

Les effectifs sont stables, mais connaissent de fortes disparités. Les maxi-discompteurs ont vu leurs effectifs augmenter de 7% sur l'année 2007. A l'inverse, les supermarchés enregistrent un repli de leurs effectifs de 4% et les hypermarchés ne progressent que de 1,68%.

Le nombre de points de vente reste en augmentation : +1,9% en 2007 (seulement 4 créations d'hypermarché, 58 de supermarchés et 150 de maxi-discompteurs).

² Il y a une prédominance alimentaire lorsque le chiffre d'affaires en produits alimentaires représente plus de 35% des ventes totales (INSEE).

³ Les maxi-discompteurs ou discounters ont une surface inférieure à 2 500 m². Ils offrent un assortiment et un service limités. Ils se différencient par leur positionnement de prix bas.

Le tableau n°1 présente plus précisément les chiffres concernant la grande distribution.

Tableau 1: La grande distribution en quelques chiffres

Hypermarchés	- 1 526 magasins (soit 13 % des magasins de la branche) - 302 900 salariés (soit 48% des salariés de la branche)	
Supermarchés	- 5 501 magasins (soit 49 % des magasins de la branche) - 211 300 salariés (soit 33% des salariés de la branche)	
Salariés (hors contrats étudiants)	- 61% de femmes - 84% d'ouvriers/employés - 89% de contrats en CDI	- 33% de temps partiel (50% de femmes) - 36,5 ans de moyenne d'âge

Source : OPC (2008).

La grande distribution (hypermarchés et supermarchés) est prépondérante dans la branche en matière d'effectif avec 81 % des salariés de 62 % des points de vente. La population des salariés se caractérise par une population jeune, féminisée et un faible taux d'encadrement (16%). Si l'emploi est stable (essentiellement des CDI), peu d'emplois sont qualifiés et le recours au temps partiel représente 1/3 des contrats.

➤ *La grande distribution en quête de salariés polyvalents*

Les travaux de Dupuis (1988, 1997) et Dupuis et Prunet (2001) dégagent les quatre facteurs clés de développement de la grande distribution, qui sont :

- une stratégie de bas prix reposant sur une économie de coût générée par des volumes importants, l'optimisation des mètres linéaires et une rotation rapide des produits,
- un besoin en fond de roulement négatif du fait du paiement à crédit des fournisseurs, tandis que les clients paient la plupart du temps comptant,

- le concept de vente multi-format qui est caractérisé par la constitution d'un assortiment multimarque,
- une distribution couplée produits/services avec en parallèle une minimisation du rôle du personnel de vente par une externalisation sur le client d'une large partie du processus de servuction.

Cette première approche du secteur de la grande distribution montre bien l'importance de la recherche de productivité basée sur la volonté d'économiser les coûts (sur le plan des achats, de la trésorerie, des marques ou du personnel).

Cette recherche de productivité est renforcée par le fait que les grandes surfaces semblent avoir atteint leur taille critique en France (Perrigot et Cliquet, 2006), en raison d'une législation restrictive sur les ouvertures et agrandissements de magasins et de la concurrence de nouvelles formes de distribution. Il est donc nécessaire de réinventer l'hypermarché, à la fois par la création de nouveaux formats⁴ à destination des clients, mais également par une meilleure organisation interne qui permette une adaptabilité et une réactivité plus grandes face aux enjeux à venir (Perrigot et Cliquet, 2006).

Or, le personnel par le biais de la masse salariale est le coût principal supporté par un point de vente : « la grande distribution est un secteur à grande intensité de main-d'œuvre », il n'est pas souhaitable d'augmenter le coût de la main d'œuvre, puisque « l'on peut faire fonctionner un magasin avec plus ou moins de personnel » (Bédier, 2009, p.237). Cette vision implique donc la recherche de nouveaux modes d'organisation plus flexibles qui ne nécessitent pas le recours à une main d'œuvre supplémentaire, mais tentent, au contraire, d'optimiser les ressources humaines disponibles. La récente législation sur les autorisations d'ouvertures dominicales accélère un phénomène déjà ancien qui consiste en un allongement des horaires d'ouverture pour tirer le meilleur parti des équipements (Bosch, 1995) et pour répondre à la

⁴ Carrefour a d'ailleurs lancé en 2009 une nouvelle gamme de produits sous l'appellation « Carrefour Discount », pour lutter contre la concurrence des maxi-discounters. Après une baisse brutale de ses bénéfices en 2008, le groupe voit sa marge remonter en 2009, tandis que la part des discounters diminue au niveau national.

saisonnalité et à la variabilité de la demande de la clientèle (Lallement, 1995). Or, pour jouer la carte de la flexibilité, deux choix s'offrent aux ressources humaines : « soit de jouer la carte d'une flexibilité interne du travail, soit d'avoir recours au marché externe » (flexibilité de l'emploi) (Lallement, 1995, p.140).

Dans la majorité des cas la variable d'ajustement privilégiée est le temps partiel : la recherche de gains de productivité alliée à l'extension des horaires d'ouverture a conduit le secteur à avoir largement recours aux temps partiel pour ses employés (Baret et al., 1998). Néanmoins, le travail effectif de l'encadrement reste largement supérieur à la durée conventionnelle (Lallement, 1995). Pour les managers et l'entreprise, la polyvalence pourrait donc permettre un ajustement qualitatif aux besoins du point de vente. Paradoxalement, au sein de la grande distribution la GRH est souvent réduite à sa plus simple expression : « tout faire pour réduire les charges liées au personnel et atteindre les objectifs de performance économique » (Commeiras, Fournier et Loubès, 2005, p.2).

➤ *Le cas des managers*

Les modifications de l'organisation du travail, dans les années 60, portaient essentiellement sur le travail ouvrier. La situation actuelle conduit à repenser tout autant les missions des cadres et le rôle des dirigeants (Ortsman, 1994).

Mintzberg (1973) précise dans son analyse sur les rôles du manager, que les rôles interpersonnels sont destinés à faciliter les rôles liés à l'information qui favorisent, à leur tour, ceux relatifs à la prise de décision. Bien que cette analyse a fait l'objet depuis de critiques, en raison notamment des ambiguïtés liées à la définition des rôles qui ne sont pas forcément étanches et qui peuvent varier suivant les contextes (Lubatkin, Ndiaye, Vengroff, 1997), les rôles du manager proposés par Mintzberg restent cependant pertinents, d'autant qu'ils sont modulables selon les contextes.

Les dix rôles du manager de Mintzberg (1973) sont présentés dans le tableau n°2.

Tableau 2: Les rôles du manager

Les rôles interpersonnels	Les rôles liés à l'information	Les rôles liés à la décision
Symbole	Observateur actif	Entrepreneur
Leader	Porte-parole	Régulateur
Agent de liaison	Diffuseur	Négociateur
		Répartiteur des ressources

Source : Mintzberg (1973).

Parmi ces rôles du manager, ceux relatifs à la prise de décision indiquent que le manager agit en termes de répartition des ressources au sein de l'équipe qu'il dirige. Les managers peuvent donc être à l'origine de situations de polyvalence. D'autant que Kotter (1982) a montré qu'il existe deux caractéristiques communes aux managers ; il s'agit, d'une part, de la mise en place des agendas (planification et décision) et, d'autre part, de la construction et de l'utilisation de réseaux de relations. Ainsi le manager organise son équipe par la mise en place, notamment, de plannings ou de décisions d'affectation et il l'anime, notamment, à travers ses rôles de régulation, de négociation et l'utilisation de ses réseaux de relations.

Les managers opérationnels sont plus spécifiquement étudiés dans le cadre de la recherche. Il s'agit des managers qui exercent dans la surface de vente (managers de département et de rayon) et qui sont donc en contact direct à la fois avec les problématiques du terrain (ruptures de stocks, problèmes d'affichage, dates de péremptions à gérer etc.), les acteurs internes (salariés ou intervenants permanents de sociétés extérieures), mais aussi les acteurs externes (fournisseurs, services sanitaires etc.) et surtout avec la clientèle et ses exigences. Cette population nous semble, en effet, pertinente à étudier de part sa situation d'interface à la fois à l'intérieur comme avec l'extérieur de l'entreprise. Selon Commeiras et al. (2007), les managers ont une double position frontalière : entre la direction du point de vente et les employés du magasin d'une part, entre l'organisation et sa direction et les clients d'autre part. Les auteurs montrent que cette appartenance à différents sous-systèmes fait converger vers eux une pluralité d'attentes, à la fois mouvantes, peu claires et parfois même contradictoires.

Les articles récents concernant la grande distribution, s'intéressent d'ailleurs plus particulièrement à la population des managers. Les problématiques soulevées sont variées. Elles concernent le stress (Broadbridge, 2002), le leadership (Barel, 2009), l'implication organisationnelle (Commeiras, Fournier, Loubès, 2007) ou encore la formation des managers (Vidaillet et Vignon, 2009).

2. La polyvalence, un concept multiple et controversé

Mais de quoi parle-t-on exactement, quand on invoque la polyvalence ? Cette terminologie plurielle et multiforme contribue à générer des incompréhensions et des craintes quant à sa mise en œuvre.

➤ *Les représentations multiples d'une notion à clarifier*

L'adjectif « polyvalent » est apparu en France à la fin du XIX^{ème} siècle dans la médecine et la chimie. Il indique en chimie, par exemple, les liaisons possibles d'un atome avec d'autres atomes. La polyvalence renvoie donc à l'idée de liaisons multiples entre éléments d'une catégorie quelconque ou entre des éléments d'une catégorie avec ceux d'une autre catégorie (Dadoy, 1990).

Le dictionnaire Hachette (1999) nous précise l'étymologie du mot qui vient du grec, « polus », nombreux et du latin, « valere », valoir. La polyvalence signifie donc la capacité à remplir plusieurs fonctions. Cette définition peu explicite a engendré de nombreuses variantes. Le suffixe « poly » a des représentations diverses, comme « multi » ou « pluri » qui évoquent également une multiplicité, mais laquelle ? Le substantif « valence », n'étant pas lui-même explicite, donne également lieu à de nombreuses variantes ambiguës : (poly)activité, (poly)fonctionnalité, (poly)technicité, (poly)compétence... Le concept et le vocable employés sont donc différents suivant les auteurs et les acteurs de l'entreprise.

Sur un plan théorique, le concept de polyvalence et la terminologie qui s'y rattache sont rarement définis. Par conséquent, les auteurs ont des optiques et des analyses différentes du concept qui sont difficiles à différencier et donc rarement explicites. Tout cela contribue à rendre la notion de polyvalence très difficile à cerner.

Sur un plan pratique, les représentations et les termes employés sont également multiples et produisent donc un ensemble de pratiques non homogène. Ce concept, prôné par les dirigeants, est donc en réalité multiforme, car ses représentations sont aussi variées que les situations et les finalités qu'il est censé poursuivre.

Cette absence d'homogénéité contribue à l'ambiguïté de la notion de polyvalence et crée donc souvent des incompréhensions et des blocages.

➤ *La polyvalence décrite par les acteurs*

La recherche effrénée de flexibilité et de performance dans la grande distribution a été récemment critiquée dans des ouvrages grand public. D'anciens acteurs internes dénoncent les effets des politiques de ressources humaines « flexibles » sur les salariés à travers des récits aux titres évocateurs : « Tribulations d'une caissière » (Sam, 2008) ou « Au carrefour de l'exploitation » (Philonenko et Guienne, 1997). La médecine du travail s'alarme des effets dévastateurs du client-roi qui dicte le rythme et la quantité de travail et rend les cadences de travail incompatibles avec les besoins physiologiques et psychologiques élémentaires (Ramaut, 2006). En interne, les salariés en activité commencent d'ailleurs à s'organiser collectivement (la grève nationale du 1er février 2009 a ainsi touché 83% des hypermarchés), d'où la nécessité de s'interroger sur le bien-fondé du développement de la polyvalence.

3. La construction de la problématique de la recherche

➤ *Construction de l'objet de la recherche*

Le chercheur peut envisager plusieurs voies pour élaborer son objet de recherche. Il peut se baser sur des concepts, des théories, des modèles, des méthodologies, un thème général ou encore l'opportunité du terrain. Il peut également croiser ces différents points de départ (Allard-Poesi, Maréchal, 2003).

La voie empruntée pour cette recherche se base, en l'espèce, à la fois sur une problématique de terrain et sur une analyse critique du concept de la polyvalence. Selon Allard-Poesi et

Marcéchal (2003), les difficultés des entreprises et les questions des managers peuvent être des points privilégiés pour la recherche en sciences de gestion en construisant la problématique avec un ancrage managérial intéressant. En outre, l'analyse critique constituée par l'hétérogénéité des approches et du concept, permet de confronter les positions contradictoires à un contexte particulier, en l'occurrence le secteur de la grande distribution.

En définitive, l'objet de recherche consiste à faire coïncider une problématique de terrain (le souhait des dirigeants de la grande distribution de développer la polyvalence des salariés et de limiter les blocages) et un concept multiple à clarifier (la polyvalence).

➤ *Les enjeux de la thèse*

Les enjeux sur un plan théorique consistent à faire émerger de l'analyse du concept multiple de polyvalence deux positions antinomiques qui se dégagent de la littérature, à savoir les approches par le poste de travail et par le modèle de la compétence. Nous montrerons qu'il est nécessaire de tenter de concilier les deux optiques par une approche intégrative. D'autant, que la mise en œuvre de la polyvalence si elle génère des bénéfices, induit également des effets néfastes ou des limites à la polyvalence des salariés. Nous en déduisons que ces paradoxes semblent le fruit des deux positions divergentes et qu'il est donc souhaitable de les dépasser par une approche complexe du concept. Dans ce sens, il semble alors nécessaire d'analyser la polyvalence dans un contexte particulier, afin de faire émerger les facteurs favorisant la polyvalence, les freins ainsi que les éventuelles limites à son développement.

Les enjeux sur un plan managérial consistent à répondre aux interrogations des dirigeants concernant la pertinence du développement de la polyvalence des salariés, de les éclairer sur les moyens de la développer et de leur fournir des explications sur les éventuelles résistances. Plus précisément, l'objectif de la recherche doit donc aider à la fois les dirigeants et les managers de la grande distribution à savoir quelles formes revêt la polyvalence dans leur secteur, contribuant ainsi, au vu des bénéfices et surtout des limites de la polyvalence, à la prise de décision quant à son éventuelle mise en œuvre.

➤ *Formulation de la problématique de la recherche*

La problématique de la recherche est donc la suivante : **faut-il développer la polyvalence des salariés?**

Deux questions majeures découlent de cette problématique :

- **Est-il réellement souhaitable de la développer ? Sous quelle forme ? Et dans quelle mesure ?**
- **Quels sont les facteurs qui favorisent la polyvalence ? Quels sont les freins à la polyvalence ? Et donc, selon quels axes faut-il la développer ?**

En définitive, la problématique est de nature à la fois descriptive et compréhensive puisqu'elle cherche à déterminer les raisons qui poussent à développer la polyvalence, les formes qu'elle revêt sur le terrain spécifique de la grande distribution et les paradoxes qui émergent de sa mise en œuvre.

4. La méthodologie de la recherche

➤ *Le positionnement épistémologique et les choix méthodologiques*

Le positionnement épistémologique adopté peut se résumer en l'adoption d'une posture interprétativiste, ainsi qu'à une démarche abductive.

Nos choix méthodologiques reposent sur la pluralité par le biais d'une étude de cas multi-sites et sur la complémentarité, grâce à une approche multi-méthodes qui émane à la fois de la triangulation des données et d'une approche duale (techniques d'analyses quantitative et qualitative).

➤ *Le modèle de la recherche*

La thèse s'est réalisée en deux temps et deux espaces.

Une première enquête a été réalisée auprès de l'ensemble des managers opérationnels de deux hypermarchés du groupe DINA sur l'île de la Réunion. L'analyse a permis de générer des

premières explications et descriptions de la polyvalence, qui confrontées au cadre théorique nous ont amené à réaliser une seconde enquête.

La seconde enquête a été opérée auprès de deux hypermarchés du groupe Coop Atlantique, sous enseigne Carrefour. Les objectifs visés étaient la validation ou l'invalidation des premières analyses dans un second contexte (région et groupe différents), ainsi que le développement de l'analyse sur les manquements soulevés et notamment la question de l'autonomie dans l'ordonnancement des tâches au sein d'une équipe polyvalente.

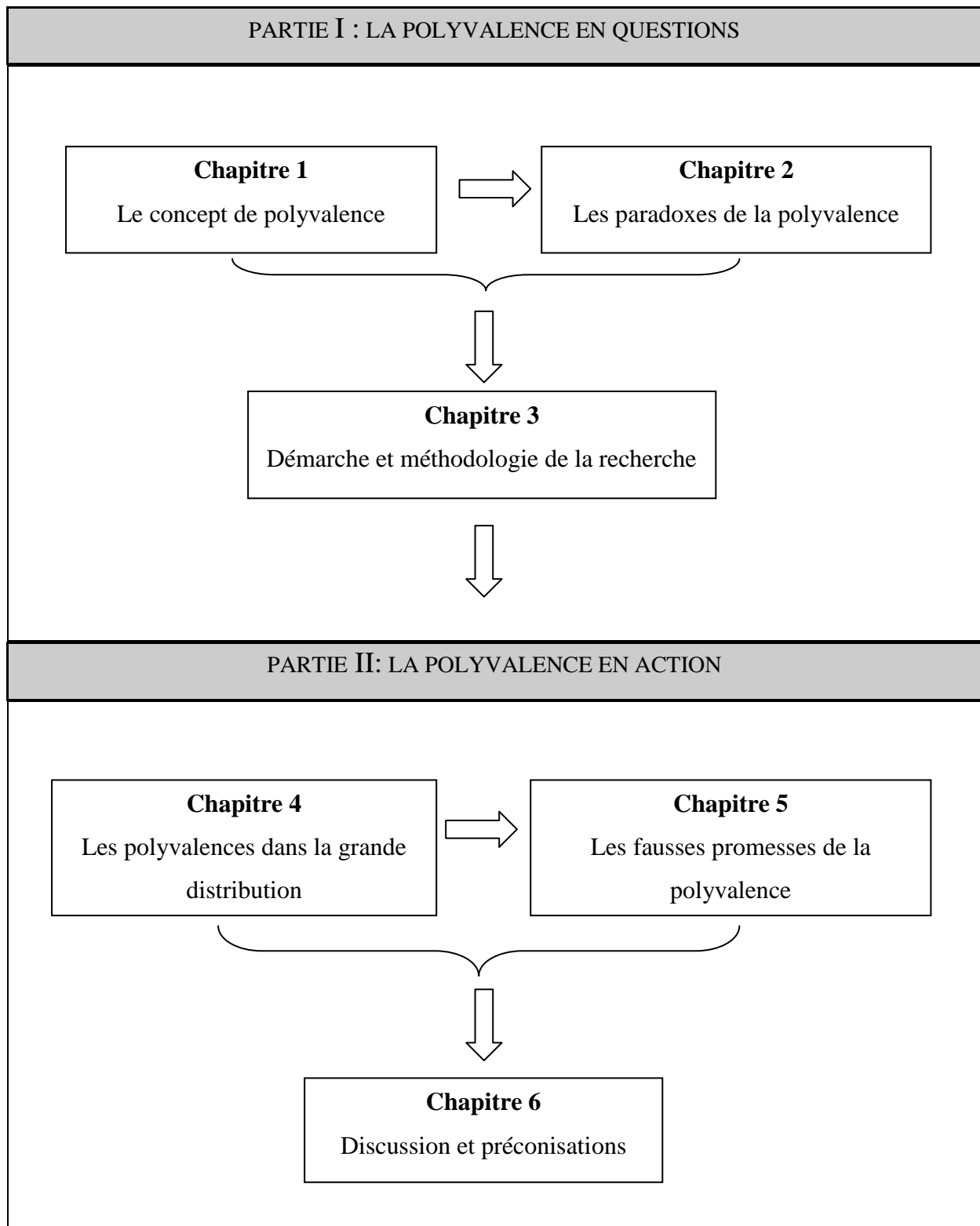
Au total, l'étude de cas multi-sites concerne **4 hypermarchés** de taille comparable appartenant à **2 groupes** distincts. **73 entretiens** ont été retenus dans le cadre de notre échantillon portant sur les managers opérationnels, ce qui représente un **échantillon exhaustif des managers dans 4 départements** (sur cinq) pour chaque hypermarché. En outre, de nombreuses autres données ont été recueillies de nature orales, écrites et/ou observées tant internes qu'externes.

5. L'architecture de la thèse

Notre thèse s'articule en deux parties. La première partie présente le cadre théorique et la méthodologie de la recherche adoptée, tandis que la seconde, s'attache à l'analyse et à la discussion des résultats empiriques obtenus. Chaque partie est constituée de trois chapitres.

La première partie, *la polyvalence en questions* a pour objet d'analyser le concept de polyvalence (**chapitre 1**), puis les paradoxes de sa mise en œuvre dans les entreprises (**chapitre 2**), afin de préciser notre positionnement épistémologique et nos choix méthodologique qui découlent de l'analyse du cadre conceptuel (**chapitre 3**).

La deuxième partie, *la polyvalence en action*, concerne l'étude empirique auprès des managers de la grande distribution. Après avoir précisé les polyvalences exercées dans le secteur (**chapitre 4**), nous analysons les enjeux et limites à son développement dans les organisations étudiées (**chapitre 5**), afin de proposer dans un dernier temps une discussion qui sera à la base des propositions managériales préconisées (**chapitre 6**).



PREMIERE PARTIE – LA POLYVALENCE EN QUESTIONS

PRESENTATION DE LA PREMIERE PARTIE

L'objet de la première partie consiste à analyser le cadre théorique de la polyvalence, afin de déterminer la méthodologie adoptée pour la recherche.

Le concept de polyvalence est ambigu, car il connaît des représentations multiples et emprunte une terminologie plurielle, ce qui nous conduit à une tentative de formalisation de ce concept multiple (1).

La mise en œuvre de la polyvalence engendre des paradoxes, car elle a des effets néfastes et comporte des limites soit pour le salarié, soit pour l'organisation. Ainsi, l'approche de la polyvalence doit s'entendre selon une vision dynamique (2).

L'analyse du concept et de sa mise en application nous invite à déterminer notre positionnement épistémologique et la méthodologie adoptée (3).

CHAPITRE 1 : LE CONCEPT DE POLYVALENCE

Présentation du chapitre 1

L'objectif de ce chapitre est de présenter les fondements théoriques du concept de polyvalence.

La polyvalence revêt des représentations multiples du fait de l'universalité et de la transversalité du concept, ainsi à cause des différentes approches que l'on peut en faire (1).

La revue de littérature fait, par conséquent, ressortir une terminologie plurielle qui est parfois contradictoire et à dimension variable suivant les typologies (2).

Nous proposerons donc, dans un dernier temps, une formalisation conceptuelle de la polyvalence selon plusieurs angles (comme une alternative à la spécialisation ou selon une approche complexe) afin de clarifier ce concept multiforme (3).

1. DES REPRESENTATIONS AUX ORIGINES MULTIPLES

La polyvalence des salariés connaît des représentations multiples en raison de l'universalité et de la transversalité du concept, ainsi que des différentes approches du concept.

1.1 L'universalité et la transversalité du concept de polyvalence des salariés

Le vocable de polyvalence est universellement employé et se nourrit de nombreuses disciplines.

1.1.1. L'universalité du concept

➤ *Un terme et un mode de flexibilité largement employé*

La polyvalence est un terme largement employé dans le langage courant. Cette proximité rend le terme difficile à cerner puisque chacun tend à le définir avec sa propre perception.

La polyvalence concerne en effet un grand nombre de personnes, quels que soient le niveau ou le secteur d'activité. Il existe donc autant d'interprétations possibles et surtout de mises en application sur le terrain de chaque entreprise, association ou établissement public (Micheletti, 2002).

Les perceptions diverses s'expliquent d'une part le fait que le sujet suscite à la fois un grand intérêt pour les bénéfices qu'il peut engendrer (intérêt du travail, employabilité...), mais aussi pour les inquiétudes qu'il suscite (modifications de l'organisation du travail, pénibilité, stress...). D'autre part, les mises en œuvre dans des entreprises très variées (La Poste, SNCF, Education Nationale, hypermarchés, hôpitaux, industries...) sont influencées par des pratiques et des modes d'organisation différents et donnent donc lieu à des interprétations différentes.

➤ *La nécessité de restreindre le cadre d'analyse*

Il est donc souhaitable de restreindre le terrain d'investigation de l'analyse de la polyvalence.

Les études sur la polyvalence se sont souvent concentrées sur le secteur industriel, du fait de la tradition en matière d'analyse du travail (par exemple : Boutillier et Laperche, 1999, Hatzfeld et Durand, 2001 ou Coutarel et al., 2003). Pour notre part, nous proposons de centrer

notre recherche sur le secteur de la grande distribution, qui est particulièrement propice à ce type d'organisation flexible (Cliquet, 2000). Ce secteur, au poids économique et aux effectifs importants, est paradoxalement encore peu exploré dans le domaine des ressources humaines. Les rares ouvrages dans le secteur qui traitent de problématiques de management sont la plupart du temps issus du marketing et s'intéressent plus particulièrement à la formation des managers, le secteur ayant des difficultés à recruter des personnes aux compétences requises (Colla, 2003).

➤ *La recherche dans le domaine de la distribution*

En effet, la recherche en distribution est traditionnellement considérée comme un champ d'investigation rattaché au marketing. L'analyse réalisée dans le cadre du colloque Etienne Thil organisé par l'Université de la Rochelle (Duyck, Filser, 2003) indique la domination du marketing concernant la recherche en distribution. Les revues de recherche en distribution (Journal of Retailing, International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Journal of Marketing Channels,...) sont classées dans le champ du marketing comme les ouvrages et notamment les manuels qui traitent de la distribution (encyclopédie vente et distribution, management de la distribution...), enfin les thèses traitant de la distribution sont très majoritairement évaluées par des jurys composés de spécialistes du marketing.

Duyck et Filser (2003) relèvent que trois thèmes dominent massivement la recherche en distribution : l'analyse du comportement du consommateur (25% des communications entre 1998 et 2002), l'organisation du canal (13%) et les relations producteurs –distributeurs (13%). Le poids très important des recherches en comportement du consommateur entraîne donc un risque réel de voir l'attention des chercheurs se focaliser sur cette dimension de l'analyse du marché, au détriment de la réflexion autour des variables d'action contrôlées par le distributeur et la formulation de sa stratégie.

Selon les auteurs (Duyck et Filser, 2003), la gestion des ressources humaines dans l'entreprise de distribution est un thème en déclin bien qu'il revête une importance croissante pour les entreprises à cause des difficultés de recrutement du secteur, de la question fondamentale de la motivation du personnel et de son rôle dans la relation avec le client.

La parution d'un ouvrage spécifiquement consacré aux ressources humaines dans la grande distribution en 2009 sous la direction de C. Vignon laisse heureusement pressentir un sursaut d'intérêt pour les recherches en gestion des ressources humaines dans ce secteur spécifique.

Dans ce sens, il nous semble plus approprié d'utiliser le terme de grande distribution, plutôt que le terme générique de distribution, car il permet de mieux préciser le cadre d'analyse et ainsi d'éviter les confusions possibles avec les thèmes de la logistique ou de la commercialisation en général.

1.1.2. La transversalité du concept

➤ *Un concept pluridisciplinaire*

«L'analyse de la polyvalence a longtemps été une spécialité des sociologues (Coriat 1978, Dadoy 1978, Durand 1978, Hartman 1981 et Altmann et al. 1983) et des économistes du travail, comme forme de gestion de la force du travail et de valorisation du capital (Bernoux, Ruffier, 1974) » (Dadoy, 1990, p.127). Les ergonomes ont initié des recherches dans le souci d'améliorer les conditions du travail ouvrier. Les psychologues se sont eux attachés à l'étude de la dimension cognitive, notamment dans le domaine de l'acquisition des connaissances et de leur valorisation.

Les sociologues ne voyaient dans la polyvalence que la fin du taylorisme et la promesse d'une amélioration des conditions et de l'intérêt du travail. « Les ergonomes, par leurs analyses du travail réel, ont eu le mérite de tempérer les enthousiasmes et de rappeler les risques de surcharge de travail et les dangers de dysfonctions insoupçonnées de ces formes d'organisation du travail » (Dadoy, 2002, p.136).

Les travaux sur la polyvalence constituent un ensemble interdisciplinaire hétéroclite où cohabitent encore bien d'autres disciplines : les contributions s'étendent en fait à tout le champ des sciences humaines et sociales : économie, gestion, sociologie, droit, ergonomie, psychologie et psychosociologie.

Selon Aktouf (1989), l'éclairage par de nombreuses disciplines n'apporte aucune continuité. Au contraire, il considère que ce n'est qu'une juxtaposition artificielle, car on ne va jamais au

fond d'aucune de ces sciences, ni du problème de la légitimité des liens qu'on peut faire de l'une à l'autre. Ainsi, les apports transdisciplinaires du concept, s'ils enrichissent le cadre théorique de la polyvalence contribueraient à sa complexité, car les objectifs et les méthodes sont très variées.

Nous nous plaçons, au contraire, selon le point de vue de Louart (2000), pour qui la recherche en gestion des ressources humaines doit non seulement s'associer avec d'autres sciences humaines et sociales (« réseau interdisciplinaire »), mais également avec d'autres disciplines de gestion (« réseau interdisciplinaire ») en relation avec les praticiens (p.71). La plus-value que pourraient apporter les sciences de gestion réside dans sa spécificité à synthétiser plusieurs démarches pour trouver les meilleures combinaisons possibles des facteurs, afin d'aboutir à la performance optimale de l'ensemble de l'entreprise (Dadoy, 1990).

➤ *Un concept à la croisée des disciplines de la gestion*

La polyvalence des salariés s'entend dans un contexte spécifique, compte tenu de son aspect universel. Du fait de cet ancrage contextuel, la polyvalence se place donc à la croisée des chemins de plusieurs disciplines de gestion. Le concept implique des choix stratégiques et un arbitrage quant à la répartition des ressources de l'entreprise. Par exemple, la reconnaissance de la polyvalence des salariés peut engendrer une politique de gestion des ressources humaines individualisée et aura par conséquent des implications budgétaires.

Selon Micheletti (2002), « Inscrite dans le cadre de la démarche stratégique globale, en même temps que dans le projet de développement des ressources humaines, la polyvalence pourrait se définir, en quelque sorte, comme l'énergie vitale de la politique sociale de la structure » (p.61). L'auteur pointe donc essentiellement la GRH et la stratégie comme les disciplines de gestion qui s'inscrivent dans la notion de polyvalence. Plus largement, « la recherche en gestion des ressources humaines doit s'enraciner dans le stratégique et l'organisationnel ; il serait trop risqué de trop séparer la fonction RH de ce qui l'entoure, car on l'aliénerait à un parti pris égocentrique » (Louart, 2000, p.69). La polyvalence semble donc principalement à la croisée des chemins entre GRH et stratégie, mais cette caractéristique n'est pas spécifique à ce concept particulier, les deux disciplines étant étroitement liées.

➤ *Polyvalence et gestion des ressources humaines*

La problématique est récente en GRH et les apports de la discipline encore modestes (Besseyre des Horts, 1991 ; Prunet, 1999 ; Micheletti, 2002 ; Antoine et al., 2006). La discipline GRH pourrait pourtant apporter un bénéfice à ces recherches, notamment en faisant des investigations hors champ industriel traditionnel (privilegié par les sociologues, ergonomistes et économistes) et en intégrant l'aspect managérial et organisationnel afin d'apprécier la pertinence de la mise en œuvre de la polyvalence.

Les travaux de Micheletti (2002), tentent ainsi de proposer une vision synthétique des dimensions de la polyvalence : « la polyvalence sous toutes ses facettes ». Le sujet est d'autant plus prégnant en temps d'incertitude économique et pourrait également susciter un regain d'intérêt en s'inscrivant dans le sillage des recherches portant plus largement sur le domaine de la compétence. Besseyre des Horts (1991) considère, quant à lui que la polyvalence interpelle l'ensemble des domaines d'actions des ressources humaines.

L'universalité et la transversalité du concept de polyvalence montrent que la notion a des représentations multiples. Cette diversité est également à l'origine de différentes approches de la polyvalence.

1.2. Les différentes approches de la polyvalence

Historiquement l'analyse du travail se base sur le concept de poste de travail, tandis que le basculement vers le modèle de la compétence ne s'est réellement opéré que depuis une vingtaine d'années, avec de nouvelles préoccupations sociétales (niveau d'éducation plus élevé des salariés, transformation des comportements et des attentes des jeunes générations, crise de la citoyenneté politique...) (Zarifian, 2007).

1.2.1. L'analyse traditionnelle par le poste de travail

L'analyse du travail remonte à plus d'un siècle avec l'avènement de l'ère industrielle. L'analyse traditionnelle du poste est instaurée par Taylor (1913) qui préconise la

rationalisation du travail. La méthode consiste à organiser le travail de façon à permettre aux ouvriers d'augmenter leur production sans dépenser pour autant un effort plus considérable.

L'analyse se base sur l'étude des temps et des mouvements, ce qui permet de recomposer le poste de travail et donc de réaliser des économies par les suppressions des temps perdus et par le perfectionnement des procédés de fabrication. Dans cette optique, la polyvalence est essentiellement perçue comme un outil qui permet la rotation des postes (Vézina et al., 2001). Depuis cette époque la majorité des analyses se basent encore sur la division du travail : analyse des postes, des tâches, des temps passés..., même si ces analyses sont encore en partie vraies, dans beaucoup de cas, elles sont complètement dépassées (Zarifian, 1999).

En effet, en plus des tâches et des postes, il y a l'individu qui réalise le travail. L'avènement des nouvelles technologies de l'information et des communications ainsi que le développement des services, ces vingt dernières années, rend de plus en plus nécessaire la prise en compte de l'individu détenteur du poste. L'approche glisse donc d'une optique anonyme vers une approche plus personnalisée du poste.

1.2.2. La gestion par les compétences

Le basculement vers le modèle de la compétence a émergé avec la remise en cause du poste de travail : « c'est pourquoi, sortir de la logique du poste s'exprime de façon simple : faire en sorte que le travail soit en quelque sorte réabsorbé par l'individu qui le réalise. C'est aussi cela que signifie le basculement vers un modèle de compétence » (Zarifian, 2007, p.40).

Le thème de la gestion des compétences est apparu au milieu des années 80. Une enquête du CEREQ réalisée en 1985 et 1986 dans une PME du secteur de l'ameublement a mis en évidence le basculement des modes d'évaluation du personnel. L'ancien mode d'évaluation portait sur les capacités corporelles (dextérité, habilité, vitesse...), tandis que le nouveau mode d'évaluation se basait sur « l'intelligence » (Zarifian, 1988).

En effet, il devient nécessaire pour faire face aux incertitudes de dépasser la vision, trop mécaniste du contenu relativement stable des emplois et donc de prendre non seulement en

compte l'acquisition des savoirs, mais surtout leur mobilisation, source d'adaptation aux situations professionnelles. Le savoir devient donc la seule ressource qui compte car les facteurs de production traditionnels, la terre (c'est à dire les ressources naturelles), le travail et le capital sont passés au second rang (Drucker, 1993).

L'origine de ce glissement n'est donc pas « une soudaine découverte de l'humanité des salariés ». Elle émane de la tentative pour ces entreprises de sortir de la crise par le haut (qualité des produits, diversification, développement de prestations de services personnalisés aux clients, pénétration de machines outils à commande numérique d'usage flexible, etc.) face à une période de complexification de leur production, de turbulences et d'incertitude (Zarifian, 1999).

La compétence n'est pas un état. Elle ne se résume pas à des ressources (capacités, connaissances, ...), mais à la capacité de l'individu à mobiliser les savoirs enseignés au moment opportun dans une situation de travail donnée (Le Boterf, 1994). Les compétences sont donc les résultantes de trois facteurs : le savoir agir, le vouloir agir et le pouvoir agir (Le Boterf, 2000). En effet, il ne suffit pas d'avoir des compétences encore faut-il l'être (Le Boterf, 2008).

Cette définition montre la nécessité d'un changement profond de l'attitude des salariés face au travail, puisqu'ils sont à l'origine de leur propre compétence par leur volonté d'agir. Cela implique, notamment, une capacité à se remettre en question, à mettre à profit son expérience et à se responsabiliser dans un contexte de coresponsabilité.

La gestion par les compétences implique également un changement des règles du jeu de la part de l'encadrement. Les règles doivent être explicites et sans formes de contrôles contradictoires. Le contrôle indirect, donc auto géré par le salarié lui-même, doit être favorisé. De plus, ce nouveau mode de gestion pour être efficace doit s'accompagner d'une évaluation et d'une valorisation des compétences.

Notre ambition n'est pas d'analyser la gestion des compétences dans toutes ses dimensions, tant la littérature et les pratiques sont riches. Nous pointons, néanmoins, les dimensions qui nous semblent pertinentes au regard du lien potentiel de la compétence avec la polyvalence.

Les différents niveaux d'analyse de la compétence présentés dans le tableau n°3 permettent de positionner les différentes dimensions du concept de compétence. Parmi ces niveaux, les compétences organisationnelles, tout comme la polyvalence, visent à optimiser les ressources existantes.

Tableau 3: Différents niveaux d'analyse du concept de compétence

Compétences individuelles	Compétences requises pour un poste, compétences mobilisées, compétences détenues et compétences potentielles (Retour, 2005) La compétence n'est pas un état. C'est un processus... C'est un savoir agir, responsable et validé (Le Boterf, 1994)
Compétences collectives	« Elaborées à partir des compétences individuelles des membres du groupe, elles intègrent également « une dynamique » de groupe ou « un effet » de groupe qui leur est propre » (Dejoux, 2001, p.3)
Compétences organisationnelles	« Celles qui traduisent la capacité de l'entreprise à tirer parti et profit des ressources existantes pour optimiser le fonctionnement organisationnel et créer de la valeur » (Dietrich, 2008)
Compétences stratégiques	Un ensemble cohérent de compétences relatives au métier et de capacités organisationnelles dont la combinaison assure la compétitivité de l'entreprise (Milan, 1991)
Compétences environnementales	Compétences détenues par des entités ou des acteurs hors du contrôle direct de l'entreprise (clients, fournisseurs, laboratoires de recherche...) et dont la mise en œuvre peut influencer le fonctionnement interne de l'entreprise (Retour, 2005)

La compétence connaît donc plusieurs niveaux d'analyse. Si dans le domaine des compétences individuelles les pratiques et les outils de gestion sont nombreux et les démarches variées, « s'agissant des dimensions collective, stratégique et environnementale, des modèles – au sens cette fois des théories – sont disponibles, alors que les outils et instrumentations sont rares et encore à développer » (Defélix et al., 2007, p.2).

En effet, dans une situation professionnelle, il n'existe pas une somme d'acteurs uniques, mais un groupe d'acteurs en interaction, dans un système contingent. « Pour le DRH, gérer par les compétences c'est refuser la logique de poste et reconstruire l'organisation à partir des compétences stratégiques, pour en arriver aux compétences individuelles, via les compétences collectives » (Igalens, Scouarnec, 2001, p.2). Les différents niveaux d'analyse permettent donc d'analyser les compétences existantes, potentielles et requises de l'entreprise face à un environnement particulier.

Le concept de compétence est donc polysémique et multiple (Rozenblatt et al., 2000), il a cela en commun avec celui de la polyvalence. Mais, on peut donc se demander si la polyvalence entraîne alors une complexité supplémentaire ou si elle peut s'articuler avec la gestion des compétences afin d'apporter sa contribution, notamment pour gérer des compétences transversales.

Zarifian (1999) est très méfiant face au concept de polyvalence, car il considère qu'il désigne le plus souvent la capacité d'un salarié à occuper plusieurs postes. Dans ce sens, la polyvalence n'a donc rien à voir avec le modèle de la compétence et serait même plutôt un frein car en saturant le temps d'occupation du salarié elle l'empêche par là même de développer ses compétences. Il admet, néanmoins, que si la polyvalence désigne l'élargissement de la surface des compétences, alors la polyvalence peut s'apparenter au modèle de compétence. Cette analyse est partagée par Everaere (2008), qui préconise de distinguer les deux phénomènes. D'un côté, « celui de la rotation des postes qui mérite les critiques portées par les salariés car ils y voient logiquement un processus déqualifiant dans la mesure où la mobilité entre des postes de travail distincts d'un point de vue cognitif empêche l'apprentissage et l'acquisition progressive de la compétence. En revanche, l'élargissement (variété) et l'enrichissement (contrôle, autonomie, responsabilité) du travail constituent bien tous deux une remise en cause du taylorisme. L'application de cet élargissement et de cet enrichissement du travail nécessite de rester relativement sédentaire dans une situation de travail spécifique pour apprendre à en maîtriser toutes les facettes et la complexité » (p.19).

L'auteur distingue donc deux dimensions contradictoires : la polyvalence par rotation ou mobilité (le nomadisme) et la polyvalence par recomposition des tâches, compétence et

autonomie qui s'oppose au nomadisme, puisqu'elle nécessite une certaine stabilité dans une situation de travail donnée (la sédentarité).

Au contraire, selon Bernard et al. (1998), « Le *modèle de la compétence* assume que l'opérateur ne peut être réellement un fabricant que s'il se caractérise par le triptyque polyvalence-autonomie-responsabilisation » (p.137).

Tout comme l'organisation scientifique du travail en son temps, la gestion par les compétences est donc aujourd'hui, une réponse aux nouvelles conditions concurrentielles des organisations. Mais, cette approche est plus complexe car elle met au centre de son analyse l'individu, qui par définition est complexe, multiforme et pluriel. Le modèle de la compétence rejette l'analyse traditionnelle par le poste de travail, c'est pourquoi elle exclut la forme taylorienne de la polyvalence qui s'exprime par les rotations de poste.

Deux visions de la polyvalence s'affrontent donc, d'une part l'approche par le poste de travail et les rotations de poste et de l'autre le modèle de la compétence qui intègre l'élargissement et l'enrichissement du contenu du travail.

Le glissement méthodologique vers de nouvelles approches d'analyse du travail est donc une réalité. L'analyse est passée du poste de travail, à l'individu avec le modèle de la compétence.

Néanmoins, même si cette approche historique indique un glissement temporel, l'approche par le poste de travail perdure encore aujourd'hui. Parfois, le choix des anciennes méthodes est d'ailleurs justifié par le type de structure et/ou la stratégie de l'entreprise. Mais, la méconnaissance, le poids de la tradition et/ou la difficulté de mise en œuvre font certainement le plus souvent privilégier aux dirigeants l'approche traditionnelle par le poste de travail.

Compte tenu des représentations multiples et des différentes approches de la polyvalence, la terminologie du concept est plurielle.

2. UNE TERMINOLOGIE PLURIELLE

Les différentes approches de la polyvalence concourent à l'existence de définitions variées autant dans les entreprises que dans la littérature et engendrent des typologies à dimensions variables.

2.1. Des définitions nombreuses et parfois contradictoires

Les acceptions de la polyvalence et des concepts connexes issus de la littérature sont nombreuses et parfois contradictoires.

2.1.1. La polyvalence et la bivalence

L'Encyclopédie Universalis définit la polyvalence comme la « propriété de ce qui est polyvalent ». Polyvalent est à la fois un substantif et un adjectif qui représente ou qualifie une personne ou un objet « ayant plusieurs fonctions ou plusieurs aptitudes ».

Le Larousse définit la polyvalence également comme la « qualité de ce qui est polyvalent », mais il propose une définition plus précise de l'adjectif polyvalent :

- qui est efficace dans plusieurs cas différents : sérum polyvalent obtenu par mélange de sérums monovalents (tels les sérums anti-gangreneux) ou vaccin polyvalent constitué par un mélange d'antigènes de plusieurs microbes (tel le vaccin associé antidiphthérique, antitétanique et antipoliomyélitique) ou de différents types d'un même microbe (tel le vaccin anti-typhoïdique) ;
- qui offre plusieurs usages possibles : salle polyvalente ;
- qui possède plusieurs compétences : un professeur polyvalent.

Nous pouvons donc, dans un premier temps, conclure que la polyvalence désigne à la fois une efficacité dans plusieurs situations différentes (du fait de la combinaison de plusieurs capacités), plusieurs usages possibles des mêmes capacités ou l'existence de plusieurs

compétences⁵ reconnues. Dans le champ de l'organisation du travail, cela se traduit par **la possibilité d'affecter alternativement et/ou successivement un homme à deux postes de travail différents, à deux tâches différentes, ou à deux fonctions différentes** (Dadoy, 1990).

En outre, Le dictionnaire Larousse présente les termes plurivalent et multivalent comme synonymes de la polyvalence. Il introduit la notion de bivalence, qui ne considère que deux valeurs de vérité, le vrai et le faux, par opposition aux logiques plurivalentes.

Néanmoins, la bivalence connaît une définition différente, notamment, dans les sciences de l'éducation, où elle n'est pas considérée dans sa dimension dichotomique, mais au contraire analysée comme une double compétence non dissociée mais qui se nourrit mutuellement des apports de chaque spécialité. La didactique des langues analyse, par exemple, la double compétence linguistique dans le sens « du rapprochement voire l'intégration entre les orientations méthodologiques et les pratiques d'enseignement des langues maternelles et des langues étrangères » (Chiss, 2001, p.8).

2.1.2. Les concepts connexes : multivalence, polycompétence, polyactivité etc.

Les termes connexes au concept tels que plurivalent, multivalent et polycompétent connaissent également des variantes et ne sont donc pas forcément considérés comme de simples synonymes de la polyvalence : « Si la polyvalence, multivalence et plurivalence sont des vocables employés souvent les uns pour les autres, ils peuvent parfois permettre de subtiles nuances » (Dadoy, 1990, p.126).

⁵ « La compétence est la prise d'initiative et l'assumer de responsabilité de l'individu sur des problèmes et événements auxquels il s'affronte au sein de situations professionnelles » (Zarifian, Le modèle de la compétence, 2^{ème} édition, 2007, p.82). L'auteur entend par « l'assumer » : répondre face aux autres et à soi-même (la portée, les effets et les conséquences de ses actes) et assumer une responsabilité professionnelle (se soucier de la transformation produite par ses actions sur son destinataire).

Nous proposons de présenter quelques exemples d'approches divergentes et parfois contradictoires. Sans pour autant prétendre à une présentation exhaustive, nous tenons à souligner le caractère non homogène de la littérature concernant la polyvalence et ses concepts connexes.

L'ANACT (2006) distingue la polyvalence de la polycompétence :

- la polyvalence consiste à être affectable sur différents postes ou fonctions ;
- la polycompétence consiste en la maîtrise réelle de ces postes et fonctions.

Mais peut-on être affecté sur un poste, sans réellement le maîtriser ?

Micheletti (2002) distingue quant à lui les concepts de polycompétence et de multivalence :

- la multivalence consiste en des changements simples dans la frontière du métier ;
- la polycompétence se base sur la transversalité des qualifications et expériences liées soit au métier de base soit à un autre ou à d'autres métiers.

Ainsi, le multivalent est un individu susceptible de changer de poste sans changer de métier, tandis que le multicompétent (qui procède de la polycompétence) est non seulement susceptible de changer de poste, mais également de mettre en œuvre une part plus ou moins importante d'un ou plusieurs autres métiers. La multivalence et la polycompétence sont pour Micheletti (2002) à la base de beaucoup de situations de polyvalence, puisqu'elles sortent l'individu du cadre habituel d'exercice de son activité professionnelle. Gorgeu et Mathieu (2003) proposent de distinguer la polyvalence comme « la capacité pour une personne de connaître et d'occuper plusieurs postes de travail, au moins deux », et polycompétence comme « tenir plusieurs métiers ou assurer des activités dans des métiers périphériques » (pp.14-15).

La polycompétence connaît donc des approches différentes comme la polyvalence. Il existe, néanmoins, des similitudes dans les définitions, puisque la polycompétence semble procéder d'une plus grande maîtrise soit en qualité, soit en quantité de domaines d'activité professionnelle.

Les conventions collectives nous éclairent sur l'utilisation que les entreprises font du concept de polyvalence et des concepts connexes (exemple de la convention des instruments à écrire, 1973). L'article 6 du 28 octobre 2002 relatif aux classifications précise :

- La **polycompétence** est la capacité vérifiée à tenir complètement, de manière discontinue mais répétitive, un ou plusieurs autres postes d'une **même position hiérarchique relevant d'un autre métier et/ou domaine d'activité**, les postes en question nécessitant un réel effort d'adaptation, ce qui exclut les tâches ou postes de proximité accessibles sans formation ni expérience complémentaire.
- La notion de **polyvalence** qui consiste en la capacité vérifiée à tenir complètement, de manière discontinue mais répétitive, **un poste dans le même métier**.

Cet exemple de convention indique bien que la polyvalence et les concepts annexes sont utilisés dans les pratiques de gestion des ressources humaines et qu'elle donne donc lieu à des négociations avec les représentants des salariés. Nous pouvons remarquer là encore la distinction faite entre la polyvalence pour le même métier et la polycompétence vers d'autres métiers.

La convention collective qui concerne le secteur de la grande distribution (convention collective du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire de 2001)⁶, emploie d'autres termes connexes pour désigner le concept, elle distingue :

- La **polyactivité** : lorsqu'un même salarié assure **plusieurs fonctions de nature différente au sein d'un même secteur d'activité ou dans le cadre d'une même spécialité**.
- Les **emplois multiples** : lorsqu'un même salarié assure des **fonctions de niveaux différents de manière habituelle**

⁶ Annexe 7.5 : article 4.4.1 extrait de la convention collective (Polyactivité - Fonctions multiples - Remplacements provisoires).

- **Les remplacements provisoires** : lorsque le salarié est à même de **suppléer totalement ou partiellement un supérieur hiérarchique en cas d'absence occasionnelle** de celui-ci.

Dans cette convention, il n'y a pas de distinction entre plusieurs termes pour désigner la polyvalence, un seul est utilisé, la polyactivité ; tandis que des distinctions sont faites concernant les occupations de plusieurs postes de niveaux hiérarchiques différents (emplois multiples et remplacements provisoires).

Selon la convention, la polyvalence (ou polyactivité) s'exerce dans tout le secteur (dans lequel on peut exercer un ou plusieurs métiers, sans distinction) ou dans un domaine de spécialité (où l'on peut exercer plusieurs fonctions). La polyactivité englobe donc les dimensions à la fois de la polycompétence et de la polyvalence de la convention présentée précédemment.

Dadoy (1990), explique que le terme «polyactivité» est né vers 1975 dans l'imprimerie, de la volonté de la CGT de se démarquer de la polyvalence. Le syndicat a souhaité opposer aux employeurs, intéressés par la rationalisation de la production, la notion de polyactivité qui renvoie plus à l'idée, quant à elle, de formations multiples négociables sur le marché de l'emploi.

Les autres modalités concernent les emplois multiples et les remplacements provisoires. Dans les deux cas le salarié occupe des postes de niveaux hiérarchiques différents. Dans le premier cas, les emplois multiples, la situation est permanente (ce qui oblige donc à rémunérer en conséquence le salarié au prorata), tandis que dans le second elle est temporaire. Cette distinction a donc essentiellement comme objectif de définir s'il y a lieu ou non de répercuter la polyvalence de poste en termes de qualification et de rémunération.

Pour conclure, la littérature comme les entreprises utilisent des termes variés pour exprimer la polyvalence, du fait des innombrables formes qu'elle peut revêtir et de la nécessité de les distinguer (Dadoy, 1990).

Ces exemples de définition des termes connexes à la polyvalence tendent à rendre encore plus floue la notion de polyvalence. Les vocables employés sont selon les auteurs, soit des

synonymes à la polyvalence, soit d'autres notions, mais leurs définitions sont variables. Selon Everaere (2008), les termes connexes de "polycompétence", "plurivalence", "polyactivité", etc. qui gravitent autour de cette notion ne facilitent pas la compréhension des enjeux et des limites de la polyvalence. Néanmoins, selon Dadoy (1990), si la variété des termes ne nous renseigne pas de façon précise sur les formes et le contenu du travail, par contre l'existence de plusieurs termes dans la même entreprise sont significatifs d'une volonté de différenciation de ces formes et de ces contenus.

La polyvalence connaît donc des définitions diverses : affectations seulement sur plusieurs postes ou également sur plusieurs fonctions. Les définitions des concepts connexes introduisent une contradiction : la polycompétence dépasse la polyvalence par l'étendue vers d'autres métiers, mais paradoxalement la polycompétence est à la base de situations de polyvalence, donc la polyvalence comprendrait aussi la transversalité vers d'autres métiers.

Les entreprises ont également des visions variées du concept suivant les secteurs et notamment selon les conceptions du métier. En définitive, les concepts de polyvalence et ses dérivés ont des définitions diverses et parfois contradictoires.

En outre, l'analyse de la polyvalence qui s'appuie le plus souvent sur la notion de métier est difficile à effectuer dans un monde en mutation permanente. Par conséquent, la dimension la plus souvent retenue pour analyser le concept autant dans la littérature que dans les entreprises, consiste en l'analyse de la simple rotation des postes et exclut donc la polyvalence vers d'autres fonctions ou métiers. Or, la polyvalence est un concept bien plus riche que la simple rotation des postes de travail. Le concept revêt, en fait, une signification différente en fonction de la posture adoptée (à partir du poste de travail, de l'individu ou selon une vision complexe incluant les deux approches précédentes).

La terminologie plurielle et parfois contradictoire donne lieu à des typologies variées des formes de polyvalence concrètes.

2.2. Un concept à dimension variable suivant les typologies

Les dimensions que comprend la polyvalence sont variables suivant les auteurs. Nous proposons afin de mieux cerner les formes présentées d'associer aux différentes descriptions des exemples concrets issus pour la plupart du secteur de la grande distribution.

2.2.1. L'analyse par le poste de travail

Selon Ruffier (1977), la polyvalence peut revêtir les cinq formes suivantes :

- **Alternance des tâches** : sur un même poste de travail un salarié réalise en alternance des tâches différentes : par exemple des activités comptables (saisie de bon de livraison) et commerciales (accueil et conseils aux clients) ;
- **Permutation ou rotation des postes** : Le salarié est employé de libre service (ELS) le matin et caissier l'après midi (aux heures d'affluence) ;
- **Élargissement des tâches** : En plus de ses activités habituelles le caissier a une activité de fidélisation de la clientèle dans laquelle il propose par exemple des cartes de fidélité aux clients (cet élargissement des tâches a donné lieu à un nouveau poste de travail : l'hôte de caisse) ;
- **Enrichissement des tâches** : il s'agit de donner aux salariés plus de responsabilités. L'employé prend en charge la tâche de la conception à l'exécution. Par exemple, il est responsable de la commande des produits, de leur réception, de la réserve, puis de la mise en rayon ;
- **Groupe semi-autonome** : un groupe de salariés s'organise et gère en quasi-totalité une unité de travail. Par exemple, les salariés du rayon Crèmerie effectuent toutes les activités et contrôles relatifs au rayon, comme si celui-ci était un magasin indépendant.

Cette typologie, élaborée dans une logique d'amélioration des conditions de travail, est construite sur le principe implicite d'une échelle progressive de contribution de la polyvalence à la remise en cause du taylorisme (Dadoy, 1990). La typologie se base sur la notion de poste de travail et c'est avant tout à l'individu de s'adapter au poste.

L'analyse se fait soit en intra-poste grâce à la tâche (alternance, enrichissement ou élargissement des tâches) soit inter-postes (permutation ou rotation et groupe semi-autonome). Mais cette distinction n'est pas exclusive. Un salarié peut être polyvalent car il est dans un groupe semi-autonome, avoir un élargissement des tâches mais pas d'enrichissement. Il réalise alors plus d'activités sans avoir plus de responsabilités. En outre, cette typologie intègre deux dimensions de la polyvalence ; une polyvalence individuelle et une polyvalence collective dans le cadre du groupe semi-autonome.

2.2.2. L'analyse par l'adaptation des compétences au poste de travail

Selon Dadoy (1990), la polyvalence se rencontre dans trois types de situations distinctes:

- Elle est requise par **la recomposition de tâches** qui étaient autrefois éclatées sur plusieurs postes et qui sont maintenant regroupées **sur un seul** (par exemple, le poste d'hôte de caisse correspond aux anciens postes de caissier et d'hôte d'accueil); ou des **postes toujours physiquement séparés** mais qui sont **associés** dans une logique de complémentarité des tâches (par exemple, l'association du manager de rayon avec le responsable de sécurité pour lutter contre les vols dans la zone de vente sous sa responsabilité) ;
- Le travailleur tient **alternativement et/ou successivement deux postes ou deux fonctions**, mais les **deux postes sont bien distincts**. L'alternance des postes d'employé de libre service le matin et de caissier l'après-midi en est un exemple ;
- La polyvalence correspond à une **double formation**, systématique ou sur le tas, à un double savoir du travailleur, mais celui-ci est affecté à un poste précis. La polyvalence n'est donc pas obligatoirement formellement mobilisée. Par exemple, le salarié possède un savoir à la fois commercial et comptable qui n'est mobilisé qu'en fonction des besoins du poste de travail.

Selon l'auteur, les typologies antérieures « visaient plus la description des figures de polyvalence que la mise en évidence de compétences concrètes » (1990, p.127). Cette nouvelle typologie a donc comme objectif de prendre en compte les compétences du salarié, mais elle est plus restrictive dans sa définition de la polyvalence. La notion de double formation, par exemple, ne dit pas si cette double compétence correspond à un enrichissement ou un élargissement des tâches. De plus, la polyvalence est plutôt présentée comme un outil d'adaptation au poste de travail, plutôt qu'à la mise en œuvre de compétences par le salarié.

2.2.3. *L'analyse par les capacités du salarié*

Zarifian (1999) distingue quatre sens au mot polyvalence :

- La capacité à **occuper plusieurs postes**, alors que les postes restent disjoints. Par exemple : le matin réceptionniste et l'après-midi caissier ;
- Un **élargissement de la surface d'application des compétences** du salarié. Les activités ne sont pas disjointes mais élargies vers d'autres process, disciplines, fonctions... Par exemple, l'employé de libre service doit gérer la chaîne du froid (nouveau process), assurer la sécurité de son rayon (nouvelle discipline) ou faire le suivi des marges (nouvelle fonction) ;
- La capacité à **répondre à une variété croissante de problèmes**. Par exemple, La caissière doit en plus de l'encaissement assurer les différentes réclamations et demandes de la clientèle ;
- La **polyvalence de groupe**, ce qui implique une complémentarité des compétences individuelles et une souplesse organisationnelle. Par exemple, l'équipe du rayon est autonome, les différents salariés ont des activités complémentaires qui évoluent en fonction de la charge de travail.

Cette typologie a comme originalité d'introduire la capacité à faire face à des situations exceptionnelles. Le concept d'élargissement des tâches est plus précis, car il distingue trois catégories : le process, la discipline et la fonction. De plus, l'accent est davantage mis sur les

capacités individuelles du salarié que sur le poste de travail. Le salarié est passé d'une posture réactive à une posture active.

2.2.4. *Le rôle de la temporalité*

Prunet (1999), présente six principales formes que peut revêtir la polyvalence :

- **La polyvalence horizontale** : elle évoque un groupement de tâches de même nature, le plus souvent d'exécution, ne nécessitant pas de réflexion globale sur le travail. Il s'agit **d'élargissement des tâches**.
- **La polyvalence verticale** : elle rassemble des tâches de natures différentes et variées. Les tâches d'exécution sont ainsi élargies aux tâches de contrôle et d'entretien. Il s'agit **d'enrichissement des tâches**.
- **La polyvalence comme exigence du poste ou de la fonction** : elle résulte, à l'origine, d'initiatives patronales pour réintroduire la flexibilité dans les systèmes de travail. Dans ce cas, elle concourt à dessiner une fonction plus large, inscrite dans une logique de complémentarité de tâches précédemment scindées. Il s'agit **d'enrichissement ou d'élargissement des tâches**.
- **La « polyvalence intégrée permanente »** ne se perçoit que transitoirement. En effet, cette notion de polyvalence n'a de sens que par rapport à la situation antérieure. Il s'agit d'une **redéfinition du poste de travail** qui intègre de façon permanente de nouvelles tâches. Par exemple le poste d'hôte de caisse, qui à terme sera un poste de travail et ne sera plus perçu comme polyvalent.
- **La polyvalence épisodique, de mobilité « externe »** qui s'inscrit toujours comme une exigence du poste, mais prend une dimension variable selon la compensation recherchée. Cette polyvalence s'opère généralement lors de **remplacements ponctuels** liés à des absences diverses d'autres salariés (maladies, formation, congés, ...). Par exemple, le salarié employé remplace son collègue caissier quand celui ci est en congé.

- **La polyvalence comme capacité de l'homme** qui recouvre des situations plus larges que la seule prescription dans un poste. En effet, elle est devenue une des exigences centrales de la gestion des personnels pour résoudre les problèmes de l'absentéisme et donner de la flexibilité au système de travail. Elle est **basée sur les compétences actuelles, mais aussi potentielles**. Par exemple, les différentes compétences de l'employé sont mobilisées en fonction des besoins du magasin.

Si les trois premières formes reprennent en partie les typologies précédentes, les trois dernières introduisent la notion de temps. La polyvalence peut être temporaire ou durable et les compétences actuelles et potentielles doivent être mobilisées. Cette typologie s'inscrit donc dans une vision dynamique de la polyvalence, à l'inverse des précédentes qui étaient plutôt statiques.

Mais, cette typologie mélange les types d'étendue de compétences (élargissement ou enrichissement des tâches) et la raison principale de leur mise en œuvre (recherche de flexibilité, remplacements ponctuels de salariés ou redéfinition des postes de travail). L'accent est plus mis sur le contenu des tâches et le poste de travail que sur les capacités du salarié.

Les différentes typologies proposent donc des analyses variées de situations et de compétences mobilisables liés au poste polyvalent. Aucune typologie ne présente donc de façon exhaustive toutes les formes, ni tous les angles d'analyse. Les formes de polyvalence ne sont, en outre, pas exclusives, puisqu'elles peuvent se combiner entre elles, et donc un même salarié peut mettre en œuvre plusieurs formes de polyvalence. Il est ainsi impossible de présenter une typologie réellement exhaustive.

La polyvalence connaît donc des représentations multiples et une terminologie plurielle. Il nous semble donc nécessaire de tenter de clarifier ce concept multiforme dans la perspective de l'analyser.

3. TENTATIVE DE FORMALISATION D'UN CONCEPT MULTIPLE

La polyvalence est un concept multiple qu'il est souhaitable de tenter de clarifier. Nous proposons d'analyser le concept comme une réponse multiple à la spécialisation, donc selon une logique d'opposition, puis, à l'inverse, selon une approche intégrative des différentes approches.

3.1. La polyvalence une alternative multiforme à la spécialisation

Partant du postulat que la polyvalence s'oppose à la spécialisation, il serait donc possible de la définir en opposition à celle-ci.

3.1.1. Le concept de spécialisation

La polyvalence propose une réponse multiple à la spécialisation des tâches qui stipule : *un homme, une personne, une tâche*. : « La polyvalence s'oppose à la stricte spécialisation, dans laquelle un homme occupe un poste, ce dernier étant constitué d'une tâche. Cette liaison un poste – une personne – une tâche est caractéristique de l'organisation taylorienne. Parce que la polyvalence va à l'encontre de ce principe, la réflexion sur cette pratique va, à partir des années 1970, s'inscrire dans la critique des méfaits de l'organisation scientifique du travail et de la parcellisation des tâches » (Botte, 2002, p. 5).

Il s'agit donc de savoir si la polyvalence remet radicalement en cause la spécialisation et donc s'il faut abandonner tout système issu de la division du travail pour la mettre en place dans l'organisation.

La division du travail part de l'hypothèse que l'ouvrier exécute le travail selon le mode opératoire. Mais, le modèle connaît des écarts et des aménagements. Dans la pratique, le travail réalisé diffère donc très souvent du travail prescrit (Hillau, 1990). Les écarts portent soit sur le rythme, soit sur le geste et les normes de production sont donc transgressées de façon volontaire ou involontaire. Des tâches non prescrites peuvent être réalisées en dehors du mode opératoire. Il s'agit des tâches occasionnelles non prescrites et des tâches aléatoires qui surviennent en réaction à un incident. Des libertés peuvent également être accordées aux

salariés dans le travail prescrit concernant le mode opératoire et le choix de la répartition du travail entre les personnes. Pour la réalisation d'un travail, le mode opératoire peut être aménagé : concernant l'ordre d'exécution de certaines tâches, la durée, le début de l'exécution, la répartition au sein de l'équipe et enfin quant aux moyens d'exécution.

Lorsque la liberté porte sur la répartition des tâches entre les personnes, l'équipe est solidairement responsable de la réalisation du travail. L'équipe autonome s'organise pour distribuer les tâches.

Le mode opératoire taylorien propose un « one best way » dans l'exécution des tâches. Mais, le travail réel diffère du travail prescrit « idéal » préconisé. En outre, l'idée même de définir une façon optimale d'exécuter son travail ne semble pas ou du moins dans tous les cas, plus pertinente. En effet, l'idée d'un mode opératoire, même différencié en fonction des contextes, n'a plus le même sens dans un monde en transformation si rapide, et dans lequel la réussite naît davantage de la non-conformité et donc où les véritables innovations se feraient plutôt en marge du système dominant (Drucker, 1999).

L'OST est donc en fait modulable. Les salariés font des écarts de rythme et de geste ; le modèle ne prévoit pas de façon exhaustive toutes les tâches car certaines sont occasionnelles ou aléatoires, en outre, il peut être accordé des libertés sur le mode opératoire ou sur l'organisation du travail. Le poste de travail même s'il est prescrit comme spécialisé est en fait aménageable par les salariés comme par la direction.

De plus, selon Everaere (2008), le taylorisme n'a pas fait totalement disparaître la polyvalence. Bien au contraire, avec ce mode d'organisation la polyvalence par rotation de poste s'est largement développée : « en effet, le taylorisme repose fondamentalement sur le principe d'une déqualification de la main d'œuvre : n'importe qui peut être mis au travail dans la mesure où les tâches qui lui sont confiées ne demandent aucune qualification particulière » (p.7). La polyvalence existait bien avant la spécialisation, puisque Taylor voulait rendre aux ingénieurs le contrôle des activités « confisquées » par les ouvriers polyvalents, donc « La polyvalence a toujours existé et [elle] se serait même renforcée avec la division scientifique du travail » (Micheletti, 2002, p.11).

La polyvalence semble donc bien s'opposer au taylorisme en ce qui concerne les recompositions de poste (élargissement ou enrichissement), mais pas dans le cas des rotations entre différents postes de travail.

Pour conclure, la spécialisation taylorienne est non seulement aménageable par les opérateurs et d'autre part elle n'a pas fait disparaître la polyvalence dans toutes ses formes.

3.1.2. Polyvalence versus spécialisation

Sur un plan théorique, néanmoins, la spécialisation existe dans sa forme de prescription idéale matérialisée par le mode opératoire. Tandis que la polyvalence est apparue « comme une alternative à l'organisation taylorienne du travail et à ses dysfonctions les plus criantes » (Dadoy, 1990, p.125).

Il est ainsi possible de définir la polyvalence par opposition à la spécialisation. Mais, les frontières sont floues entre ces deux extrêmes : la spécialisation, ses aménagements et les formes de polyvalence. Nous préconisons donc une approche de type continuum pour mesurer les différents degrés de la spécialisation à la polyvalence. La spécialisation du poste du travail qui évolue dans une organisation formelle du travail⁷ s'oppose donc à la polyvalence qui tend vers les nouvelles formes d'organisation du travail⁸ (Liu, 1983).

Les NFOT se caractérisent non seulement par la polyvalence des salariés, mais également par la non répétitivité, la discontinuité des tâches, ainsi que par l'autonomie, la concertation et la coopération des acteurs. La spécialisation, l'élargissement des tâches et les rotations sont considérées comme des formes d'organisations tayloriennes ou dérivées ; tandis que l'enrichissement des tâches, le groupe polyvalent et le groupe semi-autonome constituent des formes d'organisations flexibles.

⁷ OFT : Organisation formelle du travail, c'est-à-dire la division du travail dans sa forme la plus pure.

⁸ NFOT : Les nouvelles formes d'organisation du travail sont présentées par Liu comme des organisations flexibles, en opposition à l'OFT qui est un système rigide.

Le tableau n°4, précise les caractéristiques des deux formes d'organisation et indique les différents degrés de la spécialisation la plus pure à l'organisation la plus flexible.

Tableau 4: Les formes d'organisation et la polyvalence

Caractéristiques de l'OFT	OST	Elargissement	Rotation	Enrichissement	Groupe polyvalent	Groupe semi-autonome	Caractéristiques des NFOT
Parcellisation	+	-	-	-	-	-	Non répétitivité
Spécialisation	+	+	-	+	-	-	Polyvalence
Temps imposé	+	+	+	-	-	-	Discontinuité
Individualisation	+	+	+	+	-	-	Coopération
Séparation contrôle/exécution	+	+	+	-	+	-	Autonomie
Séparation conception/coordination et exécution/décision	+	+	+	+	+	-	Concertation
Formes d'organisation tayloriennes et dérivées (+)				Formes d'organisation flexibles (-)			

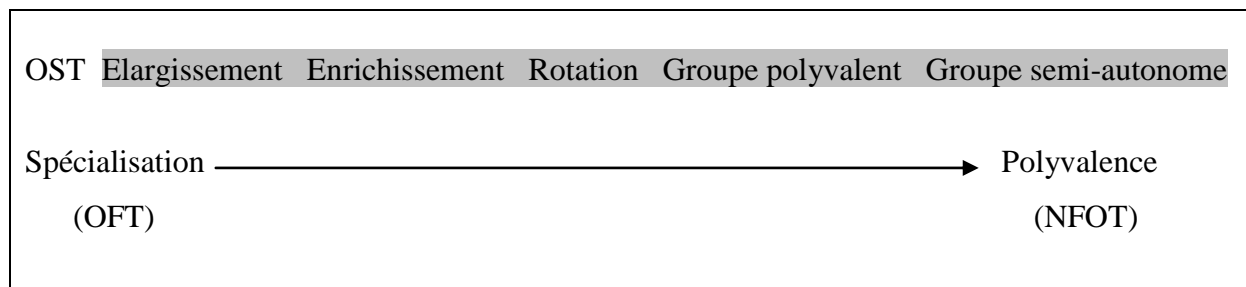
Source : adapté de Liu (1983)

Liu (1983) exclut donc l'élargissement et l'enrichissement comme des formes d'organisation qui conduisent à la polyvalence, ce qui est en contradiction avec les typologies postérieures (Dadoy, 1990), (Prunet, 1999), (Zarifian 1999), mais également avec la typologie antérieure de Ruffier (1977).

Selon l'approche de Liu (1983), il est envisageable de construire donc un continuum spécialisation/polyvalence qui présente les différents niveaux de polyvalence possibles suivant le mode d'organisation et son degré de flexibilité.

La figure n°1 propose cette analyse binaire de type spécialisation/polyvalence, ce qui indique par conséquent les degrés de flexibilité liés aux modes d'organisation.

Figure 1: Les degrés de polyvalence suivant le mode d'organisation



Les formes de polyvalence sont placées sur une échelle du moins au plus polyvalent en fonction du mode d'organisation. La polyvalence s'oppose donc à la spécialisation, mais ne la remet pas en cause, il s'agit d'une simple évolution de l'organisation vers plus de flexibilité.

La polyvalence comprend donc toutes les formes autres que l'OFT traditionnelle qu'est l'OST : elle englobe les différents degrés de polyvalence, elle peut en outre comporter des dimensions à la fois collectives et individuelles. Il n'y a donc pas forcément de rupture avec le taylorisme en cas de NFOT. De plus, il peut coexister différents modes d'organisation dans la même entreprise et dans le même poste peuvent se combiner des dimensions à la fois tayloriennes et plus flexibles.

L'intérêt de l'approche est essentiellement de pointer l'existence de degrés de polyvalence différents et d'indiquer les autres critères liés aux NFOT : non répétitivité, discontinuité, coopération, autonomie et concertation. Les limites sont, d'une part, que le continuum intègre deux dimensions distinctes et donc difficilement comparables : la polyvalence individuelle et la polyvalence de groupe (groupe polyvalent et groupe semi autonome). Or, un même individu ne peut-il pas connaître à la fois un enrichissement des tâches et appartenir à un groupe semi-autonome ?

D'autre part, ce modèle présente deux dimensions opposées. En effet, selon Everaere (2008), deux configurations complètement opposées, voire contradictoires émergent de la polyvalence : l'individu plutôt « sédentaire » (qui connaît un enrichissement ou élargissement de tâches) et « l'individu nomade » (passant d'un poste à l'autre).

Enfin, la polyvalence n'est pas considérée comme une caractéristique des enrichissements et des élargissements des tâches, ce qui est pourtant le cas à la fois des différentes typologies de la polyvalence et de l'approche par la gestion des compétences.

Pour ces différentes raisons, l'approche en termes de continuum n'est pas satisfaisante en totalité, mais elle permet, néanmoins, de pointer les autres caractéristiques qui accompagnent le développement de la polyvalence, elle précise que la polyvalence est plus élevée en cas d'enrichissement que d'élargissement et enfin elle enseigne qu'il peut y avoir des degrés de polyvalence différents suivant les modes d'organisation du travail.

3.2. L'approche intégrative de la polyvalence

Face aux deux paradigmes distincts (l'analyse de la polyvalence par le poste de travail ou par l'individu avec le modèle de la compétence) émerge timidement une approche spécifique d'analyse de la polyvalence qui tend à intégrer les deux dimensions précédentes. L'objectif est de tenter de dépasser la vision manichéenne des deux écoles qui distinguent d'un côté « la bonne » polyvalence de « la mauvaise ».

3.2.1. L'articulation des approches compétence/polyvalence

Nous avons vu que la polyvalence existait avant Taylor, qu'elle a perduré avec l'organisation scientifique du travail et se serait même développée avec la spécialisation (essentiellement par les rotations et les aménagements au mode opératoire). Mais quelle est la place du concept au regard de la démarche compétence ? Les avis divergent entre ceux qui rejettent la notion trop ancrée, à leur avis, dans l'optique du poste de travail taylorien et donc rejettent ou évitent tout simplement cette notion ; d'autres incluent en partie la polyvalence dans la démarche, si celle-ci consiste à enrichir les compétences du salarié (Zarifian, 1999 ; Everaere, 2008) ; et enfin certains l'intègrent à part entière dans la démarche compétence (Bernard et al., 1998 ; Micheletti, 2002).

Afin de clarifier le lien qui unit ou non les deux concepts, comme la littérature semble contradictoire, nous proposons d'étudier, dans un premier temps, le point de vue des

entreprises sur la question, en analysant si la polyvalence est intégrée à la réflexion en matière de gestion des compétences et dans quelle mesure.

Le MEDEF (1998), s'il inscrit sa réflexion dans le cadre de la gestion des compétences n'oublie pas pour autant la notion de polyvalence. Les conditions de l'efficacité et de la compétitivité des entreprises tiennent, selon lui, aux différentes capacités que sont l'adaptation à l'activité, la flexibilité de l'organisation, la responsabilisation des salariés et la mobilité interne des salariés dans l'entreprise.

- **Concernant la mobilité interne**, les auteurs pointent deux tendances opposées qui émergent (tome 2) :
 - « d'un côté, **la polyvalence, voire la polyfonctionnalité** (lorsque les compétences s'étendent à des fonctions auparavant exercées dans des services ou des unités différents), sont des **éléments facilitateurs de mobilités professionnelles horizontales ou ascendantes**.
 - De l'autre, certains considèrent **que la polyvalence est un substitut à la mobilité interne** car elle tend à fixer les salariés dans des situations de travail élargies » (p.10).

La polyvalence est donc également un concept contradictoire pour l'entreprise. Pour certains, l'élargissement des activités tend à limiter la mobilité interne des salariés, mais par le fait leur offre en contrepartie de nouvelles compétences.

- **Concernant la mise en œuvre des compétences**, la gestion des compétences permet, notamment (tome 8) :
 - de **développer la polyvalence individuelle et de groupe** et de donner ainsi de la souplesse à l'organisation du travail,
 - d'accroître l'autonomie de décision et d'action de l'équipe de travail ou de l'individu,
 - de simplifier l'organisation et l'exécution du travail,

- d'instaurer un nouveau type de relation entre l'individu et le collectif,
- de développer le caractère "qualifiant" et "apprenant" de l'organisation,
- de repositionner la compétence de l'encadrement.

La polyvalence est présentée donc comme une des conséquences principales de la gestion des compétences. A noter que :

- L'opérateur ne peut pas **passer d'îlot en îlot** sans une formation préalable. La polyvalence a donc besoin de compétences pour être mise en œuvre (tome 11, p.9).
- Les exigences de performance et le développement de **la polyvalence au sein d'un même poste** conduisent à « tirer » vers le haut les besoins de compétences (tome 5, p.5).

La polyvalence nécessite donc des compétences pour s'exercer et conduit même à accroître les besoins en compétences.

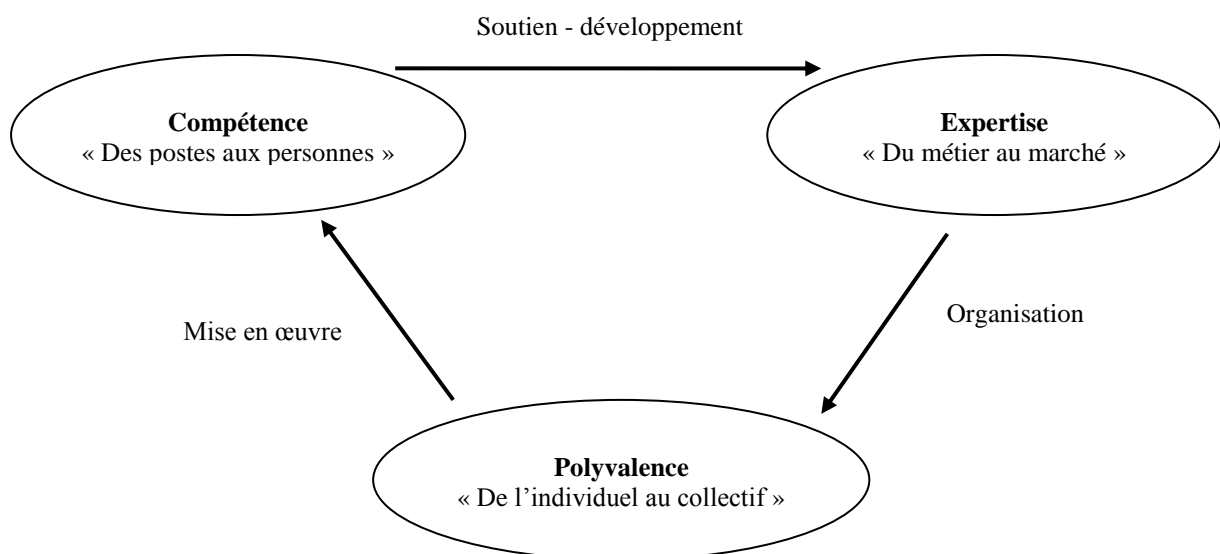
On peut donc en conclure, d'après les travaux du MEDEF, que d'une part, la gestion des compétences a pour conséquence de développer la polyvalence, mais que d'autre part, le développement de la polyvalence entraîne la nécessité d'une gestion des compétences (pour les rotations, comme pour les élargissements ou enrichissement sur un même poste). Selon le MEDEF, **les deux notions (polyvalence et compétence) ont donc mutuellement besoin l'une de l'autre, elles sont indissociables**. Par contre, le rôle de la polyvalence dans la mobilité interne varie suivant les approches.

Philippe (1997) propose quant à lui un lien entre compétence et polyvalence. Il présente la polyvalence comme une capacité de mise en œuvre des compétences acquises, qui croise deux logiques :

- **une logique individuelle** consistant en une approche par les personnes : c'est une **polyvalence de polycompétence** qui confère à l'individu un enrichissement de son travail par une maîtrise approfondie de compétences diversifiées.
- **une logique collective** consistant en une approche par l'organisation : c'est une **polyvalence de mobilité** qui nécessite association et coopération par le biais d'un management d'équipe responsabilisant et qualifiant, prenant en compte simultanément le stratégiquement souhaitable et l'humainement possible et souhaité.

Pour cet auteur, une articulation demeure non seulement possible, mais encore souhaitable entre compétence, expertise et polyvalence, selon la figure n°2 suivante :

Figure 2: Compétence, expertise et polyvalence



Source : Philippe, 1997.

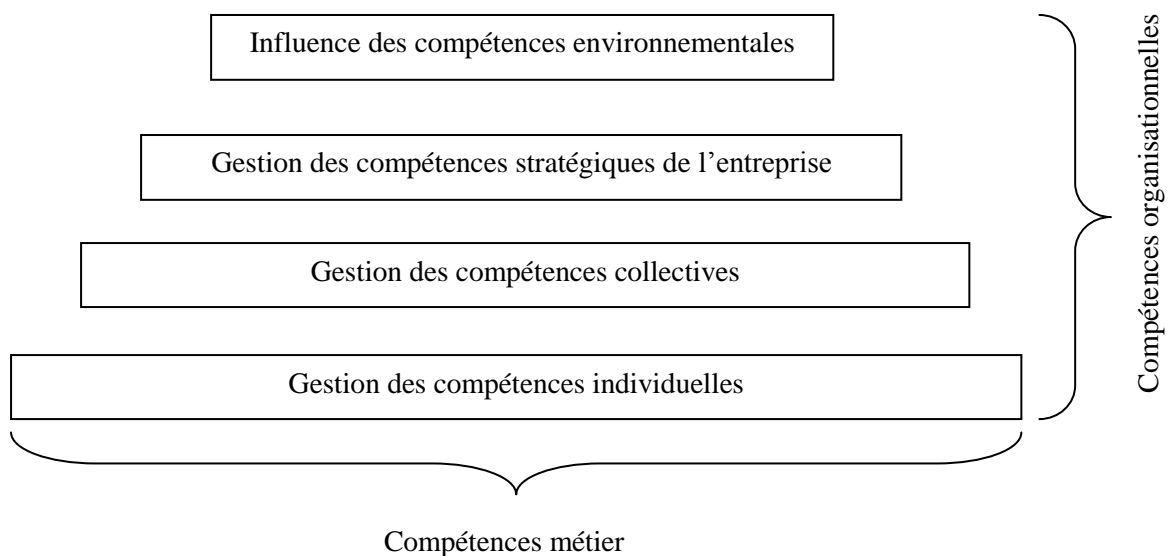
L'expertise représente pour l'auteur la forme la plus élevée de détention d'une compétence. L'expertise permet l'adaptation aux marchés, la compétence la mise en œuvre sur le terrain, tandis que la polyvalence joue le rôle d'interface entre l'adaptation à l'externe et l'application pratique.

L'analyse de la polyvalence doit donc étudier non seulement la mise en œuvre des compétences, mais également analyser son adaptation aux marchés par l'organisation grâce à l'expertise. Cette démarche spécifique est donc complexe car elle tient compte à la fois des interactions internes et externes. On en peut conclure que la polyvalence permet une adaptation des ressources humaines aux marchés et que sa mise en œuvre repose sur les compétences.

Néanmoins, cette analyse nous semble inexacte, ou tout du moins incomplète concernant la notion d'expertise. En effet, l'écoute des marchés et de ses besoins n'est pas le seul apanage des spécialistes, de nos jours tous les acteurs de l'entreprise sont invités à être à l'écoute du client et de l'environnement. Le terme d'expertise nous semble donc inopportun, il serait préférable de parler de veille externe des acteurs.

Nous proposons plus précisément d'articuler la polyvalence à la compétence à la fois, selon les niveaux d'analyse de la compétence⁹ (figure n°3) et en fonction des différents niveaux de gestion des compétences (tableau n°5).

Figure 3: Synthèse des niveaux d'analyse de la compétence



⁹ Voir le Tableau 3: Différents niveaux d'analyse du concept de compétence.

Ce schéma s'inspire à la fois de la pyramide de la gestion des compétences de Dejoux (2001, p.122) et du modèle de la plate-forme stratégique du Boston Consulting Group (1991). Le modèle reprend la pyramide des différents niveaux d'analyse de la compétence proposée par Dejoux (sans distinction néanmoins des différences entre la stratégie interne et externe) et y ajoute les compétences organisationnelles (nommées capacités organisationnelles par le BCG). Les compétences organisationnelles interviennent à tous les niveaux de la pyramide et donc sur l'ensemble des compétences métier selon le modèle de la plate-forme stratégique : la combinaison cohérente de compétences relatives au métier et aux capacités organisationnelles assure la compétitivité de l'entreprise (Milan, 1991). Les compétences métiers désignent un assemblage unique de ressources et d'héritage organisationnel. L'objectif de la plate-forme stratégique est donc de tenir compte du passé, pour décider au présent des évolutions pour l'avenir.

Mathé (2004) précise, que dans le cadre de l'analyse par la plate forme stratégique, le métier évolue à travers l'apprentissage organisationnel et l'innovation technologique. « Le métier peut être considéré comme l'ensemble cohérent des activités actuelles et à venir dans lesquelles une entreprise alloue prioritairement ses ressources humaines et financières » (p.48). Or, la polyvalence naît de la rencontre entre des capacités organisationnelles et des compétences. Cette rencontre peut se faire tant au niveau stratégique (détection d'une variabilité de l'environnement), qu'au niveau collectif ou individuel ; et de ce fait la détection des besoins de **polyvalence**, son organisation et/ou sa mise en œuvre peuvent intervenir à tout moment dans le processus et **à tous les niveaux de la gestion des compétences**.

La polyvalence doit donc être intégrée à la démarche stratégique, organisationnelle et opérationnelle autant en ce qui concerne les collectifs de travail que l'action individuelle. Dans ce sens, les différents niveaux d'analyse des compétences doivent s'interroger sur le mode de répartition des compétences et donc sur le recours ou non à des formes de polyvalence. Nous considérons, en effet, que **la polyvalence est particulièrement liée à la mobilisation des compétences organisationnelles** qui « traduisent la capacité de l'entreprise à tirer parti et profit des ressources existantes pour optimiser le fonctionnement

organisationnel et créer de la valeur » (Dietrich, 2008) et doit se baser sur des compétences métier effectives pour exister.

Le tableau n°5, précise le positionnement de la polyvalence au regard des différents niveaux de gestion des compétences.

Tableau 5: Polyvalence et niveau de gestion des compétences

	Acteurs	Processus	Finalité	Production	Polyvalence
1^{er} niveau	Direction, DRH	Rationalisation	Modélisation Formalisation de l'action organisée	Argumentaire managérial Outils de gestion RH (référentiels, procédures d'évaluation) Règles salariales, classifications	Impulsion Analyse des ressources Règles de flexibilité
2^{ème} niveau	Management intermédiaire	Interactivité et négociation	Coopération Confiance	Dispositifs et règles d'action Appréciation des salariés	Organisation, répartition des ressources Evaluation
3^{ème} niveau	Equipes de travail	Expérimentation, heuristique	Professionnalité	Savoir-faire, compétences en actes	Mise en œuvre de la polyvalence

Source : Dietrich (2003), p.221.

Les trois niveaux de la gestion des compétences peuvent donc intégrer à leur démarche la question de la polyvalence des salariés :

- Les dirigeants impulsent la démarche de flexibilité et définissent les règles de répartition après l'analyse des ressources ;
- Le management intermédiaire concrétise la démarche en définissant « de nouvelles règles d'organisation, autour notamment de la redistribution des connaissances et des tâches » (Dietrich, 2003, p.221) ;

- Sur le plan opérationnel, les équipes de travail mettent en œuvre la polyvalence.

Dietrich précise que ces trois niveaux interagissent entre eux en termes de complémentarité et de tensions et qu'ils s'influencent mutuellement.

Il semble bien, que comme le montre l'analyse du MEDEF, la polyvalence et la compétence soient deux notions indissociables. Le choix de développer la polyvalence peut intervenir à tous les niveaux de l'analyse des compétences comme une option organisationnelle ; d'autre part, la question de la polyvalence peut intervenir aux différents niveaux de la gestion des compétences. En effet, la polyvalence interpelle l'ensemble des domaines d'action de la gestion des ressources humaines (Besseyre des Horts, 1991), elle a donc vocation à s'intégrer à part entière dans la gestion des compétences.

3.2.2. *La synthèse des approches de la polyvalence*

➤ *La synthèse de Micheletti (2002)*

Micheletti tente de réaliser la synthèse du concept avec son ouvrage paru en 2002 intitulé « La polyvalence sous toutes ses facettes » où l'auteur présente **la polyvalence comme une réponse à la difficulté de gérer par les compétences.**

En effet, la compétence ne peut se limiter à résoudre un problème unique, dans une situation unique. Elle est polyvalente et suppose d'agir sur un ensemble de problèmes, du plus simple au plus complexe, dans une variété de situations données.

Dans cette optique, l'auteur considère donc la polyvalence comme un moyen d'efficacité professionnelle individuelle et collective.

La polyvalence est définie comme la capacité pour l'individu à **posséder une aisance d'adaptation à de nouvelles contraintes ou de nouvelles situations et la capacité à changer de poste ou à mettre en œuvre une part plus ou moins importante d'un ou plusieurs autres métiers.**

La polyvalence se développe donc, selon lui, à partir de **deux dimensions principales**:

- **à l'horizontale** : elle reflète l'expression d'une compétence qui s'élargit à la maîtrise des techniques **d'un métier vers d'autres métiers** ;
- **à la verticale** : elle reflète l'expression d'une compétence qui permet **l'intégration d'une fonction vers d'autres fonctions à d'autres niveaux**. L'auteur ne précise d'ailleurs pas s'il s'agit seulement d'une forme ascendante ou descendante.

Pour l'auteur, la gestion de **la polyvalence consiste en un ajustement régulier et permanent des ressources humaines dans le but de construire une forme originale d'organisation efficiente**.

La méthode consiste à un mode de détection et d'évaluation des individus capables d'intervenir dans des situations de polyvalence où qu'ils se trouvent dans la hiérarchie. Cette méthode nécessite donc une implication de tous les acteurs et pour cela l'évaluation de la polyvalence doit nécessairement engendrer une récompense et une reconnaissance du statut de « polyvalent ».

Cette gestion des compétences basée sur la polyvalence a comme ambition, par un effet d'entraînement, de développer les compétences de l'ensemble des acteurs. Cette approche rejoint d'ailleurs celle du secteur de la grande distribution qui précise dans sa convention collective que « Les entreprises sont incitées à organiser et développer la polyactivité des salariés en vue d'enrichir leur tâche et leurs capacités personnelles »¹⁰.

La polyvalence consiste alors en un processus complexe et dynamique visant à développer et à répartir de façon efficiente les compétences de l'entreprise aux exigences de son environnement. La synthèse de Micheletti offre une définition plus large de la polyvalence. Il présente ses objectifs, l'état d'esprit, mais reste peu précis sur les formes et le contenu du travail, puisque celles-ci sont contingentes et doivent s'apprécier en fonction des secteurs et des entreprises.

¹⁰ Annexe 7.5 : article 4.4.1 extrait de la convention collective (Polyactivité - Fonctions multiples - Remplacements provisoires).

➤ *La synthèse intégrative de la polyvalence*

La définition de la polyvalence est donc sans ambiguïté dans son principe, il s'agit de la possibilité d'affecter alternativement et/ou successivement un homme à deux postes de travail différents, à deux tâches différentes, ou à deux fonctions différentes (Dadoy, 1990). Par contre, l'ambiguïté existe quant aux formes qu'elle peut revêtir concrètement.

La revue de littérature a relevé des représentations multiples et une terminologie plurielle basées sur des approches divergentes. La synthèse intégrative permet de concilier ces optiques afin de préciser les contours de ce concept multiple. Le tableau n°6 caractérise la polyvalence selon plusieurs domaines et indique donc les différentes formes qu'elle peut revêtir dans la pratique.

Tableau 6: Synthèse intégrative de la polyvalence

	Domaines	caractéristiques
Qui décide?	Niveau d'initiative	Polyvalence de fait ou organisée
Qui exerce ?	Acteurs concernés	Tous les acteurs quel que soit leur niveau hiérarchique
A quel niveau ?	Niveau d'exercice	Individuel (initiative et action) et/ou collectif (interactions entre les acteurs ou plus spécifiquement au sein d'un collectif de travail)
Sous quelle forme ?	Dimensions	Elargissement (polyvalence horizontale) et/ou enrichissement (polyvalence verticale)
Dans quel domaine ?	Domaine d'exercice	Au sein d'un même métier et/ou vers un ou d'autres métiers
Où ?	Lieu d'exercice	Sur un seul poste et/ou sur plusieurs postes et/ou au sein d'une équipe de travail
Quand ?	Temporalité	De façon occasionnelle ou permanente
Comment ?	Moyens	Polyvalence réactive ou active
Pourquoi ?	Objectif	Flexibilité et/ou développement des compétences

En définitive la polyvalence est :

- **un processus complexe et dynamique** permanent qui a comme objectif de développer et de répartir de façon efficiente les compétences de l'entreprise aux exigences de son environnement et qui a comme conséquence d'engendrer **un mode d'organisation à géométrie variable** à adapter dans l'espace et dans le temps au sein de chaque entreprise selon le contexte et les circonstances.

La polyvalence doit donc être contextualisée. En effet, il est impossible, voire illusoire, de présenter une typologie exhaustive de la polyvalence. Il appartient donc à chaque organisation de lui donner un sens concret, par rapport à des normes collectives connues. En revanche, en observer sa traduction opérationnelle concourt à appréhender ses principales caractéristiques et à explorer les formes qu'elle revêt au quotidien (Prunet, 1999).

Synthèse du chapitre 1

Le concept de polyvalence est donc multiple. D'une part, il est issu d'origines diverses, du fait de son universalité et de sa transversalité et du fait qu'il se nourrit, soit d'une approche par l'analyse du poste de travail, soit du paradigme de la gestion des compétences. D'autre part, sa terminologie est plurielle, en raison de ses nombreuses définitions, des différents concepts connexes et des divers acteurs qui le mobilisent. Par conséquent, les typologies de la polyvalence sont variées et le concept n'est pas homogène.

Nous montrons qu'il est souhaitable de tenter de formaliser le concept de polyvalence, afin de le rendre compréhensible et donc opérationnel. La polyvalence, si elle est conçue comme une alternative à la spécialisation, s'entend en termes de continuum qui offre des formes et des degrés variés de polyvalence en opposition à la spécialisation des tâches. Néanmoins, cette analyse différencie la polyvalence individuelle de celle collective. Or, les analyses en matière d'organisation du travail et de gestion des compétences montrent que les collectifs de travail et l'individu ne peuvent se dissocier lors de l'analyse puisqu'ils se nourrissent mutuellement. Dès lors, cette dichotomie, poste de travail ou individu, doit être dépassée.

Nous proposons, alors, une approche intégrative de la polyvalence qui tend à articuler les approches par le poste de travail et celle par les compétences afin de tendre vers une approche spécifique adaptée à la gestion de la polyvalence des salariés.

Nous concluons en proposant une définition de la polyvalence comme suit :

La polyvalence est un processus complexe et dynamique permanent qui a comme objectif de développer et de répartir de façon efficiente les compétences de l'entreprise aux exigences de son environnement et qui a comme conséquence d'engendrer un mode d'organisation à géométrie variable à adapter dans l'espace et dans le temps au sein de chaque entreprise selon le contexte et les circonstances.

CHAPITRE 2 : LES PARADOXES DE LA POLYVALENCE

Présentation du chapitre 2

Après avoir analysé la multiplicité et la terminologie plurielle du concept de polyvalence, l'objectif de ce chapitre est plus précisément d'analyser les paradoxes de sa mise en œuvre. En effet, la revue de littérature nous enseigne que si la polyvalence peut effectivement être source de bénéfices pour les acteurs ou l'organisation, à l'inverse, elle peut engendrer des effets négatifs et/ou comporter des limites.

L'analyse se construit alors selon deux approches distinctes que sont l'approche statique et l'approche dynamique.

Dans le premier cas, nous analysons les bénéfices et les effets pervers ou limites à la polyvalence, selon le point de vue des individus, puis selon celui plus large de l'organisation (1).

Nous en concluons, dans un deuxième temps, selon une approche dynamique, que cette approche distributive de la polyvalence comporte des paradoxes et que l'analyse de la polyvalence devrait donc s'inscrire dans une démarche intégrative (2). Nous présentons alors le cadre et la perspective retenus pour notre recherche (3).

1. L'APPROCHE STATIQUE DE LA POLYVALENCE

La mise en œuvre de la polyvalence peut s'appréhender selon une logique statique de type unidimensionnelle ou selon une vision dynamique qui prend en compte la complexité. La logique statique analyse les bénéfices et les limites à la polyvalence en se basant soit sur le point de vue de l'individu, soit selon celui plus large de l'organisation et détermine les avantages et les limites à la polyvalence dans chacune des dimensions sur un plan théorique.

1.1. L'approche par l'individu

L'approche par l'individu génère des avantages pour le salarié, mais a également des effets pervers ou comporte des limites.

1.1.1. Les bénéfices attendus pour le salarié

Pour Friedmann (1956), la parcellisation extrême du travail entraîne l'isolement du salarié dans le processus de production. La polyvalence peut être une solution pour lutter contre « le travail en miettes » et notamment la recomposition des tâches ou les rotations qui peuvent contribuer à **lutter contre la monotonie**, source de désintérêt et d'insatisfaction car le travail est dépersonnalisé, toujours inachevé et dépourvu de participation.

L'enrichissement des tâches constitue un facteur de **motivation** pour le salarié qui s'était vu dépossédé de la conception et du contrôle de ses activités par le taylorisme (Herzberg, 1966). L'enrichissement constitue pour Herzberg une cause de satisfaction, car lui seul agit réellement sur le contenu du travail : « le facteur qui exerce la plus grande influence sur le comportement est le contenu et la nature du travail lui-même » (p.181). Selon l'auteur, le travail doit offrir non seulement des occasions d'accomplissement, un travail plus complexe, des possibilités de progresser et donc d'exercer son intelligence créatrice, ce qui doit à terme se traduire par une reconnaissance (promotion avec ou sans changement de grade). Dans ce sens, seul l'enrichissement est facteur de motivation et non l'élargissement (Herzberg, 1966).

Depuis, cette approche a été critiquée. « Dans la pratique, un nouveau découpage des activités pour enrichir le travail nécessite souvent un élargissement des tâches. On peut de même

trouver des exemples de situations où un simple élargissement correspond à une variété dans le travail vécue comme bénéfique pour le personnel (Ortsman, 1994, p.18).

L'enrichissement comme l'élargissement des activités serait donc une source de motivation pour le salarié. Cette analyse rejoint la vision du modèle de la compétence, qui voit dans une étendue du champ des compétences du salarié une prise de contrôle de l'individu sur son activité (Zarifian, 1999).

Mais, pour le salarié, le bénéfice va bien au-delà de son existence dans l'entreprise, car elle agit à plus long terme sur ses possibilités d'insertion dans une autre organisation par le développement et la maîtrise de ses compétences. L'objectif est donc **l'employabilité** en termes de performance négociable sur le marché du travail (Gazier, 2003), mais également la progression de carrière en interne comme en externe (Lowe, 2002).

La polyvalence permet en effet aux travailleurs d'élargir leur champ d'activité et par là même de développer leurs chances de trouver un emploi valorisant, d'étendre leur autonomie et donc éventuellement, de bénéficier d'une amélioration de leur rémunération (Matmati, 2002). La polyvalence par rotation de postes contribuerait également aux chances de promotion, dans la mesure où elle offre une vision plus globale de l'entreprise, ce qui favorise les promotions internes (Eguchi, 2005).

1.1.2. Les effets néfastes et les limites à la polyvalence pour le salarié

Néanmoins, la polyvalence est un phénomène ambigu pour le salarié car d'un certain point de vue, elle engendre un alourdissement de la charge de travail et des responsabilités, et d'un autre, elle est un réel moyen d'enrichir les tâches et d'ouvrir des possibilités de carrière.

Sur un plan pratique, de nombreux salariés polyvalents sont classés dans **une catégorie très inférieure** à celle qu'ils occuperaient si l'ensemble de leurs compétences étaient prises en compte (Gavini, 2001). Les pratiques posent donc le problème du bénéfice réel de la polyvalence pour le salarié. Elle apparaît **plus pénible** quand elle ne s'accompagne d'**aucune reconnaissance dans les classifications et les rémunérations** (Hatzfeld, Durand, 2001). Par

exemple, dans les secteurs qui exigent une formation qualifiante comme chez les enseignants, la bivalence représente une double compétence validée par un concours ou une mention complémentaire (professeur de lycée professionnel Lettres-Histoire ou Lettres-Anglais ou mention complémentaire en langues pour l'enseignement de l'histoire par exemple). Dans les secteurs où l'on attend plutôt une expertise globale, la polyvalence n'est pas reconnue par un diplôme mais plutôt par l'expérience. Par conséquent la polyvalence n'est souvent connue que lors des rotations de poste à l'initiative des responsables hiérarchiques (Gorgeu et Mathieu, 2003).

Elle incite à « la **compétition**, entre jeunes et vieux, entre personnel permanent et intérimaires », car la polyvalence est aujourd'hui une nécessité pour conserver son emploi et donc « elle n'a pas vocation à être rétribuée et encore moins à se traduire par un changement de coefficient » (Gorgeu et Mathieu, 2003, p. 5). La polyvalence en favorisant l'individu contribue donc à « l'apparition de **comportements mercenaires** de la part des collaborateurs qui, [...] cherchent à se forger une carrière » (Antoine et al., 2006, p.32) parfois au détriment de l'équilibre interne des compétences.

1.2. L'approche par l'organisation

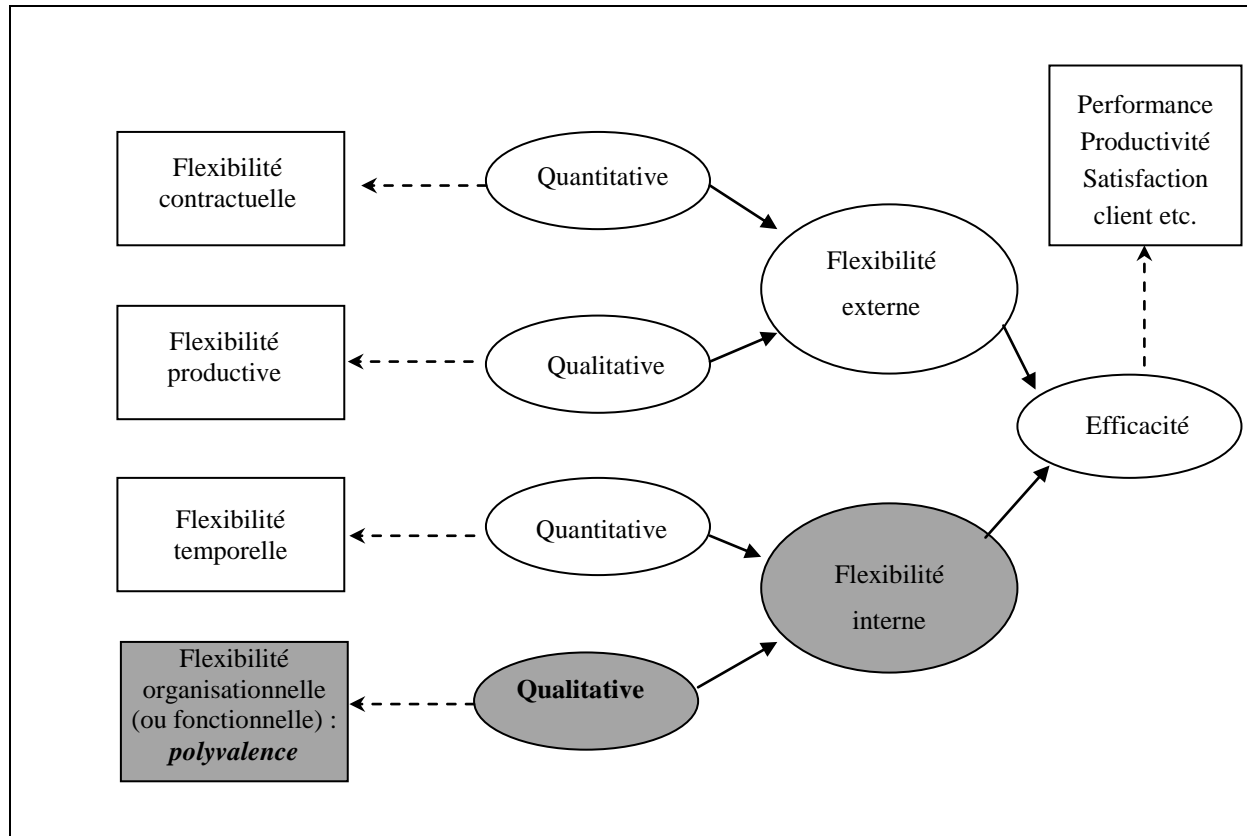
L'analyse de la polyvalence à partir de l'entreprise permet, quant à elle, de déterminer en quoi elle est favorable à l'organisation et quelles en sont les limites.

1.2.1. Les bénéfices attendus pour l'organisation

Alors que les entreprises sont soumises aux fluctuations de l'environnement, le développement de la polyvalence contribue à la flexibilité, car elle favorise la mise en place de nouvelles configurations de ressources en fonction des évolutions de marché.

La polyvalence correspond à une flexibilité interne qualitative. Or, il existe une confusion fréquente entre le concept de flexibilité et celui de polyvalence, car le moyen (la polyvalence) est souvent confondu avec l'objectif (la flexibilité). La figure n°4 précise donc le positionnement de la polyvalence face aux autres modes de flexibilité.

Figure 4: Positionnement de la polyvalence comme moyen de flexibilité




La polyvalence est un mode de flexibilité organisationnel qui peut se combiner avec d'autres modes de flexibilité pour contribuer à l'efficacité de l'entreprise. Le tableau n°7 précise les différentes modalités de chaque catégorie de flexibilité.

La notion de flexibilité organisationnelle se rapporte à la typologie de Brunhes (1989), qui distingue deux types de flexibilité :

- La flexibilité quantitative externe ou interne qui regroupe donc les formes de flexibilité contractuelle, productive et temporelle ;
- La flexibilité « fonctionnelle » qui met en œuvre la **mobilité et le développement de la polyvalence** des travailleurs et qui donc concerne la flexibilité organisationnelle.

Le tableau n°7 propose une synthèse des différentes modalités et modes de flexibilité.

Tableau 7: Modalités des modes de flexibilité

	Flexibilité quantitative	Flexibilité qualitative
Flexibilité externe	Flexibilité contractuelle <ul style="list-style-type: none"> - contrat à durée indéterminée - contrat à durée déterminée - contrat de travail temporaire - travail saisonnier ... 	Flexibilité productive <ul style="list-style-type: none"> - sous-traitance - alliance - coopération ...
Flexibilité interne	Flexibilité temporelle <ul style="list-style-type: none"> - heures supplémentaires - travail à temps partiel - travail de nuit et posté - travail du week-end - réduction du temps de travail - modulation du temps de travail ... 	Flexibilité organisationnelle <ul style="list-style-type: none"> - enrichissement - élargissement - rotation - groupe de projet ... <div style="text-align: right; margin-top: 10px;">  </div>

Bien que la polyvalence procède d'une flexibilité interne qualitative, le concept est utilisé à des fins de flexibilité interne, mais également externe (Boutillier et Laperche, 1999). Les auteurs ont réalisé une enquête en 1999 auprès d'entreprises industrielles dunkerquoises, qui pour répondre aux impératifs économiques et mettre en place les lois sur la réduction du temps de travail ont instauré le travail en continu. « La logique de compétence (polyvalence et flexibilité) s'impose [alors] comme norme d'organisation, pour adapter les effectifs aux besoin de production » (p.2).

Un des enseignements de cette étude est que les dirigeants du même secteur peuvent avoir des visions différentes de la notion de flexibilité, ce qui les conduit par conséquent à avoir des visions différentes de la polyvalence comme le montre le tableau n°8. Les définitions de la flexibilité et de la polyvalence sont donc multiples dans la pratique.

Tableau 8: Polyvalence et flexibilité du point de vue des dirigeants

Entreprise	Définition de la flexibilité	Définition de la polyvalence
A	Elle permet à certaines périodes, en fonction de la charge de travail de l'entreprise, d'utiliser à 100% le personnel et de pouvoir, lorsque la charge est moins importante, récupérer le temps de travail	La polyvalence (ou multivalence) consiste à permettre à toute personne d'acquérir des connaissances (pratiques et théoriques) pour accéder à un poste supérieur : en remplacement de personnes absentes ou en congé de formation
B	Production sans cloisons entre les différentes unités	La polyvalence fait référence à la capacité d'évolution du salarié, par le biais de la formation ; cette capacité va de pair avec la capacité du salarié à exercer en même temps plusieurs métiers
C et D	C'est la capacité à s'adapter à la demande du marché en quantité et au moindre coût. Elle associe : - le temps de travail, - le potentiel matériel (qualité) - approvisionnement, gestion des stocks	C'est la mise en pratique d'activités propres à des métiers différents
E	La flexibilité signifie que les gens sont disponibles selon les besoins	C'est la capacité à exercer plusieurs métiers. Un pour lequel le salarié est formé et d'autres qu'il connaît suffisamment pour remplacer quelqu'un
F	Adaptation de l'organisation aux besoins d'exploitation de l'entreprise	Pour un agent, c'est la capacité de répondre ou d'intervenir sur l'ensemble des domaines touchant sa spécialité

Source : Boutillier et Laperche (1999), p.15.

Dans tous les cas étudiés, la polyvalence vise essentiellement à faire face sans coût supplémentaire aux variations d'activité et aux remplacements de personnel. L'objectif est donc plus la réalisation de gain de productivité que l'acquisition de nouveaux savoirs. Les entreprises A et B intègrent, néanmoins, davantage « l'évolution du salarié » grâce à la politique de formation.

Même si les visions de la polyvalence sont différentes, la flexibilité quantitative est essentiellement recherchée, pourtant la flexibilité interne qualitative peut s'avérer plus

rentable à terme. Par exemple dans la grande distribution, la polyvalence semble constituer un moyen de flexibilité interne qualitatif plus rentable à terme que la flexibilité quantitative. Les travaux de Baret et al. (1998), qui comparent deux magasins d'une même chaîne d'hypermarchés, montrent que la polyvalence est un élément qui contribue à une meilleure rentabilité, car contrairement à une flexibilité taylorienne, à très court terme et quantitative : (« employés à temps partiel sur contrats hebdomadaires courts, horaires imprévisibles, absence de formation, de concertation ou de promotion salariale, turn-over élevé », p.8) ; la flexibilité qualitative, gère sa flexibilité par implication et fidélisation (« peu de personnes à temps partiel, horaires négociés en tenant compte des contraintes familiales, concertation (y compris institutionnelle), promotions, primes et intéressement, « bonne » polyvalence interne, turn-over très faible », p.8). Paradoxalement, la flexibilité qualitative, qui comprend le développement de la polyvalence, est donc plus rentable à terme (elle n'est pas choisie pour réduire ses coûts a priori, mais afin d'optimiser sa valeur ajoutée¹¹).

Ces travaux montrent l'intérêt d'analyser la polyvalence dans la grande distribution. Il s'agit d'une part d'analyser la nature de la flexibilité mise en œuvre (la polyvalence est-elle « bonne » ?, c'est-à-dire bénéfique à terme) et ; d'autre part, les conséquences engendrées.

Pour conclure, la polyvalence, malgré les différentes représentations et usages qui en sont faits, est bien un mode de flexibilité interne qualitatif qui est « quand on joue sur les contenus du travail et les compétences » (Dietrich, 2008).

Mais, s'adapter face à un environnement particulièrement turbulent n'est pas toujours suffisant. En fait, l'entreprise la plus efficace est souvent aussi la plus rapide et non pas forcément celle qui est la plus en adéquation avec les attentes des marchés (Drucker, 1999). En plus de la flexibilité, la polyvalence favorise donc **la réactivité** grâce à la réduction des délais, ce qui permet donc d'obtenir un avantage concurrentiel. La réactivité est plus grande si on limite le recours aux emplois flexibles externes (intérimaires, contrats à durée déterminée, étudiants ou sociétés extérieures) grâce à une meilleure gestion de ses ressources en interne.

¹¹ Selon Schlesinger et Heskett (1991), il faut éviter le cercle vicieux de la flexibilité taylorienne qui génère des coûts secondaires sous la réduction apparente des coûts primaires.

Pour conclure, les entreprises ont des impératifs de flexibilité et de réactivité qui les conduisent à (MEDEF, 1998, tome1, p.7) :

- de nouvelles formes d'organisation du travail ;
- une gestion des ressources humaines modernisée et outillée.

La polyvalence correspond donc à une forme d'organisation du travail qu'il convient d'intégrer dans la GRH et notamment dans une démarche plus globale de gestion des compétences, pour répondre aux impératifs de flexibilité et de réactivité des entreprises.

1.2.2. Les effets néfastes et les limites à la polyvalence pour l'organisation

Mais, la recherche de la flexibilité ou de réactivité à tout prix peuvent fragiliser l'organisation. Les salariés sont à l'écoute des marchés, mais ils sont **moins contrôlables** par leurs responsables. Une trop grande autonomie peut donc à terme remettre en cause l'organisation. La polyvalence est donc ambiguë pour l'entreprise, car développer les compétences individuelles et les marges d'autonomie des salariés rend difficile l'exercice du pouvoir et le contrôle sur ceux-ci. Les cadres sont, par exemple, souvent favorables à la mise en place de l'enrichissement des tâches, mais une fois le processus enclenché, « ils se voient souvent menacés car ils doivent renoncer au contrôle qu'ils exercent sur leurs employés » (Jabes, 2005, p.527).

Le poste de travail est un outil simple à mettre en œuvre, tandis que la **gestion de la polyvalence est compliquée**. En effet, elle nécessite une individualisation du modèle de base et donc un contrôle et une évaluation plus personnalisés.

La polyvalence semble donc bénéfique, mais engendre également des effets néfastes ou comporte des limites. Le tableau n°9 résume les avantages et les limites sur les plans individuel et organisationnel.

Tableau 9: Avantages et limites de la polyvalence pour le salarié et l'entreprise

Point de vue	Avantages	Limites
Individuel	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation (Herzberg, 1966) - Employabilité (Gazier, 2003 ; Matmati, 2002) - Progression de carrière (Lowe, 2002 ; Eguchi, 2005) 	<ul style="list-style-type: none"> - Classement inférieur aux compétences (Gavini, 2001) - Apparaît plus pénible sans reconnaissance (Hatzfeld, Durand, 2001) - Incite à la compétition (Gorgeu, Mathieu, 2003 ; Antoine et al., 2006)
Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité (Boutillier, Laperche, 1999 ; Baret et al., 1998) - Réactivité (Drucker, 1999) 	<ul style="list-style-type: none"> - Salariés moins contrôlables (Jabes, 2005) - Nécessité d'individualiser le contrôle et l'évaluation : gestion des compétences

Par conséquent, la polyvalence est ambiguë à la fois pour les salariés et l'entreprise. L'approche statique ne prend pas en compte les interactions des composantes de la structure, ni la complexité générée par les stratégies individuelles et les relations interpersonnelles, tout salarié cherchant à exercer une influence et donc à accroître son pouvoir (Crozier, Friedberg, 1977). Néanmoins, Gérer les personnes « c'est reconnaître que chacun agit d'abord par rapport à lui-même, que chacun a, dans les organisations, des marges de liberté pour essayer au mieux de servir ses intérêts, que les intérêts de chacun ne sont pas forcément en opposition avec ceux de l'organisation » (Thévenet, 1999, p.11).

L'analyse de la polyvalence doit alors intégrer la dynamique des acteurs pour déterminer dans le temps les bénéfices et les limites engendrés.

2. L'APPROCHE DYNAMIQUE : D'UNE GESTION DISTRIBUTIVE VERS UNE GESTION INTEGRATIVE DE LA POLYVALENCE

L'approche statique de la polyvalence présente donc des avantages et des inconvénients. Il est donc nécessaire d'avoir une approche dynamique pour analyser le processus à plus long terme concernant la mise en œuvre de la polyvalence et ses conséquences.

Nous proposons de différencier l'approche dynamique selon deux modes de gestion de la polyvalence que nous qualifions d'approches distributive et intégrative.

L'approche distributive se base soit selon « l'optique poste » de travail (élargissement et/ou enrichissement de certains postes) soit selon « l'optique individu » (élargissement et/ou enrichissement du portefeuille de compétences du salarié) (Antoine et al., 2006). Cette approche, en privilégiant une posture génère des paradoxes, c'est pourquoi nous préconisons une approche intégrative des deux optiques.

2.1. Les paradoxes d'une approche distributive

En se basant soit sur une logique poste (logique plutôt organisationnelle) ou individu (logique compétence), l'approche distributive génère des paradoxes, car les conséquences engendrées sont contradictoires avec les objectifs visés.

2.1.1. Les paradoxes de la logique basée sur le poste de travail

Quand la polyvalence atteint les objectifs assignés par la direction (productivité, flexibilité ou réactivité), elle génère des effets négatifs sur les salariés.

Les **métiers spécifiques tendent à disparaître** et à être intégrés dans les recompositions de poste. Ces éléments démotivent le personnel. Par exemple, la disparition du service posté, dans le cas *Lamino* (Antoine et al., 2006) génère des réactions émotionnelles, car elle touche à l'identité professionnelle et à la culture collective des personnels anciennement postés. Les personnels peuvent vivre la disparition de certains métiers comme une perte d'identité et donc opposer **une forte résistance**, comme par exemple le refus de dépanner ou de transmettre leur savoir (Antoine et al., 2006).

La GRH individualisante est destructrice des identités professionnelles et **transfère sur les salariés la responsabilité des échecs éventuels** (Oiry, 2005).

Les ergonomes ont montré que d'autres effets pervers nuisent aux salariés. Des **troubles musculo-squelettiques** (TMS) apparaissent en conséquence des rotations de poste, car le temps nécessaire à la formation à la polyvalence fait défaut et que les cadres ne sont pas suffisamment disponibles pour organiser au mieux les changements d'équipes en termes d'organisation de l'espace et du matériel (Coutarel, Daniellou, Dugué, 2003).

Ramaut (2006), médecin du travail, a participé à une enquête en 2008 réalisée par 350 médecins du travail, auprès de 5 000 salariés de la grande distribution de laquelle il ressort qu'il existe davantage de TMS chez les employés de la grande distribution (85 % des salariés du secteur en sont atteints, contre 75 % pour l'ensemble de la population). Les salariés souffrent principalement du dos (60 %) et de la zone allant du poignet à l'épaule (30 %). Cette étude indique, en outre, que le stress en augmentant le tonus au niveau des muscles, semble favoriser la survenue de troubles musculo-squelettiques surtout au niveau de la nuque, des épaules, et des avant-bras. Si les salariés souffrent de TMS dans la grande distribution ce n'est pas lié aux seuls efforts physiques, car dans d'autres conditions de travail, ces efforts pourraient être supportés par l'organisme, mais la pression, le manque de reconnaissance et l'absence de temps de récupération les rendent insupportables (Ramaut, 2006).

En effet, la polyvalence s'accompagne le plus souvent d'une augmentation des cadences de travail doublée d'une plus grande autonomie dans la réalisation des tâches ce qui peut générer une détérioration des conditions de travail (**stress, fatigue, vieillissement prématuré...**). En effet, « la recherche de flexibilité organisationnelle peut être délétère pour les salariés en s'accompagnant de facteurs de stress au travail qui altèrent leur bien-être et affectent leurs attitudes et comportements » (El Akremi et al., 2006, p.7).

La polyvalence peut, également, se traduire par une charge à intensité variable, composée à la fois de missions à haute valeur ajoutée et de missions de base. Antoine et al. (2006) montrent, dans le cas *Comptapro*, que cette charge de travail est mal vécue par les seniors qui la considèrent comme de plus en plus exigeante et stressante. Dans le cas *Lamino*, le stress professionnel concerne particulièrement l'encadrement de proximité qui voit son rôle se complexifier. D'après les ergonomes, la polyvalence « bouche-trou » (qui consiste à réguler le

volume des effectifs) entraîne souvent une dégradation des conditions de travail (Bourgeois et al., 2000 ; Gaudart, 2000).

La recherche de flexibilité s'accompagne d'une intensification des contraintes et d'une augmentation de la charge quantitative de travail (Schabracq et Cooper, 1997, 2000 ; Simpson, 1998). Ces nouvelles cadences et rythmes de travail imposés constituent une importante source de stress et de nuisance psychologique (Greenglass, Burke et Moore, 2003 ; Schabracq et Cooper, 2000). Le stress peut dans les cas extrêmes, mener à **l'épuisement professionnel** (ou burnout). La distinction entre stress professionnel et burnout ne peut se faire en fonction des symptômes, mais uniquement sur la base du processus (Neveu, 2003). Dans le cas de l'épuisement professionnel, le salarié ne parvient pas à s'adapter à son état de stress, ce qui conduit à une détérioration caractéristique de son état et laisse un vide intérieur immense, bien que l'enveloppe semble intacte (Freudenberger, 1974).

La mise en place d'une gestion de la polyvalence doit donc prendre en compte l'environnement, la charge physique et la charge mentale du poste pour être efficace et profitable à terme (Trépo, 1997). Sinon, **la polyvalence tendra à diminuer avec l'âge**, car la pénibilité prendra le pas sur le désir de limiter la monotonie du travail. L'âge « critique » de la polyvalence dépend donc du contenu du travail (Gaudart, 2003). De plus, « avec l'ancienneté, la diversification perd inévitablement de son attrait. Au bout de quelques années, la plupart des collaborateurs est en quête de spécialisation » (Antoine et al., 2006, p.27).

Enfin, **la polyvalence ne conduit pas toujours à l'employabilité des salariés**. L'étude de cas réalisée par Antoine et al. (2006) dans trois entreprises, montre que seule la polyvalence basée sur une « optique individu » (multicompétence de différenciation) a conduit à une réelle employabilité, tandis que la polyvalence basée sur les coûts (multicompétence de rationalisation) ne génère aucune employabilité et que la polyvalence basée sur l'adaptation aux variations de la demande (multicompétence d'opportunité) génère essentiellement une employabilité externe et ne favorise donc pas de mobilité interne. Ainsi, il est assez fréquent que le salarié effectue de nouvelles fonctions, sans que celles-ci soient reconnues et donc il ne peut pas se prévaloir de ses nouvelles compétences pour obtenir une promotion (Gavini, 2001).

2.1.2. Les paradoxes de la logique basée sur l'individu

Quand la polyvalence procure une satisfaction au travail en diminuant la monotonie et en offrant plus de responsabilités, le salarié améliore alors son employabilité et par conséquent, il peut chercher à monnayer ses nouvelles compétences auprès d'une autre entreprise. La polyvalence engendre alors un taux de **turn-over important** et souvent ce sont les meilleurs éléments qui quittent l'entreprise. L'**ancienneté optimale pour un personnel polyvalent** dans une structure hospitalière ne correspond, par exemple, qu'à 5 à 10 ans d'ancienneté (Prunet, 1999).

La polyvalence fait également courir le risque d'une **balkanisation des services** détenus par des employés devenus plus responsables et autonomes (Mintzberg, 1971). Dans le cas de la grande distribution qui poursuit une finalité avant tout économique de réduction des coûts, il s'agirait de « multicom pétence de rationalisation », au sens d'Antoine et al. (2006). Selon les auteurs, ce type de gestion accorde peu de temps aux actions de formation, de coordination et d'organisation, par souci d'économie (fonctionnement à effectif minimum), alors que ces fonctions sont essentielles à la cohérence d'une structure flexible.

La polyvalence peut entraîner une **surqualification excessive** du poste de travail. De peur de perdre un client, dans l'urgence, l'entreprise peut être amenée à affecter des salariés insuffisamment formés ou non-qualifiés sur un poste de travail. Le danger pour l'entreprise est non seulement de perdre le contrat et le client faute de résultat, mais également de créer une mise en situation d'échec professionnel dommageable pour l'avenir du salarié. La surqualification peut également être à l'origine d'accidents du travail (ANACT, 2006).

Le tableau n°10, page suivante, résume les principaux paradoxes générés par les deux optiques.

Tableau 10: Synthèse des paradoxes de la polyvalence

Optiques	Paradoxes
<p style="text-align: center;">Poste</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Disparition de certains métiers</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Démotivation ➤ Résistance aux changements • <u>GRH individualisante</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Transfert des échecs sur le salarié • <u>Rotation des postes</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ TMS • <u>Détérioration des conditions de travail</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Stress, fatigue, burnout... ➤ Diminution de la polyvalence avec l'âge • <u>Employabilité surtout en externe</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mobilité interne limitée ou inexistante
<p style="text-align: center;">Individu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Employabilité accrue des salariés</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Turn-over important ➤ Ancienneté optimale de la polyvalence • <u>Responsabilisation et autonomie dans le travail</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Balkanisation des services • <u>Surqualification sur certains postes</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Risques commerciaux ➤ Echec du salarié ➤ Risques d'accidents

Par conséquent, la polyvalence comporte des paradoxes : si elle est favorable à l'organisation, elle peut nuire à terme au salarié. Et si elle profite au salarié, elle remet en cause la cohérence de l'entreprise et n'est donc pas bénéfique à terme tant pour l'organisation que pour ses membres.

La gestion distributive de la polyvalence comporte donc des paradoxes dans sa mise en œuvre dans les entreprises. L'approche intégrative de la polyvalence propose de concilier les optiques et d'aborder le phénomène dans sa complexité et sa dynamique. En effet, « la R(GRH) requiert un minimum de complexité dans l'interprétation des phénomènes » (Louart, 2000, p.69) et notamment la polyvalence, car elle interpelle l'ensemble des domaines d'actions des ressources humaines (Besseyre des Horts, 1991).

2.2. Vers une approche intégrative

L'approche intégrative de la polyvalence consiste à intégrer les deux optiques « poste » et « individu ». Pour cela, il est nécessaire de prendre en compte la complexité de l'organisation ce qui induit des conséquences dans la gestion de la polyvalence.

2.2.1. La prise en compte de la complexité

Sur le plan individuel, Davidson (1990), met en lumière que l'analyse de l'activité réelle d'un salarié pendant une journée donnée, fait émerger la diversité, la complexité et l'enchevêtrement des tâches et ce quelle que soit la fonction occupée dans l'entreprise. Il en conclut que :

- le travail tertiaire **ne peut se résumer dans une tâche, fût-elle principale** : chaque fonction est un ensemble d'activités multiformes, qui génère des contacts variés et fait appel à des connaissances et des expériences aussi multiples ;
- **la succession des tâches est aléatoire** et difficile à programmer : ce qui suppose une autonomie relativement importante dans la gestion de son travail, des facultés d'auto-organisation et un sens des situations ;
- **la dimension pluridisciplinaire de l'activité tertiaire** : ce qui implique que les tâches ne peuvent pas être étroitement spécialisées et donc enfermées dans une discipline donnée ;
- **l'importance des réseaux de contact et l'accès aux sources d'information** : dans la mesure où le travail tertiaire se développe essentiellement dans les contacts interindividuels en interne comme en externe.

Sur le plan collectif, le salarié n'agit jamais totalement seul, il est influencé par les autres membres de l'organisation. Dans le cas d'un travail au sein d'une équipe, les interactions sont encore plus nombreuses et influencent ou modifient les activités individuelles. Il est donc souhaitable d'analyser la polyvalence dans le lieu où **s'exercent les compétences collectives**. Les compétences collectives sont, en effet, « le maillon clé » de la gestion des compétences,

puisque, selon Defélix et Krohmer (2006), la dynamique de l'équipe de travail génère des synergies par la mise en commun des compétences individuelles et de règles collectives.

L'équipe de travail est donc au cœur de l'analyse. Elle n'est pas la somme des individus qui la composent, car elle comprend non seulement l'ensemble des compétences individuelles du groupe, mais également une composante indéfinissable propre au groupe (Bataille, 2001). Cette dimension indéfinissable émane des interactions complexes entre les individus liées aux incertitudes et donc du ressort de l'autonomie nécessaire au groupe pour créer des synergies efficaces. Selon Marbach (1999), les compétences collectives se caractérisent par une synergie, une solidarité, un apprentissage, une représentation commune ainsi qu'un code et un langage commun.

La stratégie influence les compétences mises en œuvre et donc l'émergence éventuelle de la polyvalence. Selon, Klarsfeld et al. (2003), pour les précurseurs du modèle de compétence le lien entre stratégie et gestion des compétences serait de nature adaptative. Ainsi, le développement des compétences, et par le fait la polyvalence portant sur le contenu du travail « conviendrait à des entreprises qui poursuivent une stratégie de différenciation par le haut : innovation, qualité. Inversement, « les entreprises poursuivant une stratégie de différenciation par les coûts auraient intérêt à continuer à gérer les ressources humaines par le poste » (p.285). Néanmoins, des études plus récentes modèrent cette affirmation. En effet, face à des environnements semblables, les instrumentations peuvent varier (Defélix, Retour, 2003). Parfois les instrumentations sont identiques dans un cadre intentionnel stratégique différent ou au contraire des outils différents sont mis en place dans le cadre de stratégies intentionnelles similaires (Klarsfeld, 2003). Ainsi, dans le cadre de la grande distribution, il serait pertinent d'analyser le type de stratégie poursuivie et les outils mis en œuvre pour la polyvalence, afin de valider ou d'invalider l'hypothèse selon laquelle le contenu du travail est favorisé dans le cadre de stratégies innovantes, ou le poste dans le cas d'une stratégie de différenciation par les coûts.

Les influences du contexte externe doivent également être prises en compte. Notamment, l'analyse doit intégrer les compétences environnementales qui sont détenues par des acteurs externes à l'organisation qui ont une influence sur l'organisation interne, comme les fournisseurs ou les clients (Retour, 2005). Dans la grande distribution, ces acteurs sont variés. Outre les clients et les fournisseurs (et notamment la centrale d'achat), d'autres acteurs peuvent influencer l'organisation : les merchandisers, les services de contrôles vétérinaires et sanitaires, les salariés de sociétés prestataires de services comme la sécurité etc.

La polyvalence est donc forcément un phénomène complexe puisqu'elle est mise en œuvre aux différents niveaux de la compétence que sont les compétences individuelles, collectives, stratégiques, organisationnelles et environnementales. Or les compétences combinent de façon dynamique les différentes composantes qui les constituent (Dejoux, 2001).

La prise en compte de la complexité de la polyvalence, par l'approche intégrative, permet donc de mettre en lumière les trois types d'interdépendance de toute organisation complexe que sont l'interdépendance avec l'environnement, avec ses propres composants et, enfin, entre ses composants (Thompson, 1967).

2.2.2. Les conséquences de la gestion intégrative

La gestion intégrative de la polyvalence serait donc constitutive du rapport gagnant-gagnant contrairement à l'approche distributive. La littérature managériale présente, en effet, la polyvalence (ou multicompétence) comme « une formule gagnant-gagnant » pour l'entreprise et les salariés (Antoine et al., 2006, p.23). Cette approche implique de prendre en compte la complexité de l'organisation et d'**inscrire la polyvalence dans la stratégie organisationnelle**, car « plus le savoir-faire des employés sera étendu, plus les valeurs, attitudes et comportements évolueront dans le sens des exigences futures [...] et plus ses stratégies compétitives pourront être ambitieuses » (Guérin, Wils, 2003, p. 43).

L'entreprise possède une mémoire collective qui se nourrit des expériences antérieures et de contingences environnementales ce qui lui permet d'évoluer (Cyert, March, 1963). Selon

Argyris et Schön (1996), le processus d'apprentissage est individuel et il n'est pas toujours capitalisable pour l'établissement, seul le savoir explicite, donc formalisable est donc facilement transmissible. Ainsi, la polyvalence doit-elle s'entendre dans une logique de définition rigoureuse des attributions et de **coordination des tâches** et non dans le cadre de la seule autonomie et appréciation des salariés.

Elle peut alors, dans ces conditions, générer des synergies et constituer un avantage compétitif grâce à l'optimisation des ressources. En effet, le facteur humain est une richesse pour les organisations (Becker, 1964). Il est donc nécessaire d'**investir dans les ressources humaines** par la formation, mais également dans la coordination, afin que chaque membre soit informé de la façon dont son travail s'intègre dans le cadre du projet global de l'organisation (Chassin, 1999).

La polyvalence implique donc une vision d'ensemble des compétences à la fois collectives et individuelles. A l'inverse d'une lecture segmentée (niveau *micro* concernant les compétences individuelles pour la GRH, dans une moindre mesure niveau *meso* concernant les compétences collectives et niveau *macro* concernant la gestion stratégique des compétences organisationnelles), il est nécessaire d'opter pour une **approche transversale qui intègre les différentes dimensions de la compétence** (Rouby, Solle, 2002).

La théorie des ressources montre que le raisonnement stratégique doit se baser non seulement sur les produits et le marché, mais également sur les compétences actuelles et à développer. Les compétences clés, notamment, constituent une ressource unique, car elles sont difficilement imitables, substituables et transférables, ce qui permet d'obtenir un avantage concurrentiel (Hamel, Prahalad, 1990). Néanmoins, se focaliser sur les seules compétences clés pourrait s'avérer risqué à terme (départ des détenteurs de compétences particulières) et limiter l'utilisation des nombreuses richesses caractérisant le potentiel humain de l'entreprise. D'autant que dans un environnement turbulent, l'avantage concurrentiel ne peut être que temporaire, il faut donc valoriser les processus organisationnels et stratégiques qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur durablement sur des marchés dynamiques (Eisenhardt, Martin, 2000). Dans ce sens, une gestion raisonnée et intégrative de la polyvalence permettrait à une organisation de mieux connaître, utiliser et développer son portefeuille de

compétences¹² internes ; notamment grâce à la maîtrise des ressources existantes, par la facilitation de l'effet d'apprentissage, la coordination des ressources et le recours à des organisations externes, afin d'enrichir et actualiser son portefeuille. En définitive, **la capacité de reconfiguration consiste dans un contexte d'hypercompétition à une gestion dynamique des ressources qui permet de s'adapter à son environnement.**

La gestion distributive de la polyvalence comporte donc des paradoxes, tandis qu'une gestion intégrative permettrait de développer un rapport gagnant-gagnant entre salariés et direction. La polyvalence des différents membres de l'organisation constitue donc en définitive une ressource distinctive, qu'il convient d'entretenir et de dynamiser pour que l'avantage concurrentiel soit durable.

L'analyse de ces paradoxes nous conduit à l'adoption d'une perspective et d'un cadre de recherche spécifique.

¹² Selon Perrot (1996), avec le modèle de la flexibilité, l'entreprise se conçoit comme un portefeuille de compétences qui permet une adaptation permanente au client et au marché.

3. LA PERSPECTIVE ET CADRE DE LA RECHERCHE

Après avoir précisé l'approche intégrative complexe adoptée pour la polyvalence, nous précisons sous quelle perspective et dans quel cadre nous nous positionnons pour notre recherche concernant la polyvalence dans la grande distribution.

3.1. La perspective de l'analyse

La perspective de notre recherche consiste en l'analyse de l'acteur (l'individu polyvalent) afin de déterminer les formes de polyvalence mises en œuvre dans le cadre du secteur de la grande distribution, ce qui nous amène à nous interroger sur l'influence du contexte (modes d'organisation, types de structure et spécificités du secteur étudié).

3.1.1. Analyser le sujet et non l'objet

Selon Micheletti (2002), c'est toujours l'individu qui est à l'origine de la polyvalence et non la situation de travail : « dans tous les cas c'est toujours le sujet qui crée la polyvalence et non l'objet » (p.12). L'auteur montre que certains nouveaux modes d'organisation souhaitent développer la polyvalence essentiellement à des fins de performance et considèrent les individus comme interchangeable à souhait. Or, en se contentant du simple résultat et en occultant les moyens pour l'atteindre (c'est-à-dire l'individu polyvalent) on crée une distorsion qui s'avère à terme négative.

Il est donc essentiel de s'intéresser aux acteurs susceptibles de développer la polyvalence. Dans ce sens Micheletti précise que :

- la polyvalence n'est pas l'apanage de quelques-uns ;
- la polyvalence requiert un état d'esprit et une volonté qui ne sont pas communes à tous ;
- le véritable « maître » de la situation est le sujet (qui peut décider d'être polyvalent ou refuser en se retranchant derrière sa spécialité) ;
- les besoins en personnel polyvalent de la structure n'engendrent pas forcément la mise en œuvre de la polyvalence.

Dans cette optique notre recherche a une visée compréhensive et explicative des formes de polyvalence dans un contexte particulier.

3.1.2. Analyser l'influence du contexte

L'acteur polyvalent agit dans un contexte particulier : une organisation, une structure un secteur.

3.1.2.1. Modes d'organisation et polyvalence?

Même si les théories des organisations ne parlent pas directement de la polyvalence ; il est intéressant d'analyser à la lumière de différentes théories la place accordée au concept.

➤ *La polyvalence doit être reconnue et récompensée*

L'expérience réalisée par Mayo (1933) montre l'individu comme un être relationnel qui souhaite être reconnu dans son travail. L'individu a naturellement besoin d'appartenir à un groupe. Il recherche l'amitié et l'estime de ceux avec qui il est associé autant dans les relations horizontales que verticales. La motivation financière implicite chez les théoriciens classiques n'est donc pas la seule qui contribue à l'efficacité du travail.

➤ *La polyvalence doit enrichir le travail*

Herzberg (1966) nuance cette analyse en opposant les facteurs de motivation et d'hygiène : toute situation de travail contient des éléments qui ont un potentiel de motivation positif et d'autres dont le potentiel est négatif. Parmi les facteurs motivants on peut citer le contenu du travail, le besoin de réussite, de reconnaissance de ses mérites par les autres, de responsabilité, d'avancement : soit les éléments "intrinsèques" du travail. Les facteurs d'hygiène, qui doivent exister pour empêcher la démotivation : la politique de l'entreprise, l'encadrement, le salaire et les conditions de travail, soit les éléments extrinsèques. Pour Herzberg seul le contenu du travail, et non le contexte incite l'homme à agir.

➤ *La polyvalence est individuelle et doit donc être flexible*

Les théories dans la mouvance de la psychosociologie (Cyert, March, 1963) montrent que les individus ont une démarche heuristique (apprentissage par essais erreurs) et que chacun possède sa stratégie personnelle, qui n'est d'ailleurs pas forcément celle de l'organisation.

Ces théories nuancent l'idée de rationalité absolue des individus et se basent sur trois postulats fondamentaux :

- Les individus n'ont jamais une connaissance parfaite d'une situation. Ils le savent, même s'ils ne l'admettent pas forcément.
- Les individus possèdent des méthodes, des règles qu'ils doivent appliquer, notamment parce qu'il est dans leur statut professionnel de les appliquer. Mais ils ne possèdent pas toutes les informations d'où des dysfonctionnements.
- Les individus agissent selon des stratégies personnelles qui peuvent être en contradiction avec les objectifs de l'organisation.

La polyvalence doit donc être flexible afin de s'adapter et d'évoluer en fonction de chaque individu (travail, reconnaissance et responsabilités personnalisés).

➤ *La nécessité de rendre cohérentes entre elles les polyvalences individuelles*

L'approche des sociologues Crozier et Friedberg (1977) s'inspire des théories précédentes tout en plaçant l'individu dans un système.

L'organisation n'existe pas indépendamment des acteurs qui la construisent en permanence, à travers leurs stratégies et leurs relations de pouvoir faites de conflits et de négociations. Donc, il ne peut pas exister de modèle d'organisation idéal, mais des systèmes par lesquels les acteurs gèrent leur coopération tout en s'évertuant à préserver leur marge de liberté. Ce concept de jeu est utile pour concilier les deux orientations contradictoires, celle de la stratégie égoïste de l'acteur et celle de la cohérence finalisée du système. Le système connaît des interactions dynamiques complexes qui provoquent soit l'amplification soit la régulation des phénomènes. Néanmoins, aucun système ne peut totalement contraindre un individu.

Donc, la polyvalence doit non seulement s'adapter à chaque individu, mais également rendre cohérentes entre elles les polyvalences individuelles pour éviter les « interactions négatives ».

➤ *Le management participatif doit être favorisé*

Selon Likert (1974), le style de management influence les relations et donc la performance de l'entreprise. Le style de management participatif, où l'individu et le groupe participent à la prise de décision et à la définition des objectifs serait plus efficace. Or, ce style de management semble particulièrement adapté à la polyvalence, car il permet une reconnaissance des compétences de chacun, il enrichit le contenu du travail et donne de la cohérence au groupe. A l'inverse, le style autoritaire, par sa forte centralisation, implique peu les acteurs ; et le style consultatif s'il facilite la cohérence par les relations interpersonnelles, ne favorise pas l'enrichissement.

Cette approche succincte des théories des organisations nous enseigne que la polyvalence doit être reconnue et récompensée tout en enrichissant réellement le contenu du travail. En outre, l'organisation doit favoriser la cohérence des polyvalences individuelles, grâce notamment à un style de management participatif.

Dans la même optique, il est utile d'analyser si certaines structures organisationnelles semblent mieux adaptées à la polyvalence.

3.1.2.2. Types de structure et polyvalence ?

La littérature est riche en théories relatives à la structuration de l'entreprise. Les principales approches vont être abordées afin de déterminer si certaines structures semblent mieux adaptées à la polyvalence.

➤ L'influence de l'environnement sur les formes de polyvalence

Trois formes de départementalisation constituent les typologies structurelles classiques. La place accordée à la polyvalence diverge suivant la logique du modèle et l'efficacité semble meilleure dans certains environnements, comme le montre le tableau n°11.

Tableau 11: Types de structure et polyvalence

Les formes de départementalisation	La place accordée à la polyvalence ?
<p>La structure fonctionnelle (logique interne)</p>	<p>Rotation de poste <u>Logique</u> : spécialisation des postes pour réaliser des économies d'échelles <u>Efficacité</u> : dans un environnement stable et peu complexe</p>
<p>La structure divisionnelle (logique externe)</p>	<p>Polyvalence (par marché). <u>Logique</u> : spécialisation par marché ou par produit <u>Efficacité</u> : dans un environnement dynamique et différencié</p>
<p>La structure matricielle (logique interne/externe)</p>	<p>Polyvalence (par projet) <u>Logique</u> : projet <u>Efficacité</u> : dans un environnement dynamique et complexe</p>

Les structures divisionnelles et matricielles semblent les plus adaptées au développement de la polyvalence, car la structure fonctionnelle reste attachée à la seule logique taylorienne de rotation de poste. Dans les deux cas, l'entreprise est influencée par son environnement, c'est donc l'output qui détermine l'input (Jaeger, 1995).

Ces typologies classiques simplifient la réalité, car la plupart du temps il existe des variantes entre les trois types de structure. Le continuum proposé par Galbraith (1973) permet d'analyser plus précisément les structures et donc d'effectuer des comparaisons. Les travaux menés par Emery et Trist (1965) montrent l'influence de l'environnement et proposent quatre types d'environnement en fonction du degré d'instabilité et de certitude. Dans le même sens, Burns et Stalker (1966) préconisent la structure organique pour les environnements complexes et dynamiques qui s'appuie sur une faible spécialisation des postes.

➤ *Les structures décentralisées plus favorables à la polyvalence*

Les éléments d'infrastructure constituent les éléments les moins visibles, ce sont les dispositifs qui permettent la coordination des tâches : systèmes de planification, de contrôle, d'information et d'évaluation.

Mintzberg (1971) insiste sur le processus d'adaptation de l'entreprise à son environnement. Il décrit cinq configurations structurelles caractérisées chacune par la domination de l'un des cinq mécanismes de coordination. Dans le modèle de Mintzberg, parmi les cinq formes structurelles, la structure divisionnelle et surtout l'adhocratie (grâce aux ajustements mutuels) sont les formes les plus adaptées à la polyvalence. Ces deux configurations sont plus flexibles et s'adaptent donc plus facilement aux individus et à l'environnement. Or, nous avons vu que ces modes d'organisation sont les plus favorables à la polyvalence

La structure divisionnelle est coordonnée par la technostructure (systèmes d'évaluation, de performance, de qualification...) grâce à sa fonction structurante. L'adhocratie se base quant à elle sur la coordination du support logistique grâce à des ajustements mutuels.

La polyvalence serait donc plus efficace dans une organisation décentralisée où les acteurs ont une large autonomie. Néanmoins, il faut donner une cohérence à l'ensemble par une coordination logistique ou des ajustements mutuels.

➤ *Les éléments de contingence*

Suivant certaines caractéristiques de son environnement, l'organisation a plus ou moins tendance à être décentralisée et à favoriser l'autonomie des acteurs. Le courant de la contingence met en évidence les éléments principaux de différenciation.

L'adaptation de la structure à son environnement constitue le fondement de la théorie de la contingence initiée par Lawrence et Lorsch (1967).

La structure dépend de son environnement, ce qui conditionne sa performance. On distingue quatre principaux facteurs de contingence :

- l'âge et la taille de l'organisation ;
- le système technique utilisé par l'organisation ;
- l'environnement de marché dans lequel elle est placée ;
- l'environnement culturel national.

Les mécanismes de coordination seront mobilisés en fonction du caractère spécifique des facteurs de contingence. Par exemple, certaines organisations sont plus décentralisées en raison de leur effectif important ou de leur environnement complexe ; la culture de chaque entreprise influence, également, des systèmes plus ou moins autoritaires ou démocratiques.

Néanmoins, l'école socio-technique qui émane des recherches conduites par le Tavistok Institute de Londres démontre que pour une même technologie, il existe plusieurs modes de production possibles. Le déterminisme des éléments de contingence de l'entreprise n'est donc que partiel. L'organisation apparaît alors comme un système ouvert où cohabitent et interagissent un système technique et un système social, ainsi, les multiples combinaisons possibles entre ces systèmes peuvent amener de nombreux modes d'organisation différents.

« L'analyse socio-technique affirme la capacité autonome des salariés à s'organiser en groupes auto-régulés, qui tiennent compte à la fois des besoins des individus et de ceux de la production, et elle considère chaque organisation comme un cas unique » (Rojot, 1997, p.3348).

Dans ce sens, Emery et Trist (1965) ont mis en lumière six principes d'action favorables à la régulation autonome du groupe :

- Regroupement des différents postes de travail afin de constituer des groupes de production dotés d'une certaine responsabilité ;
- Modification des différentes fonctions du personnel dans **un but de polyvalence et d'enrichissement des tâches** ;
- Allègement volontaire des cycles de travail ;
- Incorporation d'un ensemble de tâches complémentaires (entretien, maintenance...) ;

- Développement de l'autonomie des groupes de production en matière d'organisation des postes, d'organisation interne..... ;
- Nouvelle politique salariale fondée sur un salaire fixe, fonction de la qualification, et une prime variable répartie également au sein du groupe.

Les théories de la contingence indiquent que certains éléments de l'environnement ou de la structure peuvent favoriser la polyvalence, car ils génèrent une structure plus décentralisée et donc plus flexible. Mais ce type de structure ne peut pas être pérenne dans n'importe quel contexte.

Le cadre théorique des modes d'organisation tend de façon chronologique vers la mise en avant du concept d'élargissement du champ des compétences. L'autonomie des acteurs et l'individualisation du poste sont favorisées. Les approches concernant les structures organisationnelles tendent également vers des formes adaptées à la polyvalence : structures plates, prise en compte des éléments d'infrastructure et des facteurs de contingence. Ces approches contribuent, là encore, à l'autonomie, à la responsabilisation des acteurs et donc à considérer le développement de la polyvalence comme pertinent.

3.1.2.3. Le secteur de la grande distribution et ses spécificités

Le secteur de la grande distribution se distingue principalement dans cinq domaines qui sont les difficultés de positionnement, la gestion des sous-sureffectifs, les rapports avec les fournisseurs, les attentes de la société et enfin le rôle particulier des managers opérationnels.

➤ *Un positionnement à réajuster sans cesse*

Face à la concurrence des hard-discounts, aux restrictions légales liées aux nouvelles implantations ou aux agrandissements et à un consommateur de plus en plus exigeant, il est nécessaire de réajuster sans cesse son positionnement face autres formes de commerce ou face aux concurrents. Dans ce sens, par exemple, Carrefour a modifié son positionnement en

regroupant les enseignes Champion et Carrefour sous la même enseigne (*Carrefour Market* et *Carrefour*) et en proposant un nouvel assortiment « Carrefour Discount ».

➤ *Une situation chronique de sous-sureffectif*

Comme l'indiquent Noël et Schmidt (2003), si le sureffectif ne concerne que certains sous-ensembles de l'entreprise, alors « Dans ce dernier cas, un traitement du sureffectif reposant sur l'activation de la mobilité interne à l'entreprise peut être envisagé » (pp. 1439-1440). La grande distribution fait face à des situations de sureffectif chronique de certains de ses secteurs, du fait de la variabilité de la demande de sa clientèle : par exemple la saisonnalité mensuelle en fonction des dates de paiement des payes ou des prestations sociales n'a pas le même impact suivant les différents rayons ou encore les opérations saisonnières comme la rentrée des classes mobilisent les personnels liés à ce rayon spécifique qui se retrouvent alors en sous-effectif etc. Noël et Schmidt (2003) indiquent que la gestion des sureffectifs peut revêtir différentes formes « de l'invisible au spectaculaire » : développement des activités, intensification du travail, mobilité (ou polyvalence) horizontale vers des unités non excédentaires, aménagement du temps de travail et enfin plan social.

Dans ce sens, les enseignes Auchan et Carrefour tentent de généraliser le temps complet choisi à destination des caissières. Par exemple, Auchan s'est donné pour objectif de supprimer le temps partiel subi en proposant aux salariés à temps partiel qui le souhaitent de passer à temps plein, en complétant leur activité principale par une mission régulière dans un autre secteur du magasin. Tandis que la direction des hypermarchés Carrefour a signé, le 28 mars 2008, avec FO, la CFDT, la CFTC et la CAT, un accord permettant notamment la généralisation du temps complet choisi parmi le personnel de caisse pour développer la « polyactivité ».

➤ *Des rapports de force fournisseurs/distributeurs à réinventer*

Les fournisseurs s'organisent de plus en plus pour lutter contre les marges arrières pratiquées par la grande distribution. Ils n'hésitent plus, soit à faire appel à l'opinion publique (nombreux blocages des centrales d'achat par les agriculteurs) ou aux pouvoirs publics. Par

exemple la centrale d'achat des centres Leclerc (GALEC) a été condamnée le 29 octobre 2009 à restituer 23,3 millions d'euros à 28 fournisseurs par le tribunal de Versailles, jamais une somme aussi élevée n'avait été exigée (source : Aubril, une de LSA du 3 novembre 2009).

➤ *Une image sociétale à reconstruire*

Les hypermarchés ont une image à reconstruire auprès de la société, car leurs activités sont souvent considérées comme ayant un impact négatif sur celle-ci. Les origines du concept véhiculaient une image positive, grâce à l'accès pour tous à un large assortiment de produits de qualité¹³. Aujourd'hui, **le concept d'hypermarché est remis en cause** dans différents domaines par les médias, les associations de consommateurs, le système judiciaire, certains fournisseurs ou encore les pouvoirs publics :

- **les prix proposés** ne sont plus considérés comme accessibles (notamment à cause du développement des hard-discounts) ;
- **les conditions de travail** offertes aux salariés sont décriées (notamment les temps partiels « imposés », les contrats précaires ou les horaires variables) ;
- **un rapport de domination envers certains fournisseurs** (notamment la filière agricole qui dénonce régulièrement les marges de la grande distribution) ;
- **les conditions concurrentielles** du secteur ne sont pas réunies, puisque seulement 5 centrales d'achat¹⁴ représentent 90% des ventes des différentes enseignes de la grande distribution, ce qui nuit aux conditions concurrentielles et contribue à favoriser les

¹³ « Everyday, low price », fut le positionnement de Wal Mart acteur de la grande distribution aux Etats-Unis qui s'est développé sur le modèle de l'hypermarché français. Wal Mart est le leader mondial de la grande distribution avec 345 milliards de \$ en 2006 (Carrefour avec 97,9 M\$ occupe le second rang), c'est aussi la plus importante entreprise mondiale en termes de CA (source : Les échos du 14/01/08).

¹⁴ 90 % du marché alimentaire français est entre les mains de cinq centrales d'achat : Carrefour en détient 26,2 % ; la centrale commune à Leclerc et à Système U, 23,8 % ; Opéra, la centrale commune à Casino, Cora, Franprix, Leader Price et Monoprix-Prisunic, 15,7 % ; Intermarché 14,4 % et Auchan 12,9 %. Source : Référence Sécodip, cité par LSA (groupe Usine nouvelle) n° 1746, 22 novembre 2001.

ententes illicites. Par exemple, le Conseil de la Concurrence a prononcé une amende record de 37 millions d’Euros envers cinq fabricants de jouets et trois distributeurs pour entente sur les prix des jouets de Noël (décision du 20 décembre 2007) ;

- **certaines pratiques commerciales** concernant par exemple les promotions (pas toujours avantageuses) ou les ventes à prix d’appel sont régulièrement dénoncées par les associations de consommateurs.

Bédier (2008) précise que face à cette violence des débats autour de la distribution, liés en particulier aux lobbys accompagnant les débats parlementaires (sur la seule thématique de la Loi Galland, il y a eu 5 lois en 12 ans), ont conduit les grandes enseignes à demander une étude de perception et d’image en 2008, afin de déterminer quels étaient les bons leviers pour agir.

Cette étude a montré la force des deux représentations profondément ancrées dans l’opinion :

- le caractère central de la question du pouvoir d’achat ;
- l’opposition entre « gros » et « petits ».

Les avantages perçus par les Français concernant la grande distribution sont: le choix à 90%, la praticité à 85%, l’hygiène à 74%, le gain de temps à 69%. En revanche, les inconvénients perçus sont la surconsommation à 87%, la praticité et la déshumanisation à 75%, puis l’hygiène et la cherté à 74%.

Sur le plan sociétal, l’étude indique que l’image de la grande distribution est favorable sur trois grands thèmes :

- la création d’emplois ;
- le rôle en faveur du développement durable ;
- l’insertion professionnelle des emplois peu qualifiés.

L'auteur préconise donc de mettre l'accent au cours des prochaines années sur ces trois domaines. En effet, « Les entreprises sont [donc] confrontées à un défi nouveau : gérer leur responsabilité morale tout en restant performantes » (Buisson, 2005, p.148).

➤ *Les managers opérationnels, maillons clés de la grande distribution*

Les managers opérationnels constituent le maillon clé de l'organisation dans les grandes surfaces, car ils sont en contact direct à la fois avec :

- les problématiques du terrain ;
- les différents acteurs internes et externes ;
- les employés et la direction.

Selon Commeiras et al. (2007), les managers ont donc une double position frontalière : entre la direction du point de vente et les employés du magasin d'une part, entre l'organisation et sa direction et les clients d'autre part. Le positionnement fait de cette population un maillon clé de l'organisation, vers laquelle converge une pluralité d'attentes, à la fois mouvantes, peu claires et parfois même contradictoires.

La polyvalence est donc influencée par le contexte (structure, mode de management et secteur) dans lequel elle s'exerce, ainsi son analyse doit-elle mettre l'acteur au cœur de l'investigation.

3.2. Le cadre de l'analyse

La recherche porte sur l'analyse de la polyvalence des managers de la grande distribution, pour cela nous devons déterminer avec quelle unité de mesure et dans quel cadre d'analyse doit s'effectuer notre recherche.

3.2.1. L'unité de mesure : l'activité

Pour sortir des logiques traditionnelles, l'analyse ne portera ni directement sur l'analyse des tâches (logique poste de travail), ni sur l'analyse des différentes compétences (logique individuelle). En effet, selon Bernard et al. (1998), il faut dépasser toute classification des emplois, qui empêche de saisir la dynamique des personnes au travail, et donc la dynamique des compétences, au profit d'une « pseudo-dynamique des situations de travail (les postes et les tâches) » (p.142).

Donnadieu (2005) précise que « quand l'unité pertinente de la classification devient l'activité, c'est-à-dire un segment homogène d'emploi, on peut alors évoquer un *travail recomposé* qui tient compte des situations de travail particulières au regard de la maîtrise plus ou moins large de ces activités au-delà même de la notion d'emploi. C'est aujourd'hui le cas des organisations dites qualifiantes et des équipes opérationnelles où la polyvalence et l'auto-organisation sont systématiquement recherchées » (p.348).

Le choix de l'activité de mesure est donc en cohérence avec notre approche intégrative des optiques poste et individu, et elle est pertinente au regard du sujet exploré concernant la polyvalence des managers opérationnels.

3.2.2. L'unité d'analyse: le métier

La notion de poste de travail devenant de plus en plus floue, l'unité d'analyse retenue est le métier. En effet, selon Davidson (1990), le travail ne peut se résumer à une description de tâches, compte tenu de la complexité du travail tertiaire.

Les salariés qui réalisent le même type d'activités le font dans le cadre d'un ensemble que l'on peut qualifier de métier. Selon Micheletti (2002), la polyvalence peut s'exercer soit au sein d'un même métier (changements simples), soit par la mise en œuvre d'une part plus ou moins importante d'un ou plusieurs autres métiers. Ainsi, l'unité d'analyse par métier semble pertinente concernant la polyvalence.

Néanmoins, la différenciation par métier pose le problème de la définition du concept. Pour Zarifian (2007), le métier se définit traditionnellement comme une profession caractérisée par une spécificité exigeant une formation, de l'expérience, de la compétence, entrant dans un cadre légal. Mais, il précise également que compte tenu des aléas actuels de l'économie, il n'est plus possible de rester sur le schéma d'un individu formé à un métier et l'exerçant le reste de sa vie professionnelle.

Les métiers sont donc aujourd'hui en mutation permanente, ils sont difficiles à mesurer : quelles sont les tâches liées au métier de base ? Comment différencier le métier de base des métiers périphériques compte tenu des évolutions techniques et managériales ? Selon Zarifian, de nos jours, « Le métier se définit par l'ensemble des individus, issus de différentes fonctions (ou métiers au sens ancien), qui ont à juger conjointement de la validité réciproque des initiatives qu'ils prennent au sein de leurs interactions mutuelles, face à une gamme de situations » (p.61).

La situation affrontée en commun est donc constitutive du métier. Les marchés déterminent l'organisation par métiers (Philippe, 1997), qui eux-mêmes se caractérisent par des activités réalisées au sein d'un collectif de travail. La recherche devra alors déterminer quel est le niveau pertinent pour qualifier le métier grâce à la proximité et à l'homogénéité des activités. L'analyse s'effectuera alors inter-métiers et intra-métier, puisqu'en matière de flexibilité, le métier agit comme « un repaire identitaire » (Dietrich, 1996).

La perspective d'analyse retenue souhaite donc analyser les activités dans le cadre d'un métier selon une approche complexe et dynamique de l'organisation. Les hypothèses de la démarche sont donc que le sujet et le contexte (type de structure et/ou mode d'organisation et/ou secteur d'activité) peuvent influencer les formes de polyvalence concrètes et sont donc générateurs de bénéfices et de limites spécifiques.

Synthèse du chapitre 2

L'approche statique de la polyvalence indique des bénéfices différents selon le point de vue adopté par les auteurs, qui se place soit sur le plan de l'individu, soit sur celui plus large de l'organisation. L'intérêt prôné pour les individus consiste en une motivation et une employabilité accrues pour les salariés ; tandis qu'elle alerte sur les dangers de la non reconnaissance de la polyvalence, d'un travail plus pénible et des risques de compétition interne. Les avantages présentés pour l'organisation sont une plus grande flexibilité (bien que celle-ci soit perçue de façon différente suivant les entreprises) et une plus grande réactivité ; par contre, les inconvénients semblent être un contrôle moins grand sur les salariés et une gestion plus complexe, car plus individualisée du personnel.

Nous montrons qu'il est nécessaire d'analyser la polyvalence selon une approche dynamique, afin de mieux cerner sa mise en œuvre effective. L'approche distributive de la polyvalence qui favorise une posture au détriment d'une autre (poste de travail ou individu) a pour effet de générer des paradoxes. En effet, cette approche en se basant sur la recherche de bénéfices essentiellement pour une seule dimension engendre des limites pour l'autre dimension. Ainsi, si elle est favorable à l'organisation, elle peut nuire à terme aux salariés et si elle favorise seulement le personnel, elle peut remettre en cause à terme la cohérence de l'entreprise. L'adoption d'une approche intégrative permet alors de concilier les deux postures et donc d'aborder dans sa complexité et sa dynamique le phénomène. A cet effet, la polyvalence doit s'inscrire dans la stratégie de l'organisation et s'intégrer à une démarche de gestion des compétences.

L'analyse de la polyvalence dans sa complexité s'entend dans un contexte particulier et doit porter sur l'acteur qui est à l'initiative de la polyvalence. Nous précisons le cadre de l'analyse retenu qui repose sur les activités et permet de déterminer dans un second temps les métiers qui seront à la base de notre analyse de la polyvalence (intra et inter-métiers).

CHAPITRE 3 : DEMARCHE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Présentation du chapitre 3

Après avoir exploré le concept de polyvalence et souligné ses paradoxes, nous avons pu en déduire une perspective et un cadre d'analyse de la polyvalence des managers de la grande distribution.

L'objet de ce chapitre est de présenter le positionnement épistémologique et la méthodologie employée pour atteindre nos objectifs de recherche.

La validité d'une recherche repose, en effet, sur la cohérence du positionnement adopté et des méthodes mises en œuvre (1), desquels découlent les modes de collecte, d'analyse et de traitement des données (2).

1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUES

Toute recherche s'inscrit dans le cadre d'un positionnement épistémologique qui va influencer le choix de la méthodologie employée.

1.1. Le positionnement épistémologique

La réflexion épistémologique s'impose, puisque « les a priori du chercheur sur ce qu'est la connaissance scientifique vont induire sa manière de voir la réalité, et ce faisant influencer les méthodes qu'il ou elle mobilise » (Thiéart, 2003, p.7). La réflexion épistémologique est donc consubstantielle à toute recherche qui s'opère (Martinet, 1990).

Nous proposons de présenter notre positionnement épistémologique par la posture interprétativiste et la démarche abductive adoptées.

1.1.1. Une posture interprétativiste

La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur souhaitant asseoir la validité et la légitimité d'une recherche (Perret, Séville, 2003). Selon Giordano (2003), l'épistémologie désigne tantôt uniquement la nature de la relation entre l'observateur et l'objet, tantôt la nature de la réalité (ontologie) et la relation sujet/objet. Le chercheur est en fait enserré dans un filet de prémisses épistémologiques et ontologiques (Bateson, 1972) qui peut être appelé paradigme ou cadre épistémologique (Guba, 1990).

Il existe trois grands paradigmes épistémologiques au sens de Kuhn (1983) dans lesquels peuvent s'inscrire les sciences de l'organisation (le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme).

Le positivisme conçoit la réalité comme exogène au chercheur et donc l'observateur est extérieur au sujet qu'il étudie. A l'inverse, pour le constructivisme le chercheur et les acteurs interagissent sur la réalité. La posture interprétativiste peut être qualifiée d'intermédiaire, puisque l'observateur et les acteurs bien qu'extérieurs à la réalité agissent néanmoins par le biais des interprétations qu'ils font de cette réalité. L'objet de recherche diffère donc suivant la perspective. Le positivisme vise à expliquer la réalité, l'interprétativisme tente de la

comprendre et le constructivisme, quant à lui, a comme objectif de la construire (Perret, Séville 2003). Le tableau n°12 répond aux différentes interrogations épistémologiques en fonction des trois paradigmes.

Tableau 12: Comparatif des différents paradigmes épistémologiques

Les questions épistémologiques / Les paradigmes	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructiviste modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructiviste radical)	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations les acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Perret et Séville 2003, p.14.

Notre démarche s'inscrit selon une posture interprétativiste et se justifie par la cohérence de nos représentations concernant la nature de la réalité, la relation entre le chercheur et l'objet d'étude, ainsi que les critères de validité de la connaissance.

➤ *Nature de la réalité*

Les constructivistes modérés et les interprétativistes ne rejettent ni n'acceptent l'hypothèse d'une réalité en soi, pour eux, de toute façon, cette réalité n'est jamais dépendante de l'esprit et de la conscience de celui qui l'observe ou qui l'expérimente (Perret, Séville, 2003). Il est donc impossible d'avoir une connaissance objective de la réalité. En effet, la réalité n'est pas objective, mais subjective, puisqu'elle est le résultat d'interactions entre acteurs dans des contextes particuliers. « Pour le chercheur, connaître revient à tenter de comprendre le sens ordinaire que les acteurs attribuent à la réalité, inconnaissable dans son essence » (Giordano, 2003, p.20). Cette vision de la réalité se justifie, puisque l'objectif de notre recherche n'est pas de construire une réalité objective de la polyvalence, mais plutôt de produire une représentation partagée et compréhensive du phénomène par les acteurs de la grande distribution.

➤ *Relation entre le chercheur et l'objet d'étude*

L'approche interprétativiste implique une compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité (Perret, Séville, 2003). Le chercheur doit être en posture d'empathie, afin de saisir ce qui est signifiant pour les acteurs (Giordano, 2003). L'analyse porte donc plus sur les pratiques que sur les faits (Pourtois, Desmet, 1988). Par conséquent, il existe une double subjectivité : celle du chercheur et celle des acteurs. L'observateur et l'acteur sont tous deux des sujets actifs interprétants. (Giordano, 2003, p.21).

La notion de *Verstehen* (comprendre) développée par Weber (1965) explique bien ces deux niveaux de compréhension. Le premier niveau correspond au processus par lequel chaque acteur interprète et comprend son activité au quotidien. Le second niveau concerne celui du chercheur qui interprète les significations subjectives des acteurs qu'il étudie. Le chercheur

fait donc partie intégrante de la réalité qu'il se propose d'étudier et ne peut donc se situer en dehors du processus interprétatif (La Ville, 2000).

L'analyse de la polyvalence que nous souhaitons réaliser consiste à « donner voir » la réalité des managers étudiés et à privilégier une démarche contextualisée pour analyser le fonctionnement quotidien de l'organisation (Perret, Séville, 2003). La posture interprétativiste adoptée et la méthode de l'étude de cas poursuivent ces objectifs communs.

➤ *Critères de validité de la connaissance*

Les critères de validité traditionnels prônés par le positivisme sont la vérifiabilité, la « confirmabilité » et la réfutabilité de la connaissance produite. Pour les interprétativistes, il n'y a pas de validité universelle du fait du caractère idiographique. La validité de la recherche repose alors à la fois sur son caractère idiographique et sur sa dimension empathique (Perret, Séville, 2003). Plus largement, selon La Ville (2000), la validité de la recherche repose sur la traçabilité des « mécanismes génératifs » qui met à jour l'ensemble des précautions méthodologiques et des choix effectués pour garantir la fiabilité de la recherche.

En définitive, la validité d'un projet s'apprécie par la capacité du chercheur à restituer et justifier sa démarche pour ainsi dire pas à pas (Kœnig, 1993). C'est pourquoi, l'ambition de ce chapitre est de présenter en ses principaux points notre démarche de recherche et notamment son caractère abductif.

1.1.2. Une démarche abductive

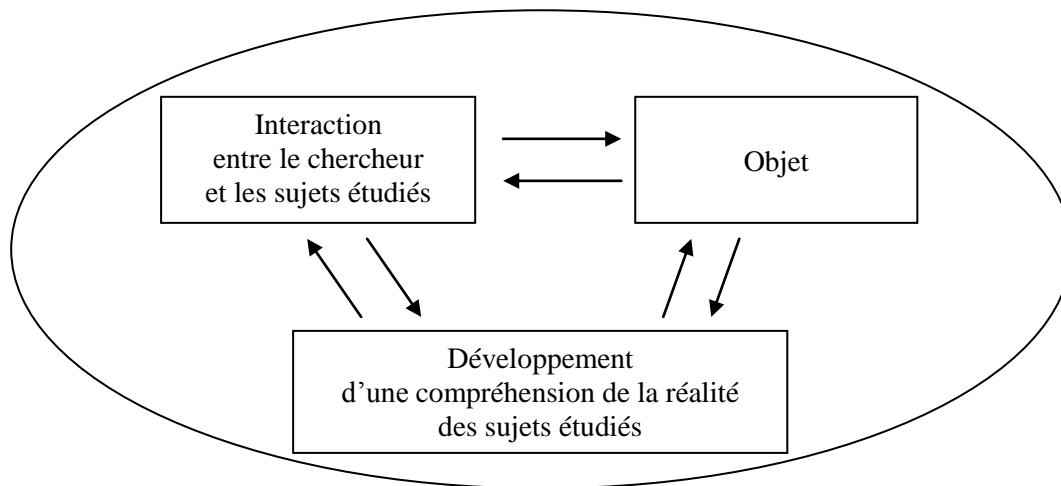
La construction de l'objet de recherche dans une posture interprétativiste contribue en partie à justifier la démarche abductive adoptée.

➤ *La construction de l'objet de recherche*

Selon Allard-Poesi et Maréchal (2003), dans une démarche interprétativiste l'objet émane de l'intérêt du chercheur pour un phénomène et il se précise à mesure que sa compréhension (par l'empathie et l'adaptation au terrain), se développe. Comme l'indique la figure n°5, « l'objet

revêt sa forme définitive de façon quasiconcomitante avec l'aboutissement de la recherche » (p.43).

Figure 5: Construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétativiste



Source : Allard-Poesi et Maréchal, 2003, p.43.

➤ *Un raisonnement « hybride »*

Le raisonnement déductif, qui fonde la démarche hypothéico-déductive, consiste en l'élaboration d'une ou plusieurs hypothèses que l'on confronte ensuite à la réalité. A l'inverse, le raisonnement inductif est une généralisation par laquelle on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause ou des conséquences aux principes (Charreire, Durieux, 2003).

Selon Charreire et Durieux, « il est fréquent que le chercheur en gestion explore un contexte complexe, emprunt d'observations nombreuses, de différentes natures et au premier abord ambiguës », ce qui est le cas concernant notre recherche concernant la polyvalence : « (en sciences sociales), l'objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées » (p.60).

La démarche abductive semble la mieux appropriée par son positionnement intermédiaire mêlant à la fois le raisonnement inductif et déductif. Cette démarche peut être qualifiée d'exploration hybride : « l'exploration hybride consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par des allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie » (p.69).

La démarche abductive est donc cohérente avec notre positionnement interprétativiste, puisque le raisonnement abductif confère à la connaissance un statut explicatif ou compréhensif qui pour tendre vers la loi ou la règle nécessite d'être testé ensuite (Kœnig, 1993). Notre positionnement ne tend pas, en effet, à générer des lois universelles mais plutôt à repérer des régularités qui pourront être testées pour acquérir le statut de loi.

Nos choix méthodologiques et notamment l'exploration par une étude de cas multi-sites découlent de notre positionnement épistémologique interprétativiste doublé d'une démarche abductive.

1.2. Le choix de la pluralité : l'étude de cas multi-sites

La méthodologie adoptée est une étude de cas multi-sites. Cette démarche est pertinente compte tenu de notre objectif de recherche et repose sur une sélection rigoureuse des cas étudiés.

1.2.1. La pertinence de l'étude de cas

La méthodologie par étude de cas se justifie au regard des autres stratégies de recherche en raison de ses caractéristiques spécifiques.

➤ *Les caractéristiques de l'étude de cas*

« Le terme *étude de cas* est appliqué à des réalités fort différentes ». « S'agit-il d'une technique, d'une méthode ou d'une stratégie de recherche ? » (Hlady-Rispal, 2002, p.47).

Selon l'auteur, les chercheurs la définissent, pour la plupart, en fonction des thèmes traités comme par exemple l'origine des décisions, les organisations, les processus, les programmes, l'environnement, les institutions ou encore l'environnement. Yin (1993), propose quant à lui la définition suivante « une étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle des multiples sources de données sont utilisées » (p.17). L'étude de cas se justifie donc par la complexité du phénomène à étudier (Hlady-Rispal, 2002).

La complexité du concept de polyvalence semble en effet justifier le recours à la méthode de l'étude de cas, du fait :

- de l'aspect transversal et pluridisciplinaire du concept de polyvalence ;
- des nombreuses définitions et pratiques de la polyvalence ;
- des interactions entre l'individu et son environnement (interne et externe) ;
- des influences réciproques entre les salariés et l'organisation.

En outre, l'analyse dans un contexte réel permet d'accéder à des sources de données variées.

➤ *Justification au regard des autres stratégies de recherche*

Yin (1989) considère l'étude de cas comme une stratégie de recherche à part entière ce qui autorise sa comparaison aux autres stratégies existantes (tableau n°13).

Tableau 13: Comparaison de l'étude de cas aux autres stratégies de recherche

Autres stratégies de recherche	Enquête	Expérimentation	Etude historique
Etude de cas			
Questions de recherche	QUI QUOI OU COMBIEN pourquoi comment COMMENT POURQUOI	COMMENT POURQUOI	COMMENT POURQUOI
Contrôle sur des variables d'attitude ?	NON	NON	NON
Accès mis sur des événements contemporains ?	OUI	OUI	NON

Source : Yin (1989, p.17).

Hlady-Rispal (2002) précise ce positionnement des études de cas au regard des autres stratégies de recherche :

- l'étude de cas s'intéresse en profondeur au comment et au pourquoi** : ce qui est conforme à notre objectif de recherche qui est de comprendre comment favoriser la polyvalence, pourquoi la rechercher ?, pourquoi et comment est-elle tantôt favorisée et tantôt freinée ? A l'inverse, l'analyse documentaire s'intéresse plutôt aux questions du type « qui, quoi, où, combien », ce qui complétera utilement notre analyse ;

- L'expérimentation à l'inverse de l'étude de cas isole le phénomène de son contexte, bien que les deux stratégies visent le même objectif de **comprendre comment les évènements se produisent**. Cette stratégie ne correspond pas à nos objectifs de recherche qui visent à analyser la polyvalence **dans son contexte** ;
- Dans le cadre de l'étude historique d'une entreprise, d'un groupe d'individus ou d'individus isolés, l'étude de cas se distingue par **son nécessaire ancrage sur des évènements contemporains**. Nous veillerons donc à replacer les éventuels récits des managers ou de l'historique de l'hypermarché face à sa réalité actuelle.

➤ *La diversité des études de cas*

L'étude de cas peut revêtir une multitude de formes (Giroux, 2003). Selon Hlady-Rispal (2000), elle est alors desservie par une de ses grandes qualités : sa polyvalence qui favorise une grande diversité d'applications possibles.

Hlady-Rispal (2002), précise que pour certains auteurs l'étude de cas n'est qu'une première étape exploratoire lorsque la littérature sur le thème est limitée. Pour d'autres, elle constitue un élément de la méthodologie, il s'agit donc d'une stratégie de recherche partielle. Enfin, pour d'autres, comme Yin (1989), l'étude de cas peut constituer une stratégie à part entière et viser à générer des théories ou des propositions théoriques. Notre recherche se positionne dans ce dernier cas.

L'étude de cas donne donc une grande diversité d'applications possibles et poursuit des objectifs différents. Il est alors nécessaire de préciser point par point la démarche et les choix opérés, notamment concernant la sélection des cas.

1.2.2. La stratégie de sélection des cas

Le choix de réaliser une étude de cas multi-sites se justifie au regard de l'objectif visé par la recherche. Il implique une sélection rigoureuse des cas selon des critères d'échantillonnage et de saturation théorique.

➤ *Justification d'une étude de cas multi-sites*

Miles et Huberman (1991) considèrent que l'étude inter-sites permet d'approfondir la compréhension et l'explication du phénomène étudié. A l'inverse, l'étude d'un seul cas se justifie pour analyser un phénomène qui change au fil du temps (étude diachronique) (Giroux, 1990) ou plusieurs cas enchâssés comme par exemple la réaction au changement dans diverses unités organisationnelles (variation intra-organisationnelle) (Demers, 2003).

L'étude d'un seul hypermarché limiterait les observations à un seul contexte, ce qui serait contraire à l'objectif de notre recherche d'approfondir la compréhension de la polyvalence des managers de la grande distribution et non d'analyser les ressorts du fonctionnement au sein d'un hypermarché particulier. Denzin (1983) précise par ailleurs que l'étude de plusieurs sites permet de dépasser la contextualité des résultats par rapport au site étudié et donc augmente la validité de la recherche. L'analyse de plusieurs cas, peut révéler des similitudes ou des différences, ce qui crée l'équivalence ou, au contraire, l'identité individuelle (Hlady-Rispal, 2002).

L'étude de cas multi-sites est donc conforme à l'objectif poursuivi d'analyser en profondeur le concept de polyvalence. Ce choix contribue également à renforcer la validité de la recherche, mais encore faut-il sélectionner avec soin les cas à étudier.

➤ *Critères d'échantillonnage*

L'étude de cas multi-sites nécessite la constitution d'un échantillon théorique (Hlady-Rispal, 2002). L'auteur précise que l'échantillon n'est pas représentatif d'une population statistique (à l'instar d'une recherche hypothético-déductive), mais d'une représentativité théorique liée à l'objet de recherche.

La sélection des cas s'opère suivant différents critères d'échantillonnage plus ou moins contraignants (tableau n°14) : la représentativité théorique, la variété, l'équilibre, le potentiel de découverte et la prise en compte de l'objet de recherche.

Tableau 14: Les critères d'échantillonnage théorique

Critères d'échantillonnage théorique	Implications	Degré d'exigence
Représentativité théorique	Homogénéité des cas, du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées	Indispensable
Variété	Recherche de cas très différents les uns des autres (secteurs, stades de développement, modes relationnels etc.)	Indispensable si étude de cas multi-sites à visée de génération théorique
Equilibre	Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes	Souhaitable
Potentiel de découverte	Sélection de cas riches en données sur le phénomène à l'étude, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur	Indispensable
Prise en compte de l'objectif de recherche	Sélection différente suivant objectif recherche : test, génération de théorie, validation de théorie	Logique

Source : Hlady-Rispal (2002, p.82).

Nous proposons d'expliciter notre sélection de cas au regard des cinq critères d'échantillonnage.

- **La recherche de représentativité théorique** : le cas sélectionné doit autoriser l'étude du problème identifié. Nous avons donc sélectionné quatre **hypermarchés** car le nombre important d'employés, la forte affluence et la concurrence intensive sur ce segment de la grande distribution permet d'analyser la polyvalence des managers face aux variations d'activité (les supermarchés ont donc été exclus).

- **La recherche de variété** : si les traits communs des cas s'expriment à travers une population théorique identique, leur diversité s'exprime au travers du contexte environnemental de chaque cas. Ainsi, nous avons choisi deux groupes de taille comparable mais **différents quant à leur localisation géographique** (Réunion et métropole), **leur forme** (conglomérat financier et société coopérative) et **leur stade de développement**. Hlady-Rispal considère d'ailleurs ce critère de variété comme primordial dans les études de cas multi-sites à visée de génération de théorie.
- **La recherche d'équilibre** : des cas s'expriment à travers un **mécanisme de double variété** que nous avons adopté. Deux hypermarchés de taille comparable mais ayant **une clientèle et un personnel aux caractéristiques différentes** ont été analysés dans chaque groupe. Au total, la recherche porte sur quatre hypermarchés, dans deux groupes différents. L'objectif est d'analyser l'influence du contexte tout en permettant d'opérer des comparaisons croisées, grâce à une variété équilibrée de cas différents.
- **La recherche d'un potentiel de découverte** : il dépend de l'accueil, de la disponibilité, de l'intérêt des acteurs ainsi que de l'accès facilité à un grand nombre de données secondaires. Le choix ne doit néanmoins pas être seulement guidé par des considérations de **facilité d'accès au terrain** au détriment de la pertinence au problème posé (Hlady-Rispal, 2002). Ainsi, Bien que les données soient riches dans les deux groupes elles sont parfois de natures différentes.
- **La prise en compte de l'objectif de recherche** : l'objectif étant plutôt de **générer une théorie sur la polyvalence** plutôt que de la tester, les critères principaux dans le choix d'échantillonnage sont la représentativité théorique et le potentiel de découverte (Hlady-Rispal, 2002). Mais au regard des études déjà réalisées dans le domaine industriel et afin d'**accroître la connaissance concernant les freins à la polyvalence** (turn-over important, TMS, âge critique...), les critères de variété et d'équilibre des cas doivent également être privilégiés.

La sélection des cas répond donc bien aux critères d'échantillonnage, mais le nombre de cas est-il satisfaisant ?

➤ *Saturation théorique et nombre de cas*

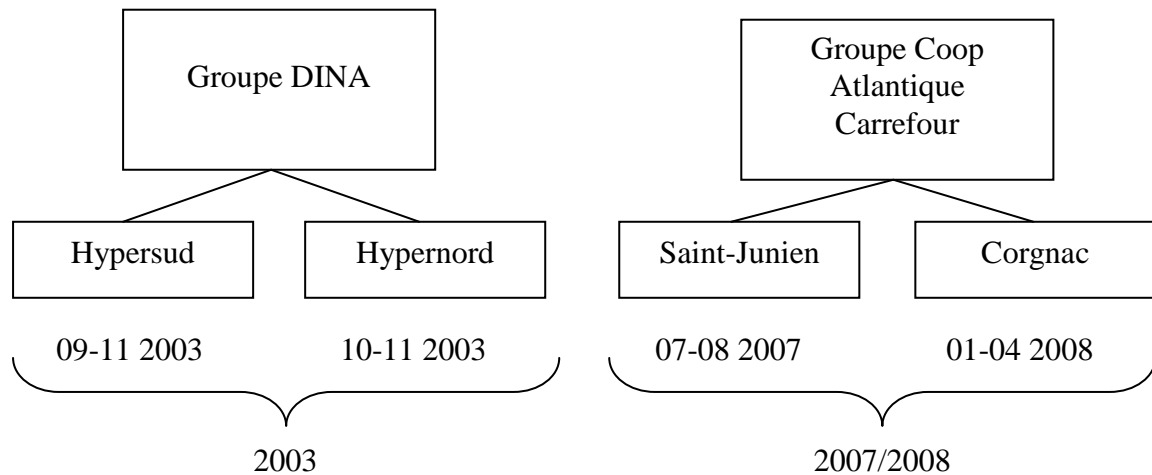
« L'idée fortement ancrée d'un lien étroit entre scientificité de l'étude et nombre élevé de cas est encore très répandue » (Hlady-Rispal, 2002, p.87). Selon Eisenhardt (1989) il est souvent difficile de générer une théorie complexe en deçà de quatre cas, à moins que chaque cas présente des mini-cas en son sein. Yin (1989) réfute l'existence de cette limite inférieure. Le nombre de cas dépend en fait de l'objectif de recherche visé. « Le choix d'un cas unique peut se justifier par son caractère révélateur ; le choix de deux ou trois cas peut être légitimé par le caractère exploratoire de la recherche, le choix de quatre à dix cas peut être motivé par une volonté de comparaison, etc. » (Hlady-Rispal, 2002, p.89).

Or, le nombre de cas répond en premier lieu aux concepts de saturation théorique, de généralité de l'étendue ou de réplication proposés (Glaser, Strauss, 1967). Selon Hlady-Rispal, la saturation théorique implique qu'une relation observée au sein d'un groupe soumis à certaines conditions sera identique pour un autre groupe soumis aux mêmes conditions. Une fois la relation mise en évidence, seule la disparition de cette relation sur un autre groupe constituerait alors une découverte. On parle donc de saturation lorsque « les données recueillies n'apportent plus aucune information nouvelle » (Wacheux, 1996, p.84), ou tout du moins quand l'apprentissage incrémentiel est minime. Il n'existe donc pas de nombre idéal de cas. Yin (1989) affirme que le nombre de cas dépend à la fois du degré de certitude souhaité et de l'ampleur des différences constatées. Donc le nombre de cas n'est pas effectué à priori, mais doit être guidé par les constats de divergences ou non des résultats, notamment grâce à la triangulation des données.

Dans le cadre de notre recherche des premiers constats ont été effectués sur les cas réunionnais, ce qui à entraîné une modification partielle du cadre théorique, du guide d'entretien et la création d'un questionnaire sur les activités fréquentes. Nous avons réalisé deux autres cas en métropole à la fois pour valider ou invalider nos premières analyses et pour les compléter. Après ces différents cas, nous avons conclu que la saturation théorique était atteinte compte tenu de nos objectifs de recherche. L'objectif du chercheur n'est pas, en effet, de connaître la situation étudiée mieux que les acteurs eux-mêmes (tâche au demeurant impossible) mais de générer des catégories générales et leurs propriétés liées à la question de recherche (Hlady-Rispal, 2002).

➤ *L'échantillon de l'étude de cas multi-sites*

Figure 6: Les cas sélectionnés dans le cadre de la recherche sur la polyvalence



La recherche s'est déroulée en deux temps et en deux espaces géographiquement éloignés (figure n°6). Notre étude de cas multi-sites possède donc des spécificités croisées.

- Elle peut être qualifiée d'étude **synchronique** (au sein de chaque groupe étudié) et d'« **asynchronique** » (pour chaque groupe étudié).
- Notre recherche porte à la fois sur l'étude des variations **inter-organisationnelles** (étude de plusieurs groupes similaires) et **intra-organisationnelles** (étude de plusieurs entités au sein d'un même groupe).

La première phase d'analyse réalisée chez DINA, nous a amené à dégager des hypothèses concernant la mise en œuvre de la polyvalence dans le secteur et à estimer les éventuelles influences contextuelles. A des fins de généralisation, une nouvelle enquête s'est avérée indispensable à la fois dans un territoire plus grand (la métropole versus la Réunion) et dans un contexte managérial différent (une coopérative versus un conglomérat financier).

Cette approche plurielle invite au choix de la complémentarité des méthodes.

1.3. Le choix de la complémentarité : une approche multi-méthodes

Les « recherches multi-méthodes [...] combinent des domaines ou des phases d'intervention à propriétés différentes ou qui procèdent par multi-angulation d'outils et/ou de sources d'information sur des terrains qu'on aurait pu analyser d'une seule façon » (Hlady-Rispal, 2002, p.33).

1.3.1. La triangulation des données

La triangulation constitue un moyen de renforcer la validité interne des données empiriques. Selon Igalens et Roussel (1998) « la triangulation des sources d'information est souvent utilisée, dans ce cas un même phénomène est alors étudié à partir de sources d'information différentes : observation de terrain, analyse documentaire, entretien de recherche, etc. » (p.86).

Denzin (1978) définit plusieurs types de triangulations :

- la triangulation de différentes méthodes comme le recours à l'observation, aux entretiens ou à la documentation qui a comme objectif de renforcer la fiabilité et la validité interne des résultats ;
- la triangulation entre plusieurs techniques à l'intérieur d'une même méthode, qui vise plutôt à renforcer la validité externe et donc la possibilité de généraliser les résultats.

La triangulation renforce donc notablement la validité des résultats quand plusieurs sources et plusieurs méthodes génèrent des résultats similaires. Dans ce sens, l'étude de cas multi-sites (analyse de différents contextes), la multiplication des sources de données (confrontation des sources, par exemple entre la direction et les managers), ainsi que l'approche duale (qualitative et quantitative) poursuivent ce double objectif de renforcer la validité interne et externe de notre recherche.

1.3.2. Une approche duale

La plupart des chercheurs ont tendance à considérer l'étude de cas comme une logique seulement qualitative inductive, mais la génération de la théorie peut se réaliser de façon quantitative avec des outils autorisant l'application d'analyses statistiques (Giordano, 2003). L'auteur, montre ainsi, que si l'étude de cas s'inscrit bien dans une démarche qualitative, elle peut adopter une optique déductive voire « hybride » (inductif-déductif) à l'instar de notre démarche abductive.

Selon Baumart et Ibert (2003), le chercheur a intérêt à utiliser la complémentarité des approches qualitative et quantitative soit dans la perspective d'un processus séquentiel où l'approche quantitative suit une première étape qualitative, soit le chercheur peut associer le qualitatif et le quantitatif par le biais de la triangulation. « L'idée est d'attaquer un problème formalisé selon deux angles complémentaires dont le jeu différentiel sera source d'apprentissages pour le chercheur » (p.102). La triangulation des approches qualitative et quantitative améliore ainsi la précision de la mesure et celle de la description : La triangulation permet de bénéficier des atouts des deux approches en contrebalançant les défauts d'une approche par les qualités de l'autre (Jick, 1979).

La difficulté repose alors sur la distinction entre approches quantitatives et qualitatives. Selon Baumart et Ibert (2003), la distinction est ambiguë au regard des critères classiques de distinction : nature des données, orientation de la recherche (construction ou test d'un objet théorique), caractère des résultats (objectif ou subjectif) ou encore mode de collecte des données. La distinction selon la nature des données nous semble la plus opératoire car elle repose sur des éléments mesurables. Comme pour de nombreux auteurs, la distinction repose selon Miles et Huberman (1991) sur le fait que les données quantitatives se présentent plutôt sous la forme de chiffres. Yin (1989) précise que les données numériques apportent des preuves de nature quantitatives, à l'inverse des données non numériques qui fournissent des preuves de nature qualitative.

Mais selon Evrard et al. (1993), la différenciation s'opère entre la collecte par des variables non métriques (échelles ordinales ou nominales) pour les données qualitatives et par des variables métriques (intervalles et proportions) pour les données quantitatives. Silverman

(1993), préconise d'ailleurs au chercheur de recourir à l'utilisation d'indicateurs quantitatifs ou des procédures de comptage simples dès qu'il en a la possibilité, et ce afin de limiter le caractère subjectif des données qualitatives.

Néanmoins, Baumart et Ibert (2003) précisent que le type de données qualitatives et quantitatives ne dicte pas les études du même vocable. Nous pouvons donc conclure que la méthode par étude de cas retenue s'inscrit effectivement dans une démarche qualitative, mais qu'elle peut néanmoins recourir à un traitement en partie quantitatif, afin de limiter le caractère subjectif des données qualitatives. Dans ce sens, cette approche peut être considérée comme duale et s'inscrit dans une logique de complémentarité plus que d'opposition. En effet, les approches qualitative et quantitative ne doivent pas être opposées (Paturel, Savall, 1999), elles sont complémentaires (Curchod, 2003, p.158), puisque l'utilisation de différentes méthodes permet de bénéficier des atouts des deux approches en contrebalançant les défauts d'une approche par les qualités de l'autre.

Nous qualifions donc notre approche de multi-méthodes à la fois en raison de la triangulation des données et de l'approche duale qualitative et quantitative.

Notre positionnement épistémologique peut donc se résumer par une posture interprétativiste, et une démarche abductive dans le cadre d'une méthodologie plurielle (étude de cas multi-sites dans une optique de complémentarité des données et des techniques). L'approche va conditionner le mode de collecte et de traitement des données.

2. COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES

Après avoir déterminé notre positionnement et la méthodologie adoptée pour notre recherche. Nous présentons notre démarche concernant le recueil et le traitement des données, qui découle à la fois de nos choix méthodologiques et de notre objectif de recherche.

2.1. Recueil des données

L'étude de cas se distingue des autres stratégies de recherche par la multiplication des sources de données auxquelles le chercheur peut avoir accès (Eisenhardt, 1989). Myers (1997) recommande plus particulièrement le recours aux entretiens et à la documentation comme principale source de données. Dans ce sens, outre les entretiens que nous avons réalisés avec des managers opérationnels, nous avons effectivement eu accès à des documents internes. D'autres sources d'information ont également été collectées dans le cadre de l'étude de cas : réunions, observations participantes et non participantes, ainsi que documents externes.

2.1.1. Les entretiens auprès des managers opérationnels

Compte tenu de notre positionnement, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs : l'objectif étant de laisser une certaine latitude dans les réponses tout en guidant et structurant la conversation.

➤ *Création du guide d'entretien*

La création du guide d'entretien s'est réalisée à la fois à partir :

- de la revue de littérature et des choix concernant l'objet et le cadre de la recherche ;
- d'une phase préparatoire qui a consisté à rencontrer une vingtaine de managers afin de mieux appréhender leurs activités, leurs difficultés, leur mode d'organisation... L'accès au terrain nous a été facilité grâce à nos responsabilités en tant qu'enseignant auprès d'élèves en baccalauréat professionnel commerce et d'étudiants en FCIL « chef de rayon ».

- la recherche de thèmes pouvant constituer des variables à explorer : absences, variation d'activité, réaction à des difficultés, ajustements à différents aléas... (notamment grâce aux entretiens préalables et à la lecture des conventions collectives du secteur¹⁵).

Le guide d'entretien réalisé a ensuite été testé auprès de six managers, ce qui a obligé à modifier, préciser ou ajouter certaines questions : par exemple la demande de chiffres a plutôt fait place à un classement, nous avons proposé un classement de fréquence d'utilisation de l'agenda pour permettre des comparaisons, le type d'agenda a été demandé, ainsi que le contrôle du responsable...

➤ *Organisation du guide d'entretien*

L'entretien qu'il soit semi-structuré ou non structuré, est conçu comme un type particulier de conversation (Kvale 1996, Rubin et Rubin 1995). L'entretien semi-structuré ou semi-directif pour lequel nous avons opté, se distingue par ses questions ouvertes ou à développement qui favorisent l'interaction entre le répondant et le chercheur. Ce type d'entretien correspond en effet à la fois à notre positionnement interprétativiste (qui vise à donner du sens) et à la méthodologie par étude de cas qui plébiscite ce mode de collecte de données.

Les différents thèmes que comporte le guide sont présentés dans le tableau n°15, ainsi que les principales questions et objectifs correspondants.

¹⁵ Voir les annexes 7.1 à 7.8 : extraits des conventions collectives du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire (2001).

Tableau 15: Organisation du guide d'entretien

Thèmes	Principales questions soulevées	Objectifs
Organisation du service	Produits vendus, activités réalisées, journée type, relation avec le supérieur, spécificités du service, des rayons des personnes...	Analyser les activités des différents niveaux hiérarchiques et leurs relations
Activités du service	Atteinte des objectifs, étiquetage des prix, inventaire, démarque, gestion des absences, horaires, prédiction, compétences requises, contrôle du travail réalisé...	Analyser certaines activités et pratiques spécifiques générant de la variabilité dans l'activité
Organisation du travail	Déspecialisation versus spécialisation, souhaits d'évolution, regrets, bilan...	Déterminer les opinions et perceptions du répondant face à l'organisation
Présentation générale du service	CA, marge, effectifs, recrutements.	Différencier, mesurer et positionner le service
Fiche signalétique	Département, rayon, poste, ancienneté, formation, genre, âge.	Positionner et caractériser le répondant
Entretien	Date, jour de la semaine, heure de début et de fin, lieu.	Dater et localiser l'entretien

Le guide d'entretien utilisé est plutôt de type directif, puisqu'il comprend de nombreuses questions et sous-questions, la plupart du temps ouvertes, ce qui permet d'explorer plus précisément certaines variables¹⁶. En effet, « l'entretien est une démarche de découverte, de nature plus ou moins directive, selon le caractère plus ou moins inductif de la démarche » (Demers, 2003, p.182). Compte tenu de notre approche abductive, nous avons donc favorisé la plupart du temps les questions ouvertes, mais nous nous sommes autorisé à inclure des questions fermées à choix multiples ou à échelle. Ce choix se justifie également par notre volonté d'approche duale (qualitative/quantitative).

¹⁶ Voir l'annexe 3 concernant le guide d'entretien.

➤ *Le déroulement des entretiens*

L'organisation du guide répond à l'objectif de favoriser pendant l'entretien le point de vue de l'interlocuteur et de faciliter l'établissement d'une relation de confiance. Nous avons, dans cet esprit, suivi les préconisations de Demers (2003) concernant le déroulement des entretiens :

- **La phase introductive** : qui correspond à la présentation de l'objet de l'entretien suivie de questions visant à mieux connaître le répondant (son rayon, ses activités, la description d'une journée type). En dehors de l'aspect très instructif de ces questions, elles visent à **établir le contact et mettre son interlocuteur en confiance** grâce à des questions très larges et descriptives qui montrent l'intérêt porté au répondant ;
- **L'entretien proprement dit** : où il faut veiller à ne pas se laisser enfermer par l'ordre du guide, mais laisser son interlocuteur s'exprimer sur les sujets les plus pertinents pour lui. Néanmoins, il est parfois nécessaire de recadrer l'entretien ou de demander à préciser les propos grâce à des questions de relance. Enfin, le niveau de langage doit être adapté à l'interlocuteur ;
- **La conclusion** : où il faut rassurer son interlocuteur, lui demander ses impressions et si il souhaite ajouter certaines informations.

Le guide constitue « un outil dynamique qui évolue durant la recherche au fil des découvertes que fait le chercheur au cours des entretiens » (Demers, 2003, p.191). Ainsi, des questions complémentaires ou supplémentaires ont parfois été ajoutées, tandis que d'autres sans objet pour certains interlocuteurs n'ont pas été posées. Néanmoins, dans la plupart des cas le guide a été suivi et s'est avéré pertinent et riche en informations, ce qui nous conforte quant à nos choix d'élaboration.

Pour conclure, le guide s'adapte à la fois à chaque interlocuteur sur le fond (ordre et teneur) et sur la forme (niveau de langage et vocabulaire à adapter suivant les métiers et les individus).

➤ *Position du chercheur et biais éventuels*

L'entretien peut contenir des biais. « Il est toujours possible que les répondants, parce qu'ils cherchent à plaire au chercheur notamment, ne disent pas réellement ce qu'ils pensent ou

tendent de lui cacher des choses » (Demers, 2003, p.180). Du fait, il existe un décalage entre le discours (espoused theory) et la réalité sur le terrain (theory in use), comme l'a mentionné Argyris (1996). Demers, indique que ce décalage peut être compensé par la familiarité du chercheur avec l'organisation, acquise soit par l'étude de documents internes et externes, soit par un stage d'observation.

Le répondant peut donc se rallier artificiellement à l'opinion qu'il prête à l'enquêteur. Ce biais peut être également contourné ou tout du moins atténué grâce à l'affichage d'une neutralité bienveillante : n'émettre aucune opinion, ni jugement ni suggestion et bien assurer le répondant de l'anonymat des réponses face à la direction (Jolibert, Jourdan, 2006). Dans ce sens, nous avons également veillé à nous montrer en attente de réponses et non comme des « détenteurs de savoirs ». Notre positionnement était donc plutôt celui de l'élève que celui du professeur ou comme le précise Morse (1994) l'attention et la curiosité plutôt que l'évaluation et le jugement.

Néanmoins, certains répondants peuvent rester méfiants sur certaines questions et y répondre superficiellement. Selon Demers, cette réticence constitue une source d'information. Afin de restituer certains blocages nous avons donc consigné ces réticences ainsi que les comportements émotionnels significatifs (hésitation, inflexion de voix ou geste) comme le préconise Dichter (1964).

Notons que dans la plupart des cas la neutralité, l'esprit d'ouverture et la déontologie adoptés ont été suffisants pour remédier aux réticences.

➤ *Population visée*

La population visée englobe les managers intermédiaires opérationnels, c'est-à-dire les managers travaillant dans la surface de vente, contrairement à ceux des services généraux. Les managers opérationnels appartiennent à deux niveaux hiérarchiques distincts. A noter que nous avons choisi de retenir la dénomination des conventions collectives¹⁷, puisque les appellations divergent suivant les points de vente.

¹⁷ Se référer aux annexes 7.1 à 7.8 présentant un extrait des conventions collectives.

Les deux niveaux hiérarchiques retenus sont des cadres moyens même si leur statuts divergent :

- **Le manager de département** (appelé également chef de secteur ou de département) qui a le statut de cadre ;
- **Le manager de rayon** (ou chef de rayon) qui a le statut d'agent de maîtrise.

Le tableau n°16 présente les responsabilités et la position hiérarchique des deux postes étudiés.

Tableau 16: La nature et la position hiérarchique des postes étudiés

Poste	Nature des responsabilités	Position hiérarchique
Manager de département (MD)	Fonctions de commandement ou de direction sur un personnel d'exécution sous leur responsabilité personnelle	Sous le contrôle du directeur, il transmet les consignes et coordonne les activités des MR sous sa responsabilité
Manager de rayon (MR)	Fonctions de commandement ou surveillance du personnel sous la direction d'un cadre	Sous le contrôle du MD ou du directeur, il transmet les consignes et coordonne les activités des employés sous sa responsabilité

➤ *Cadre spatio-temporel des entretiens*

Le lieu, la période et la durée des entretiens sont des facteurs déterminants. L'entretien exige un certain degré d'isolement et d'intimité. Il est donc souhaitable de veiller à ce qu'aucun tiers n'interfère et de faire en sorte que le répondant n'ait pas à répondre au téléphone (Jolibert, Jourdan, 2006). Les conditions matérielles ont été la plupart du temps excellentes. Les directions nous ont fourni un local isolé approprié, sauf pour Hypersud où faute de disponibilité (pour cause de réunion) un tiers des entretiens ont eu lieu soit dans des bureaux communs à l'équipe, soit en zone de stockage.

Les périodes hors promotion et opérations exceptionnelles ont été favorisées, ainsi que les jours de la semaine où l'affluence et l'activité sont les plus faibles (près des 2/3 des entretiens

les lundis et mardis). Cette contrainte de disponibilité a entraîné un allongement de la durée d'investigation dans certains hypermarchés.

La durée moyenne des entretiens a été d'environ 1h15 min. Nous avons veillé à ce que ceux-ci ne dépassent pas les 1h30 pour éviter la lassitude et la fatigue du répondant et du chercheur. Par contre, grâce à la motivation de nos interlocuteurs, nous n'avons pas eu à « faire durer » les entretiens pour obtenir les réponses attendues.

➤ *L'organisation des entretiens*

Les rendez-vous avec les managers ont été soit :

- organisés par un **rendez-vous pris directement avec les managers** dans le cas des hypermarchés du groupe *DINA* ;
- le planning des rendez-vous a été **organisé par la direction** dans les hypermarchés du groupe *COOP* (Coop Atlantique).

L'organisation par les directions a évité certains déplacements inutiles ou reports de rendez-vous ; par contre l'implication moins personnelle des managers a obligé à être plus précis et plus rassurant quant à nos intentions de recherche.

➤ *Le déroulement des études de cas*

Dans chaque entreprise observée, l'étude de cas s'est déroulée en trois phases successives :

- **Une phase de familiarisation** avec une ou le plus souvent plusieurs réunions préalables avec la direction pour présenter nos intentions et nos objectifs de recherche, obtenir les autorisations pour s'entretenir avec les salariés, définir l'organisation des entretiens et prendre connaissance du contexte, de l'histoire et des caractéristiques propres à l'hypermarché. Durant cette phase de nombreux documents ont été recueillis : données financières, sociales ou commerciales ;
- **Une phase de réalisation** des entretiens auprès de l'ensemble des managers intermédiaires opérationnels des quatre départements retenus (Bazar AS, Bazar LS, Produits frais et PGC) ;

- **Une phase de validation des résultats** auprès des managers de département et des comptes-rendus auprès de la direction (synthèse anonymée des entretiens).

Notre démarche méthodologique s'appuyant notamment sur la triangulation des données, après avoir présenté notre principale source d'information qu'est l'entretien, nous présentons les autres informations recueillies.

2.1.2. Les autres données primaires et secondaires

Un grand nombre de données à la fois primaires et secondaires ont été récoltées dans le cadre de l'étude de cas. L'objectif poursuivi est de permettre la triangulation des données grâce à la complémentarité des sources.

- *Les autres sources de données primaires*

a) Les entretiens ou réunions

Nous avons participé à des **entretiens et des réunions formels ou informels avec les directeurs, responsables de groupe, managers de département et managers des services fonctionnels.**

Avec **les directions**, les entretiens ont eu pour objet, soit de préparer nos interventions (phase préparatoire), soit d'effectuer un retour (phase de validation). La validation des résultats a la plupart du temps été faite en deux temps. Une première version du cas plutôt descriptive a été présentée afin de vérifier la compréhension des faits et l'exactitude des informations (Giroux, 2003). Au cours de cette étape, il a fallu veiller à ne pas invalider des informations transmises par les managers parce qu'elles étaient en contradiction avec la position de la direction. L'objectif était donc double, à la fois analyser le décalage direction/managers et pointer les incohérences ou incompréhension de la première version factuelle. La deuxième version a consisté à présenter une analyse plus en profondeur des données.

Avec **les managers de département**, les entretiens ont consisté en un retour anonymé concernant à la fois l'équipe de travail et les spécificités relevées concernant le département. L'objectif était surtout de rassurer sur notre déontologie et de pointer les forces de l'équipe de

travail. Comme le souligne Demers (2003), certains MD ont tenté de nous tester en demandant ce qu'avait répondu tel manager et ce que nous pensions de lui ; nous avons veillé à ne porter aucun jugement et à rester le plus possible dans le cadre d'une analyse factuelle globale.

Des entretiens avec l'ensemble des **managers des services fonctionnels** ont été réalisés grâce aux autorisations données par la direction de l'hypermarché *Corgnac*. Ils se sont révélés riches en informations sur les procédures et mécanismes spécifiques au contexte. En outre, ils ont permis de procéder à une comparaison avec les discours des managers à la fois de cet hypermarché et des trois autres points de vente.

b) Les situations d'observation

Selon Hlady-Rispal (2002), « l'observation comporte comme avantage d'être à l'écoute des lieux et des acteurs sans l'influence du discours, mais cela engendre comme inconvénients majeurs, outre l'accès parfois difficile, de générer des erreurs d'interprétation possibles et surtout la modification du comportement des sujets observés » (p.117). L'observation est notamment pertinente quand il est difficile pour le sujet de relater des événements qui s'inscrivent dans leurs routines (Groleau, 2003).

Selon Jorgensen (1989), il existe deux formes d'observation en fonction du point de vue du chercheur. Si le chercheur adopte un point de vue interne l'observation sera participante, s'il est externe l'observation est qualifiée de non participante. Il existe entre ses deux positions des solutions intermédiaires. Junker (1960) identifie ainsi quatre statuts de l'observateur suivant le degré de participation et le dévoilement ou non de l'identité du chercheur : le participant complet (qui ne dévoile pas son identité), le participant qui observe (qui participe pleinement en divulguant son identité), l'observateur qui participe (collaboration non formelle et partielle) et l'observateur complet (aucune intervention).

Mais quel que soit le type d'observation retenu, l'acte d'observer introduit des biais perceptuels et interprétatifs. Mucchielli (1988), précise que les centres d'intérêts du moment, l'expérience ou les choix intellectuels du chercheur peuvent inconsciemment l'entraîner à ne

voir et à n'entendre que ce qui lui convient. Ces limites peuvent en partie être compensées par la multiplication des données.

Nous avons limité les situations d'observation pour trois raisons principales : des raisons d'organisation de la recherche (l'observation demande une grande disponibilité), méthodologiques (en raison des biais interprétatifs) et surtout en raison de notre objet de recherche. Il eut été difficile, en effet, d'observer plusieurs acteurs en même temps pour analyser la polyvalence de tous les membres de l'organisation et donc l'observation aurait été forcément partielle et donc incomplète.

Nous avons retenu des observations non participantes des locaux et du comportement général des acteurs et une observation participante d'inventaire. L'objectif étant dans le premier cas de s'imprégner du contexte et des pratiques et dans le second de mesurer sur une activité l'écart entre le discours et la réalité sur le terrain. Nous sommes bien sûr conscients que ces situations d'observation apportent des enseignements limités. Mais, notre méthodologie multi-cas vise plus à des analyses et à des comparaisons croisées, qu'à la connaissance précise d'un environnement de travail. C'est pour cela que le cadre d'analyse adopté axe l'investigation plus sur le sujet que sur la situation.

c) Le questionnaire sur les activités journalières et irrégulières¹⁸

A l'issue de l'analyse des entretiens du groupe *DINA*, nous avons pointé des activités fréquentes et occasionnelles principales qui se recoupaient et observé qu'il semblait que suivant le poste occupé par les managers ils ordonnaient différemment leurs tâches. Nous avons donc pour le deuxième groupe (*COOP*) ajouté un questionnaire sur les activités journalières et irrégulières. L'objectif était d'analyser si la gestion des priorités différait suivant les postes et donc devait permettre des comparaisons entre les différents hypermarchés.

¹⁸ Voir l'annexe 4 relative au questionnaire sur les activités journalières et irrégulières.

➤ *Les données secondaires*

De nombreuses données secondaires ont été collectées à la fois en interne et en externe.

Les données internes varient quant à leur nombre et à leur nature suivant les groupes et les hypermarchés. Nous avons compensé certains manques d'information avec des documents externes qui ont apporté des compléments et ont également permis de procéder à des vérifications.

Le tableau n°17 qui suit présente la triangulation opérée et synthétise les différences sources auxquelles nous avons eu accès et les méthodes que nous avons mises en œuvre.

Tableau 17: La triangulation des données

Données observées	Données orales	Données écrites
<ul style="list-style-type: none"> • Locaux (bureaux, zone de vente et de stockage) • Comportements • Observation participante à l'inventaire du rayon crèmerie coupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens semi-directifs MD et MR • Entretiens directions • Retour MD • Entretiens responsables fonctionnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Documents internes : <ul style="list-style-type: none"> - plaquettes - documents financiers - documents RH - organigrammes... • Documents externes : <ul style="list-style-type: none"> - articles de presse - INSEE - conventions collectives...

Source : adapté de Hlady-Rispal (2002, p. 119).

Comme le préconise Yin (1994), il faut distinguer le « design » qui concerne soit l'individu soit l'organisation, des sources d'informations qui peuvent également être de nature individuelle ou organisationnelle. Etant donné les dimensions individuelles et organisationnelles que mobilise la polyvalence, il est indispensable de vérifier que toutes les dimensions sont bien analysées dans notre étude (tableau n°18).

Tableau 18: Design et sources d'information internes

Design \ Source	Individuelle	Organisationnelle
Concernant l'individu	Entretiens semi-directifs : pratiques, perceptions et opinions	Documents : Fiches de poste, données RH...
Concernant l'organisation	Comment et pourquoi l'organisation fonctionne ? : triangulation dirigeants, managers, observations ...	Entretiens informels ou réunions : politiques de GRH, résultats opérationnels, procédures...

Adapté de Yin (1989).

Notre étude de cas a donc permis, comme le préconise Hlady-Rispal (2002), une « multi angulation » des données et des méthodes. Les données sont complémentaires et abordent les différentes dimensions de l'organisation. Le choix de l'échantillon final des entretiens a pourtant obligé parfois à limiter les données à analyser.

2.1.3. L'échantillon retenu

Au total, nous avons rencontré 91 salariés dans le cadre des entretiens. L'objet de la recherche portant sur les managers opérationnels, seuls les entretiens portant sur cette population ont été retenus dans notre échantillon à des fins d'analyses individuelles et comparatives entre points de vente et groupes (tableau n°19). Les autres entretiens ont été réalisés à des fins de compréhension du contexte, de vérification et de triangulation des données.

Tableau 19: L'échantillon des managers opérationnels

Type	Nombre	Spécificités
Entretiens individuels managers opérationnels	73 entretiens retenus dans l'échantillon	<ul style="list-style-type: none"> - 2 niveaux hiérarchiques - 4 entreprises - 4 départements - 1 h 15 min de durée moyenne

Quatre départements sur les cinq opérationnels ont été retenus. En effet, seuls deux MD sur quatre du secteur Textile avaient pu être interrogés (les autres postes n'étant pas pourvus). De plus ce secteur très spécifique ne comportait pas de MR et donc il était difficile de l'analyser et d'établir des recoupements. Son poids faible en chiffre et en marge, nous a également décidé à l'exclure de nos analyses.

Au final, **notre échantillon est exhaustif**, puisque nous nous sommes entretenus avec tous les MD et MR de ces quatre départements (ou avec les employés faisant office de manager dans les rares cas où les postes n'étaient pas pourvus).

Le tableau n°20 suivant présente l'organisation des différents départements et rayons des hypermarchés. Il permet de positionner les managers et d'effectuer des comparaisons.

Tableau 20: L'organisation par départements et rayons

Départements	Rayons	Départements	Rayons
PGC (Produits de Grande Consommation)	Epicerie	PF (Produits Frais)	Boucherie
	<i>Crèmerie et charcuterie LS</i>		Boulangerie
	DPH		<i>Crèmerie et charcuterie LS</i>
	Liquide		Crèmerie coupe
Bazar AS (Avec service)	Audiovisuel		Charcuterie coupe
	Electroménager		Pâtisserie
	Informatique		Poissonnerie
Bazar LS (Libre Service)	Bricolage/automobile		Fruits et légumes
	Culture et scolaire		Surgelés
	Jouets		Traiteur
	Ménage		
	Sports et loisirs		

Les départements sont homogènes quel que soit l'hypermarché à l'exception du rayon charcuterie et crèmerie libre service (LS) qui est rattaché au département produits frais (PF) chez *DINA* et au département produits de grande consommation (PGC) chez *COOP*. Nous analyserons dans le cadre empirique si cette différence est significative et explicative.

Les rayons ont parfois des intitulés et des regroupements différents. Grâce à l’analyse des produits vendus dans le rayon, nous avons effectué des regroupements ou scindé des rayons pour rendre possibles les comparaisons.

De nombreux acteurs ont été rencontrés avec des objectifs variés et complémentaires (tableau n°21). Le nombre total d’entretiens réalisés est donc supérieur au nombre d’acteurs, certains acteurs ayant été vus plusieurs fois, notamment pour validation.

Tableau 21: Récapitulatif des acteurs rencontrés et des objectifs de traitement¹⁹

Catégorie	Nombre	Lieu	Objectif
<i>Directeurs d’hypermarchés</i>	1	- Hypersud	- Valider ou invalider les affirmations des managers - Comparer le prescrit et le décrit - Informer et expliquer
	1	- Hypernord	
	1	- Saint-Junien	
	1	- Cognac	
Total directeurs	4		
<i>Managers opérationnels : managers de rayon et de département</i>	22	- Hypersud	- Analyser et comparer activités et formes de polyvalence - Relever les facteurs favorisant ou freinant la polyvalence
	18	- Hypernord	
	17	- Saint-Junien	
	18	- Cognac	
Total managers	75		
<i>Services fonctionnels : ressources humaines, décoration, caisses, comptabilité etc.</i>	1	DRH - DINA	-Expliquer les procédures et le contexte en général - Informer sur le management et le mode d’organisation - recouper les informations
	2	- Carrefour	
	9	Services généraux - COOP	
Total services fonctionnels	12		
TOTAL DES ACTEURS	91		

Pour conclure, les différentes données collectées poursuivent l’objectif d’opérer une « triangulation » à la fois « des données » et « des acteurs » (Gollety , Le Flanchec, 2006).

¹⁹ Se référer aux organigrammes annexes 2 pour la répartition des managers par département.

2.2. Analyse et traitement des données

La démarche d'analyse consiste à générer du sens à partir d'une masse de données (Giroux, 2003). Miles et Huberman (1988) considèrent que trois tâches fondamentales incombent au chercheur dans l'étape d'analyse et de traitement des données : la réduction des données, leur présentation et la génération de conclusions.

La fiabilité d'une recherche repose sur la présentation détaillée de toutes les étapes de l'analyse, conformément aux préconisations de Miles et Huberman (1991). Nous précisons donc notre démarche d'analyse et de traitement qui consiste dans un premier temps en un codage des données, à des fins, comme le préconise Allard-Poesi (2003), de simplification, de transformation des données et d'abstraction ; puis nous détaillons notre démarche d'analyse et de construction de sens des données intra-site puis inter-sites.

2.2.1. Le codage des données

Du fait de notre approche duale, l'analyse et le traitement des données est différencié suivant la nature des informations (qualitatives ou quantitatives) et suivant la source (données des entretiens ou autres sources d'information). Ainsi, les données des entretiens issues, la plupart du temps, des questions ouvertes ont nécessité un codage à l'aide de dictionnaires de thème, afin de permettre la création de catégories nécessaires à l'analyse. Tandis que d'autres données ont pu être codées sous forme de questions à échelles ou de questions à choix multiple (par exemple les informations personnelles du répondant ou les modalités de remplacement).

➤ *La démarche de codage*

Tous les entretiens ont été intégralement retranscrits pour permettre une analyse de contenu, comme le préconise (Bardin, 2001). Selon l'auteur, il existe deux grands types d'analyse du contenu en fonction des unités d'analyse retenues :

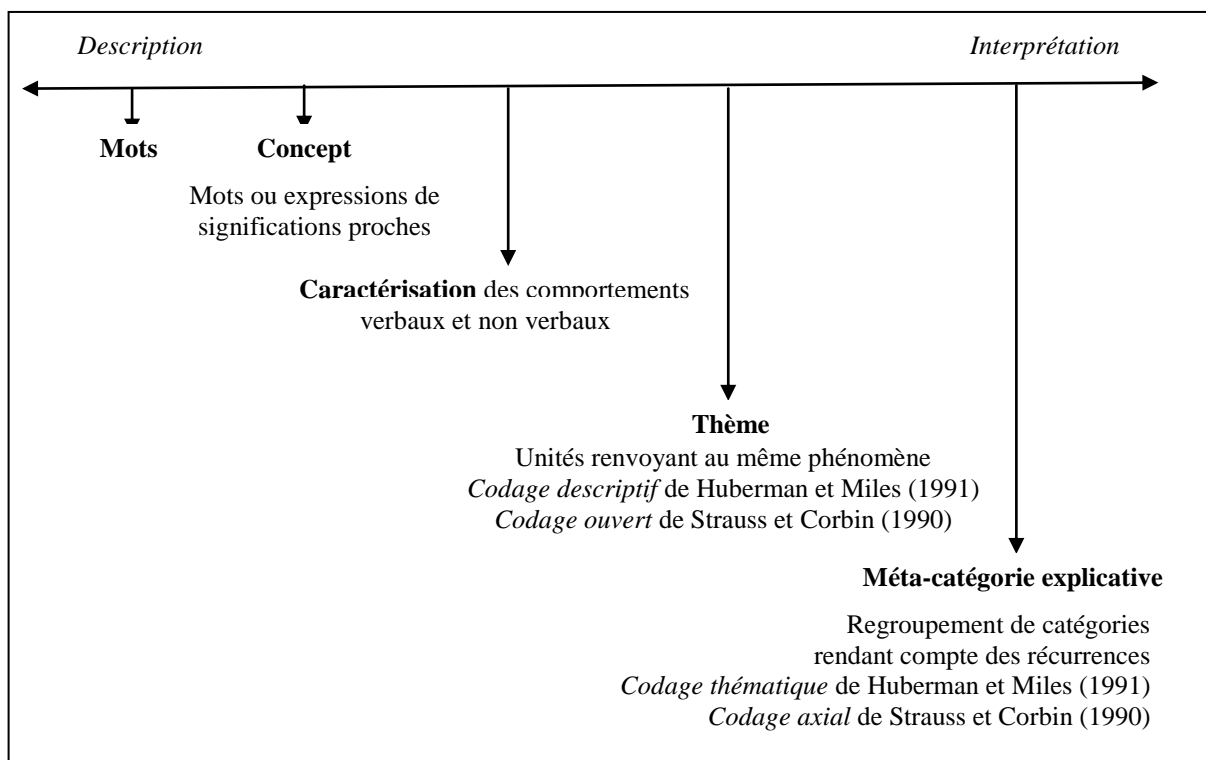
- les analyses lexicales qui s'intéressent à la richesse du vocabulaire et s'attachent à analyser la fréquence d'apparition des mots. Dans ce cas, l'unité d'analyse est le mot ;

- les analyses thématiques qui regroupent sous un même thème une portion de phrase, une phrase entière ou un groupe de phrases. Dans ce cas, l'unité d'analyse est la phrase.

Notre démarche de codification s'inscrit essentiellement dans le cadre de **l'analyse thématique**. Notre unité d'analyse étant l'activité, nous souhaitons regrouper (quel que soit le vocabulaire employé) sous un même thème les activités identiques.

La formation des catégories implique le choix du niveau d'analyse retenu. Le continuum présenté dans la figure n°7 précise les différents niveaux d'inférence dont relèvent le plus souvent les catégories utilisées dans la recherche qualitative et qui vont de la description à l'interprétation des observations codées.

Figure 7: Différents niveaux d'inférence pour la formation des catégories



Source : Allard-Poesi (2003, p.263).

La codification que nous avons opérée consiste à regrouper par thèmes les unités renvoyant au même phénomène. Il s'agit d'un codage de type descriptif au sens de Huberman et Miles (1991) et non d'un codage ouvert au sens de Strauss et Corbin (1990). Pour ces derniers, tenants de la Grounded Theory, ce sont les concepts qui doivent s'ajuster aux données empiriques et non l'inverse. Or, notre approche abductive, nous amène à effectuer des allers retours fréquents entre le terrain et la théorie et la Grounded Theory reste avant tout une méthode inductive, puisque « après le codage ouvert, les autres niveaux de codage sont de plus en plus théoriques, mais la « montée » théorisante se fait toujours en conservant le lien d'évidence avec les données brutes. » (Guillemette, 2006, p.40). Notre démarche abductive exclut donc une codification ancrée sur une démarche essentiellement inductive. Nous optons donc pour **un codage descriptif** tel que préconisé par Miles et Huberman (1991), suivi dans un second temps par **un codage thématique**.

Toujours selon les recommandations de Miles et Huberman (1991), nous avons réalisé une **fiche de synthèse des entretiens**. L'objectif est notamment de caractériser les comportements verbaux et non verbaux lors des entretiens²⁰, ce qui n'est pas pris en compte par la codification par thèmes. En outre, cette fiche permet de se remémorer les éléments relatifs au contexte (lieu, date, caractéristiques du manager, etc.), les événements particuliers, les conclusions et interrogations ou autres informations qualitatives qui n'entrent pas dans le cadre de l'analyse thématique ou comparative. Nous avons également réalisé **des fiches de synthèse de documents** afin de faciliter l'analyse et les comparaisons²¹.

Le codage à l'issue des entretiens a une portée descriptive. En effet, à cette étape, nous souhaitons rester le plus possible objectifs et donc neutres face aux données issues du terrain : « Nous avons là des codes *descriptifs* ; ils ne suggèrent aucune interprétation, mais simplement l'attribution d'une classe de phénomènes à un segment de texte (Miles et Huberman, 1991, p.113). L'interprétation des résultats n'interviendra donc qu'à l'issue des différentes codifications. Néanmoins, Allard-Poesi (2003) montre que dans l'exemple de catégorisation donnée par Miles et Huberman l'interprétation du chercheur est déjà présente

²⁰ Selon la figure n°7 : Différents niveaux d'inférence pour la formation des catégories.

²¹ Voir par exemple les annexes 1 et 2 concernant les fiches signalétiques des hypermarchés et les organigrammes des opérationnels.

dans la question posée. Cette analyse de la limite du caractère descriptif du code est conforme à notre posture interprétativiste dans laquelle nous considérons le chercheur comme un sujet interprétant. Néanmoins, notre démarche de codage s'est attachée à rester la plus objective possible face aux données dans la phase de détermination des thèmes.

Le codage est une étape longue et fastidieuse, puisqu'il faut procéder par étapes successives, afin de construire le sens, tout en veillant à une juste mesure entre réduction et richesse des données. L'utilisation du logiciel Le Sphinx option Lexica²², nous a facilité le codage des 73 entretiens de notre échantillon. L'intérêt du logiciel réside dans la possibilité qu'il offre d'effectuer des regroupements des extraits d'entretiens sous un même thème et ensuite de réaliser des analyses croisées entre les différents thèmes et d'autres variables (poste, département, entreprise...).

La démarche que nous avons adoptée, nous a alors amené à élaborer des dictionnaires de thème.

➤ *La création de dictionnaires de thème*

Les dictionnaires de thème ont donc été construits à travers une itération entre l'analyse des données du terrain et l'analyse de la littérature, conformément à notre démarche d'exploration abductive.

Dans le cadre du codage descriptif de Miles et Huberman (1991), que nous avons retenu, les auteurs indiquent qu'ils privilégient la méthode consistant à établir une « liste de départ » de codes avant le travail sur le terrain : « Cette liste provient du cadre conceptuel, des questions de recherche, hypothèses, zones problématiques et variables clés que le chercheur introduit dans l'étude » (p.114).

Dans cette optique, nous avons prédéterminé certains codes en fonction du cadre conceptuel et du secteur étudié (par exemple : activités ou modalités de contrôle), des questions de recherche (modalités de remplacement, organisation du travail vers plus de spécialisation ou de « déspecialisation »), des hypothèses (rôle de la prédiction : agenda et/ou existence d'une

²² Logiciel développé par Jean Moscarola, Professeur à l'Université de Savoie, Pierre Lagarde, polytechnicien et Yves Baulac, informaticien, version Le Sphinx Plus².

journée type, rôle des routines : activités journalières et/ou périodiques) et des zones problématiques et variables clés (opérations d'inventaire, démarque, étiquetage, contrôle et relations avec le supérieur, attentes en matière de recrutement...). Bien entendu, ces codes ont évolué au cours de l'étude empirique. Ils ont servi de guide pour rester ancrés à la question de recherche, mais nous avons veillé à ce qu'ils ne soient pas un carcan limitant la richesse des données issues du terrain. En effet, « Lors de la première étape, le codage se fait par essai-erreur » (Demers, 2003, p.201).

L'analyse des entretiens nous a amené à créer plusieurs dictionnaires de thème et donc à effectuer différents regroupements, car les sujets de questionnement étaient variés, du fait de la complexité du sujet exploré. L'utilisation du logiciel Le Sphinx nous a facilité la réalisation des regroupements pour les questions relatives aux activités (questions 4-10), aux relations avec le supérieur (11-13), aux comparaisons entre services, rayons ou personnes (14-16), aux objectifs assignés (17), à l'étiquetage (18), aux opérations d'inventaire (19), à la démarque (20-21), aux attentes en matière d'évolution du répondant (31-34), aux souhaits de plus ou moins de spécialisation (36-38), aux attentes ou regrets (42) et enfin aux chiffres (43-44)²³.

L'analyse a conduit à la création d'un **dictionnaire des activités**, qui permet, conformément à notre perspective d'analyse, d'étudier les activités réalisées par les managers (unité de mesure), afin de déterminer dans un second temps les métiers existants (unité d'analyse), pour enfin analyser la polyvalence intra-métier et inter-métiers.

Pour la création du dictionnaire des activités, nous avons regroupé, après la retranscription complète des entretiens, les activités renvoyant au même phénomène (*codage descriptif*), puis dans un second temps nous avons créé des catégories thématiques tenant compte des récurrences (*codage thématique*)²⁴. Le codage thématique conduit à l'élaboration de méta-catégories explicatives. La catégorisation dépasse la simple sommation des unités qui la composent (Allard-Poesi, 2003). Mais, « Il s'agit de transformer le sentiment de ressemblance/dissembance d'une catégorie à l'autre, d'une unité à l'autre, en une définition relativement précise des catégories, de sorte que le classement des unités ne se fasse plus « au

²³ Les autres questions ont donné lieu à un traitement statistique en termes de fréquence, voir l'annexe 5.1 concernant les résultats de l'analyse univariée des entretiens.

²⁴ Voir les annexes 6 : Dictionnaire des activités.

jugé » mais en termes des propriétés que ces unités manifestent » (Lincoln et Guba, 1985, p.342).

Nous avons procédé à la codification selon les préconisations de Demers (2003), qui conseille de relever les mots-clés, dans les termes utilisés par les répondants : « Il ne s'agit pas ici de faire de l'interprétation, mais plutôt de rendre compte des différents sujets abordés » (p.200).

➤ *Le recouplement des informations et les comparaisons*

Morse (1994), souligne que la théorie n'émerge pas d'elle-même des données, mais que l'analyse procède, en fait d'un processus actif de questionnement, de conjecture et de vérification à travers lequel le chercheur tente de comprendre ses données, de les synthétiser et de les re-contextualiser. Après la phase descriptive, nous avons donc opéré à différentes analyses et comparaisons, à la fois entre les sources de données (entretiens managers, entretiens dirigeants et autres acteurs, documents internes, externes et situations d'observation), entre les services (intra-groupe), entre les hypermarchés d'un même groupe (analyses intra-groupe), entre les groupes (inter-groupes) et enfin entre les quatre hypermarchés (inter-sites). L'analyse s'est donc effectuée du particulier au général, comme le préconisent Miles et Huberman (1991) qui insistent sur l'importance de bien comprendre la dynamique de chaque site avant de procéder à une analyse inter-sites.

Notre présentons notre démarche d'analyse qui a été réalisée en deux étapes. Après une analyse intra-site, puis intra-groupe nous avons procédé à une analyse inter-sites et inter-groupes pour comparer et comprendre les similitudes et les différences observées au sein de chaque hypermarché, de chaque groupe ou entre les quatre points de vente.

2.2.2. L'analyse distinctive : intra-site et intra-groupe

Etant donné notre modèle de recherche, qui porte sur deux groupes comportant chacun deux hypermarchés notre analyse s'est déroulée en deux étapes :

- **L'analyse intra-site** a consisté à étudier le contexte interne et externe de chaque point de vente : salariés, organisation, type de structure, de management, historique de l'hypermarché, clientèle, concurrence... ;²⁵
- **L'analyse intra-groupe** a consisté à étudier les spécificités des groupes *DINA* et *COOP*: analyse des spécificités concernant la structure, la stratégie, le management, l'historique, l'organisation,...²⁶

Les informations collectées ont donné lieu à des **traitements différents suivant le type d'information ou la provenance de la source**, selon une logique de complémentarité des données :

- **conformément à notre approche duale**, nous avons opéré des analyses du contenu (dictionnaires de thème)²⁷ ou des traitements statistiques²⁸ ;
- conformément à notre méthodologie par étude de cas, nous avons opéré à une **triangulation des données**²⁹.

L'analyse s'est attachée à atteindre nos objectifs de recherche, c'est-à-dire :

- **analyser la polyvalence des managers mise en œuvre** au sein du secteur de la grande distribution ;
- étudier l'intérêt et les limites du développement de la polyvalence.

Néanmoins, pendant la phase d'analyse un effort de distanciation face au sujet est nécessaire pour ne pas se laisser enfermer dans nos préconceptions ou générer une interprétation

²⁵ Voir les annexes 1.1 à 1.4 présentant les fiches signalétiques de chaque hypermarché.

²⁶ Voir l'annexe 8 relative à la matrice inter-groupes.

²⁷ Voir les annexes 6.1 et 6.2. relatives au dictionnaire des activités.

²⁸ Voir les annexes 5 pour les résultats de l'analyse univariée et multivariée des entretiens.

²⁹ Voir l'exemple de l'annexe 10 présentant la matrice des rôles perçus et décrits par les différents acteurs.

incomplète des phénomènes. Les synthèses rédigées au fur et à mesure, permettent de rendre cohérentes les analyses formulées et de se référer au cadre théorique mobilisé.

2.2.3. *L'analyse comparative : inter-groupes et inter-sites*

Après avoir analysé la dynamique interne de chaque hypermarché et des deux groupes étudiés, l'analyse a consisté à **étudier les convergences et les divergences** :

- **inter-groupes** analyse des différences et similitudes concernant la structure, la stratégie, le management, l'historique...;
- **inter-sites** : analyse des différences et similitudes de pratiques de la polyvalence, de management, de population...

L'analyse thématique des activités a permis :

- la mesure : les différentes formes de polyvalence mises en œuvre ;
- la comparaison : des degrés de polyvalence différents suivant les métiers ;
- L'explication des divergences : des origines différentes à la polyvalence, du rôle du contexte suivant les sites ou les groupes.

Dans ce sens, nous avons réalisé des synthèses et des analyses au fur et à mesure pour expliquer et interpréter les différences observées. Ces résultats ont été systématiquement comparés à ceux déjà établis. Nos conclusions ont donc été formulées par itérations successives.

Pour tenir compte de l'influence du contexte, nous avons construit une matrice inter-sites³⁰ qui reprend les facteurs de contexte qui sont susceptibles d'expliquer les caractéristiques propres de chaque hypermarché en mettant en évidence les différences et les similitudes (Eisenhardt, 1989).

³⁰ Voir l'annexe 9 concernant la matrice inter-sites.

En conformité avec notre **approche multi-méthodes**, plusieurs techniques d'analyse ont été employées :

- des **techniques d'analyse quantitatives**, ont été employées, comme les analyses univariées (fréquences, moyennes, modalités de réponses les plus citées...), les analyses multivariées telle que l'analyse factorielle afin de générer d'éventuelles typologies : « Elle permet d'associer la présence d'un plus ou moins grand nombre d'unités dans une catégorie donnée à la présence d'un plus ou moins grand nombre d'unités dans d'autres catégories » (Allard-Poesi et al., 2003, p.463) ;
- des **techniques d'analyse qualitatives**, qui sont utilisées à des fins de description, de comparaison ou d'explication. L'analyse qualitative cherche à analyser l'importance d'un thème, tandis que la quantitative tente de la mesurer (Allard-Poesi et al., 2003). Selon Allard-Poesi et al., l'analyse qualitative va également chercher à interpréter la présence ou l'absence d'une catégorie, compte tenu du contexte. En effet, selon Bardin (2003) « la présence (ou l'absence) peut être un indice aussi (ou plus) fructueux que la fréquence d'apparition » (p.147). Dans le même sens, la comparaison permet de faire des liens, de voir les oppositions et ainsi de commencer à développer une vision d'ensemble (Demers, 2003).

Pour conclure, les différentes analyses distinctives et comparatives ont suivi les principes d'analyse et d'interprétation des données conformément aux recommandations de Hlady-Rispal (2002) et ceci en cohérence avec notre méthodologie et notre recueil de données, comme le précise le tableau n°22.

Tableau 22: Les principes d'analyse appliqués pour l'étude de cas

Principe	Objectif	Outils et méthodes
Cercle herméneutique	Principe intégrateur Comprendre le phénomène étudié dans sa globalité et sa complexité	Approche interprétative qui repose sur une comparaison systématique et réitérée des données
Contextualisation	Positionner la polyvalence dans son contexte	Analyse intra-site Analyse intra-groupe
Raisonnement dialogique	Vérifier la cohérence interne de la recherche	Journal de recherche Fiches de synthèse (entretiens, documents, observations...)
Interprétations plurielles	Confronter les interprétations des participants sur le terrain de recherche	Comparaison des rôles des différents acteurs
Suspicion	Découvrir de « fausses préconceptions »	Identification d'erreurs de cadrage (exemples : ne pas utiliser le terme de polyvalence qui prête à confusion, tenir compte de l'importance des jeux de pouvoir) Analyses inter-sites et inter-groupes : comparaison des pratiques et des avantages et limites inhérentes Construction de préconisations managériales alternatives
Abstraction et généralisation	Développer le concept de polyvalence dans un secteur particulier et ses implications	Comparaisons empiriques et théoriques Emission de proposition

Source : adapté de Hlady-Rispal (2002, p.154-155).

Synthèse du chapitre 3

Notre recherche s'inscrit donc dans une posture interprétativiste et une posture abductive, ce qui se justifie compte tenu du concept multiple étudié et de la perspective d'analyse retenue qui vise à analyser les activités des managers (l'acteur polyvalent) selon une approche complexe et dynamique de l'organisation.

Sur le plan méthodologique, le choix de la pluralité a été privilégié grâce à une étude de cas multi-sites, qui est particulièrement adaptée à la description d'un phénomène dans toute sa complexité tel que la polyvalence, et permet donc la prise en compte d'un grand nombre de facteurs. L'étude de cas multi-sites a été réalisée dans quatre hypermarchés appartenant à deux groupes distincts et concerne au total 73 managers opérationnels, ce qui représente un échantillon exhaustif pour quatre départements de chaque hypermarché.

Le choix de la complémentarité a également été privilégié, grâce à la multiplication des sources d'information (directeur, services généraux, MD et MR) et des types de données (internes et externes, orales, écrites ou observées), ce qui a permis d'effectuer une triangulation des données et donc de renforcer la validité interne des données empiriques. Enfin, notre approche duale tend également à la complémentarité, grâce à la l'utilisation d'approches à la fois qualitatives et quantitatives.

DEUXIEME PARTIE - LA POLYVALENCE EN ACTION

PRESENTATION DE LA DEUXIEME PARTIE

L'objectif de la deuxième partie est d'analyser la polyvalence des managers opérationnels dans le contexte particulier de la grande distribution.

Nous recherchons dans un premier temps les variables explicatives de la polyvalence et notamment où s'exercent les activités « proches » dans un hypermarché, afin de déterminer à quel niveau se situent les métiers dans le secteur, puis d'analyser dans un second temps, et ce conformément aux hypothèses issues de la revue de littérature, la polyvalence intra-métier et inter-métiers.

L'analyse multi-sites indique le lieu où s'exercent les d'activités proches qualifiées de métier et montre l'existence de formes et de degrés différents de polyvalence, tandis que l'analyse comparative des groupes et des points de vente précise les éléments de contingence non significatifs et explicatifs (1).

Nous en déduisons les bénéfices et les limites à cette polyvalence, qui d'un côté procure de la flexibilité et de la stabilité aux entreprises concernées, en raison de ses origines diverses ; mais qui, d'un autre, engendre un élargissement important et un appauvrissement des activités pour le salarié à l'intérieur d'un même département ; et ne parvient pas à se développer en dehors du métier c'est-à-dire inter-départements (2).

Enfin, au regard des éléments issus de l'étude empirique, nous proposons une discussion, grâce à une nouvelle mise en perspective avec la littérature, afin de conclure par des préconisations managériales à destination des décideurs du secteur (3).

CHAPITRE 4 : LES POLYVALENCES DANS LA GRANDE DISTRIBUTION

Présentation du chapitre 4

L'objectif de ce chapitre est d'analyser les convergences et les divergences, quant à la polyvalence des managers de la grande distribution, afin de déterminer si la polyvalence s'exerce bien dans ce secteur, à quel niveau et dans quelle mesure.

La présentation des résultats de l'étude empirique emprunte une logique inverse de celle employée pour l'analyse. En effet, nous avons lors de l'analyse privilégié selon les recommandations de Miles et Huberman (1991), dans un premier temps, la compréhension des logiques individuelles de chaque hypermarché, puis de chaque groupe, afin d'étudier, dans un second temps, les convergences multi-sites ; nous présentons nos résultats en optant pour une démarche inverse qui va du général au particulier, l'analyse multi-sites est alors suivie d'une analyse comparative inter-groupes et inter-sites afin d'analyser les particularités des sites étudiés et d'opérer des comparaisons.

L'analyse multi-sites, quels que soient les groupes ou les points de vente, indique l'existence de polyvalences différentes suivant les départements du magasin qui constituent des métiers particuliers. Le département est donc le niveau pertinent d'exercice et donc d'analyse de la polyvalence, ce qui nous conduit à analyser de façon différenciée la polyvalence intra-département, puis inter-départements (1).

L'analyse distinctive propose une présentation descriptive des deux groupes et des différents hypermarchés ; tandis que l'analyse comparative des sites propose, quant à elle, de repérer les éléments explicatifs des divergences entre les points de vente (2).

1. ANALYSE MULTI-SITES : LES CONVERGENCES EN MATIERE DE POLYVALENCE

L'analyse multi-sites consiste à repérer les variables déterminantes de la polyvalence et ce quels que soient l'hypermarché ou le groupe étudié. Nous recherchons donc dans le cadre de cette analyse multi-sites les convergences concernant la polyvalence, puis nous analysons la polyvalence au regard de la proximité ou non du métier de base, d'où une analyse en deux temps : intra-département, puis inter-départements.

1.1. Analyse des activités : à la recherche de la polyvalence

Notre rappelons que notre perspective de recherche consiste à déterminer à quel niveau s'exercent les métiers dans la grande distribution. Pour cela, l'unité de mesure porte sur les activités que réalisent les managers. Nous avons opté pour l'analyse de l'acteur, donc de son discours et non de la situation de travail, car « dans tous les cas c'est toujours le sujet qui crée la polyvalence et non l'objet » (Micheletti, 2002, p.12).

L'objectif poursuivi consiste alors à déterminer la proximité des activités dans le cadre d'un ensemble que l'on qualifie de métier. Dans cette optique, nous avons recherché lors de l'analyse multi-sites des variables déterminantes de la polyvalence grâce à des analyses croisées des activités avec des éléments structurels.

Nous précisons la catégorisation effectuée pour analyser les activités des managers, afin de rechercher d'éventuelles relations en fonction du poste, du rayon, du département ou de l'individu.

1.1.1. La catégorisation des activités décrites par les managers

La catégorisation des activités des managers a consisté à réaliser un codage descriptif des activités, suivi d'un codage thématique par fréquence de citation.

➤ *Analyse du codage descriptif des activités*

Une première analyse des activités réalisée grâce au codage descriptif³¹ indique qu’il existe une grande diversité d’activités effectuées par les managers sondés, comme le précise le tableau n°23, qui présente les 52 activités décrites par les managers.

Tableau 23: Les activités décrites par les managers

Code ³²	Nb	% ³³	Code	Nb	%.	Code	Nb	%
admini	6	8,22%	fournisseur	9	12,33%	planning	17	23,29%
affichage	4	5,48%	gestfab	2	2,74%	prepculin	4	5,48%
aléas	1	1,37%	gestfin	4	5,48%	preppromo	7	9,59%
anticiper	1	1,37%	gestsav	2	2,74%	promointerne	2	2,74%
balisage	1	1,37%	gestsocio	1	1,37%	réassort	4	5,48%
budgets	6	8,22%	geststock	8	10,96%	redesinfo	1	1,37%
calculpr	1	1,37%	gesttg	3	4,11%	référenc	2	2,74%
calculpv	1	1,37%	gestvente	3	4,11%	remballe	1	1,37%
chiffre	6	8,22%	hygiène	2	2,74%	retourfour	1	1,37%
clientèle	4	5,48%	implantation	6	8,22%	supervterrain	6	8,22%
communication	1	1,37%	installpromo	3	4,11%	surveiller	3	4,11%
cmdjour	28	38,36%	litige	2	2,74%	terrain	2	2,74%
comptasav	1	1,37%	majprix	6	8,22%	ultraf	1	1,37%
découpage	2	2,74%	manager	36	49,32%	vente	1	1,37%
diriger	3	4,11%	merchandiser	2	2,74%	verifassort	8	10,96%
emballage	1	1,37%	miseenrayon	19	26,03%	verifcmd	5	6,85%
étatmarch	11	15,07%	nettoyage	2	2,74%	zonestock	3	4,11%
étiquette	4	5,48%						
Total							260	356,16%

Le nombre de citations de 260 est supérieur au nombre de personnes interrogées (73), puisque plusieurs activités pouvaient être indiquées (soit 3,56 activités en moyenne par manager).

³¹ Voir annexe 6.1 Dictionnaire des activités - Codage descriptif.

³² Se référer à l’annexe 6.1 Dictionnaire des activités (codage descriptif) pour la signification des codes.

³³ % : pourcentage de l’échantillon ayant cité l’activité.

Le management est l'occupation majoritairement citée par les cadres (49,32%). D'autres activités sont exercées par un nombre important de managers (plus de 1/5 des réponses), il s'agit de la réalisation des commandes journalières auprès de la centrale d'achat, des mises en rayon et de la réalisation de plannings de gestion du personnel.

➤ *Analyse du codage thématique par fréquence*

Afin d'analyser les réponses concernant les activités des managers, nous proposons deux types de codages thématiques : un codage en termes de fréquence des réponses et un codage par fonction³⁴.

Nous rappelons que nous avons opté pour un codage descriptif, puis thématique tels que préconisés par Mile et Huberman (1991). Notre codification consiste alors à un regroupement qui rend compte des récurrences d'un même phénomène (codage descriptif), puis à un regroupement par catégories (codage thématique par fréquence ou par fonction) La réduction des données descriptives s'effectue en deux temps, afin de limiter d'abord la réduction des données à la simple fréquence ; puis dans un second temps d'effectuer un regroupement par thème à des fins d'interprétation. Le codage par fréquence peut donc être considéré comme une étape entre le codage descriptif par thème et le codage thématique par catégorie³⁵.

Le codage par fréquence s'est effectué en deux étapes³⁶ :

- un codage descriptif qui a consisté au regroupement des activités qui renvoient au même phénomène ;
- suivi d'un codage thématique par fréquence qui a consisté à regrouper en catégories les activités selon le nombre de citations. Les 52 activités descriptives ont ainsi été réduites à 15 catégories par fréquence. Parmi ces catégories, nous distinguons la catégorie A « Management » ; les catégories B à N « Activités principales » et la catégorie O « Activités mineures ».

³⁴ Le codage thématique par fonction sera analysé dans le Chapitre 5 : .

³⁵ Voir la Figure 7: Différents niveaux d'inférence pour la formation des catégories.

³⁶ Voir l'annexe 6.2 Codage thématique par fréquence pour le détail des regroupements et catégorisations.

Cette catégorisation montre d’une part le poids important du management des personnels pour près de la moitié de l’échantillon et, d’autre part, permet de repérer 13 catégories d’activités principales pour près des 2/3 des managers.

On peut donc en conclure, dans un premier temps, **qu’une certaine unicité des pratiques professionnelles semble exister dans les différents points de vente étudiés.**

Le tableau n°24 précise les activités que recouvre chaque catégorie.

Tableau 24: Regroupement des activités par catégories de fréquence

Regroupement	Catégories	Activités	Obs.	Cumul croissant	Total
Management	A	Management	36	36	36
Activités principales	B	Commande journalières	32	68	186
	C	Gestion du personnel	21	89	
	D	Mise en rayon	19	108	
	E	Vérification de l’état marchand	19	127	
	F	Supervision du terrain	16	143	
	G	Gestion des fournisseurs	12	155	
	H	Objectifs	12	167	
	I	Etiquetage	11	178	
	J	Gestion des stocks	11	189	
	K	Administratif	11	200	
	L	Préparation culinaire	8	208	
	M	Préparation des promotions	7	215	
	N	Gestion financière	7	222	
Activités mineures	O	Implantation, gestion de la clientèle, installation des promotions, terrain, affichage, direction du personnel, promotion interne, gestion sociale, gestion des aléas, anticipation et transmission des informations	38	260	38
3	15	25	260	260	260

L'analyse du tableau nous permet de préciser le poids des catégories « Management », « Activités principales » et « Activités mineures ».

- **La catégorie A « Management »** : cette unique modalité de réponse a été citée par 36 managers (49,32%) et totalise 13,85% des modalités citées (36/260).
- **Les catégories B à N « Activités principales »** : ces catégories sont celles qui ont obtenu 7 citations ou plus, elles regroupent 34 modalités (soit 65,38% des 52 modalités). Elles sont citées par 48 managers (65,75%) et totalisent 71,54% des réponses (186/260).
- **La catégorie O « Activités mineures »** comprend les activités ayant obtenu moins de 7 citations, elle inclut 17 modalités de réponse (soit 32,69% des 52 activités de base). Cette catégorie a été citée par seulement 5 managers (6,85%) et totalisent néanmoins 38 modalités citées (14,62%).

Parmi les activités, celles relatives au management, aux commandes journalières et à la gestion du personnel représentent à elles seules plus de 30% des citations (89/260). Il semble donc que **les activités de gestion des ressources produits et humaines soient largement exercées** par les managers de la grande distribution.

Si on ajoute aux activités de gestion des ressources les activités liées au rayon (catégories D, E et F) ont obtient plus de 50% des activités citées (143/260). **Les activités principales des managers consistent donc en priorité à gérer les hommes, les produits et à gérer directement ou indirectement le rayon.**

La distinction des catégories par fréquence a pour objectif de repérer, puis d'analyser dans un second temps ces catégories d'activités au regard de certaines variables potentiellement explicatives comme le poste, le rayon, ou le département, afin de trouver à quel niveau se différencient les métiers et donc où s'exerce la polyvalence.

Après l'analyse univariée des activités, nous analysons donc, dans un second temps, si les différents postes influencent le type d'activité.

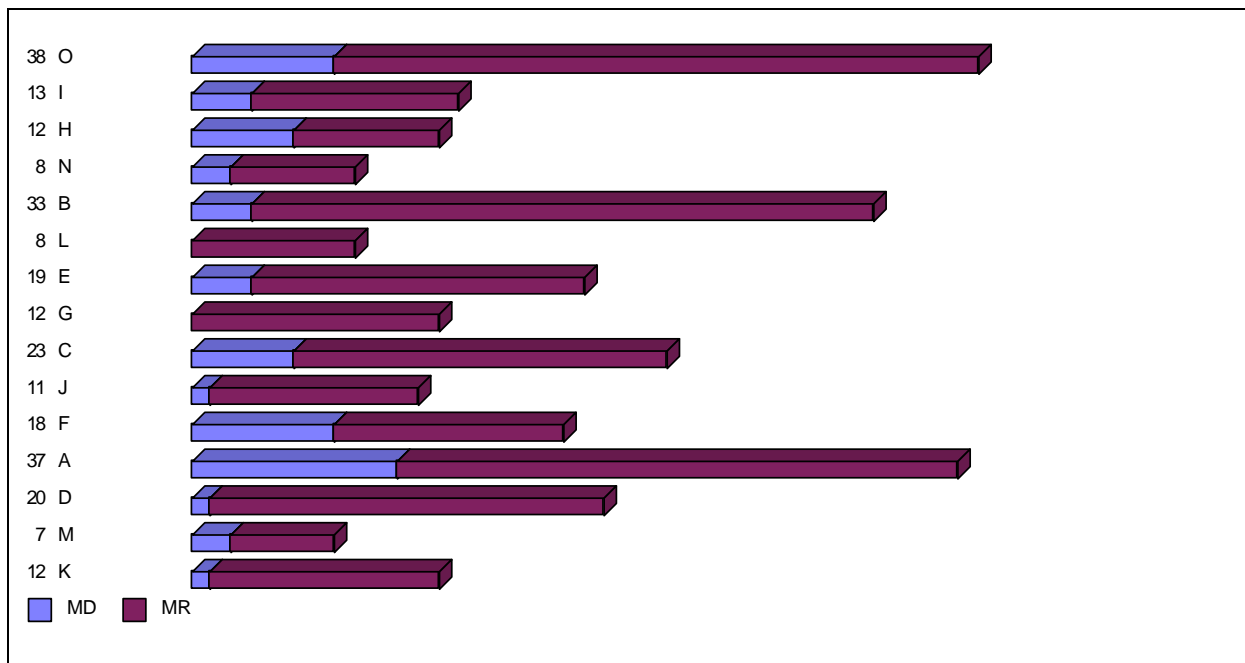
1.1.2. L'influence du poste de travail : proposition d'une typologie

Nous cherchons à déterminer si le poste de travail influence les catégories ou les activités exercées par les managers. Pour cela, nous étudions successivement, les catégories par poste, les activités par poste, puis l'influence des caractéristiques individuelles, afin de proposer, pour conclure, une typologie des postes de manager de département et manager de rayon.

➤ Analyse des catégories d'activités en fonction du poste

La figure n°8 indique la répartition des catégories d'activités suivant les postes.

Figure 8: Les catégories d'activités suivant le poste



Les valeurs du graphique sont les nombres de citations de chaque couple de modalités. La catégorisation regroupe les activités en fonction des répondants. Nous obtenons donc un nombre de citations d'activités supérieures au total (260), puisque certains managers cumulent à la fois les fonctions de MD et de MR.

Une première analyse indique que, les MR réalisent les quinze catégories d'activités ; tandis que les MD n'en réalisent que 13. Les activités G (gestion des fournisseurs) et L (préparation culinaire) sont donc dévolues aux MR.

L'analyse du Chi² indique une dépendance peu significative (Chi² : 22,56, ddl : 14, 1-p : 93,21%) du poste sur les catégories d'activités, d'autant que 12 cases (40.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5, les règles du Chi² ne sont donc pas réellement applicables.

Néanmoins, l'écart des effectifs réels à l'effectif théorique nous enseigne que certaines catégories sont sous ou surreprésentées dans certains postes, comme le précise le tableau n°25 suivant.

Tableau 25: Le poids des catégories par poste

Catégories	MD effectif théorique (réel)	MR effectif théorique (réel)	TOTAL
N	1,48 (2)	6,52 (6)	8 (8)
L	1,48 (0)	6,52 (8)	8 (8)
M	1,29 (2)	5,71 (5)	7 (7)
O	7,01 (7)	30,99 (31)	38 (38)
A	6,83 (10)	30,17 (27)	37 (37)
B	6,09 (3)	26,91 (30)	33 (33)
C	4,24 (5)	18,76 (18)	23 (23)
D	3,69 (1)	16,31 (19)	20 (20)
E	3,51 (3)	15,49 (16)	19 (19)
F	3,32 (7)	14,68 (11)	18 (18)
I	2,40 (3)	10,60 (10)	13 (13)
H	2,21 (5)	9,79 (7)	12 (12)
G	2,21 (0)	9,79 (12)	12 (12)
K	2,21 (1)	9,79 (11)	12 (12)
J	2,03 (1)	8,97 (10)	11 (11)
N	1,48 (2)	6,52 (6)	8 (8)
L	1,48 (0)	6,52 (8)	8 (8)
M	1,29 (2)	5,71 (5)	7 (7)
TOTAL	50 (50)	221 (221)	271 (271)

Nota bene : nous ne prenons en compte que les écarts supérieurs à 2 entre l'effectif théorique et le réel, nous excluons les modalités nulles.

Les **MD** connaissent certaines catégories surreprésentées, il s’agit du **management, de la supervision du terrain et du suivi des objectifs**. A l’inverse, les **MR** se consacrent plus à la réalisation des **commandes journalières, la mise en rayon et la gestion des fournisseurs**.

➤ *L’influence des caractéristiques individuelles*

Le croisement des postes avec les caractéristiques individuelles des managers permet de préciser les différents profils comme l’indique le tableau n°26.

Tableau 26: Caractéristiques individuelles et poste

Poste	Anciennetés				Diplôme	Age	Genre
	Poste	Magasin	Groupe	Profession			
MD (14)	14 Obs. m : 3,30	14 Obs. m : 9,45	14 Obs. m : 12,16	14 Obs. m : 15,36	Bac+2 (7) CAP/BEP (3) Bac (3)	14 Obs. m : 36,71	H (12) F (3)
MR (60)	60 Obs. m : 3,69	60 Obs. m : 8,88	60 Obs. m : 10,23	60 Obs. m : 13,01	CAP/BEP (28) Bac+2 (19) Bac (8)	60 Obs. m : 35,18	H (45) F (15)
Total (73)	144 Obs. m : 3,67	144 Obs. m : 9,09	144 Obs. m : 10,68	144 Obs. m : 13,60	CAP/BEP (31) Bac+2 (26) Bac (11)	144 Obs. m : 35,71	H (57) F (18)

Pour les variables fermées, le tableau donne les modalités les plus fréquemment citées ; tandis que pour les variables numériques, il indique la moyenne et le nombre de réponses effectives. A noter, que deux managers cumulent les fonctions de MD et MR, le nombre de managers peut donc être supérieur à l’échantillon de 73.

Les **managers de département** se distinguent, à priori, essentiellement par leur **niveau de formation plus élevé** (plus des 2/3 ont le bac ou plus), une part plus importante d’hommes

(80%, contre 75% pour les MR) et un âge moyen, ainsi qu'une ancienneté un peu supérieurs à la moyenne et donc aux managers de rayon.

Néanmoins, la distinction est faible d'autant que le répondant « cadre » a pu avoir tendance à surévaluer parfois son parcours scolaire (notes issues des fiches de synthèse des entretiens).

➤ *Vers une typologie des postes de managers de département et de managers de rayon*

Les différentes analyses précédentes, nous conduisent à proposer une typologie des postes, ainsi que les éléments du tableau n°27 qui indiquent les pourcentages d'observation par type de manager. La typologie a fait l'objet d'une triangulation avec les autres sources de données (observations, documents internes et externes, ainsi que les autres entretiens).

Tableau 27: Part des principales catégories par type de manager

Poste	A	B	C	D	E	F	H	J	O
MD	60,0%	13,3%	13,3%	6,7%	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	20,0%
MR	30,0%	28,3%	18,3%	26,7%	18,3%	10,0%	8,3%	10,0%	16,7%

Nota bene : les observations inférieures à 5 ont été supprimées.

A-management	D-mise en rayon	H-suivi des objectifs
B-commandes journalières	E-vérification rayon	J-gestion des stocks
C-gestion du personnel	F-supervision terrain	O-activités mineures

- **Les managers de département : des gestionnaires**

Les managers de département réalisent moins de tâches que leurs subordonnés. Ils se consacrent pour la plupart au management (60%), puis pour 1/5 aux vérifications du rayon, du terrain, au suivi des objectifs et aux activités mineures (33%).

Les MD sont donc, avant tout, là pour gérer les hommes et générer du chiffre, puis pour gérer les aléas ou les insuffisances spécifiques de leur département. **La polyvalence des MD n'est donc qu'occasionnelle**, la plupart du temps leur principale activité consiste

essentiellement à motiver, animer et contrôler leur équipe ; puis la seconde à contrôler le chiffre réalisé.

- **Les managers de rayon : des hommes de terrain**

Les managers de rayon se consacrent, pour près d'un tiers, au management (activité sous représentée dans cette catégorie), aux commandes journalières et à la mise en rayon. Ils réalisent toutes les catégories d'activités, bien que certaines catégories leurs soient particulièrement dévolues : le contact avec les fournisseurs pour limiter les ruptures de stock et la préparation culinaire (exclusivement dans les rayons « métiers », comme boucher par exemple).

Les activités des MR semblent donc plus particulièrement axées sur le terrain³⁷, Les activités des MR sont nombreuses et variées, ce sont des managers polyvalents.

Malgré les spécificités relevées, la différence n'est pas suffisamment significative entre les activités des managers de département et de rayon pour permettre d'analyser la polyvalence en fonction du poste.

1.1.3. Le département comme lieu d'exercice des métiers

Nous testons d'autres variables structurelles (rayon et département) toujours à la recherche des « métiers » de la grande distribution.

➤ *Analyse des catégories d'activités suivant le rayon*

Le tri croisé rayon et activités n'est pas significatif (seule 31,65% de la variance est expliquée). Les observations et citations en nombre très faibles ne permettent pas de toute

³⁷ Nos analyses des activités sont conformes à celles réalisées par le CEREQ (1990) pour qui la fonction de MR comprend trois missions essentielles : la gestion commerciale du rayon, la gestion des flux de marchandises et l'animation du personnel.

façon de tester une éventuelle relation. Un recodage empirique (groupement des rayons « métiers » : boulangerie, boucherie...), des rayons coupes et des rayons « technologiques » (téléphonie, audiovisuel, informatique...), indique une dépendance significative (Chi^2 : 232,14, ddl : 195, 1-p : 96,45%), mais il reste toujours un trop grand nombre de valeurs sous le seuil des 5 citations entre le rayon et les activités exercées (95,5%).

Le rayon n'est donc pas discriminant concernant les activités, mais un regroupement plus important pourrait l'être.

➤ *Analyse des catégories d'activités selon les départements*

L'analyse de la part des principales catégories citées par les managers confirme les spécificités selon les départements, comme le précise le tableau n°28 suivant.

Tableau 28: Les principales catégories d'activités par département

Département	Catégories d'activités	Descriptifs
PGC	E (44,4%) ³⁸ A (27,8%) C (27,8%)	Vérification du rayon Management Gestion du personnel
Produits Frais	D (34,4%) A (28,1%) B (28,1%)	Mise en rayon Management Commandes journalières
Bazar AS	A (60%) B (30%)	Management Commandes journalières
Bazar LS	A (46,7%) O (33,33%) F (26,7%)	Management Activités mineures Supervision du terrain

Ce tableau indique les principales activités pour chaque département, il recouvre environ 75% de l'activité décrite par les managers (rappelons que plusieurs activités pouvaient être citées,

³⁸ Voir l'annexe 5.2 : Résultats de l'analyse multivariée.

après recouplement et suppressions des catégories non représentatives, car inférieures à 5 observations, il reste 127 citations pour 73 managers, soit 1,74 en moyenne).

L'analyse des principales activités citées, si elle indique certaines spécificités, semble néanmoins insuffisante pour discriminer les départements. Par contre, l'analyse distinctive par département indique que certaines catégories sont sous ou surreprésentées, que d'autres ne sont pas réalisées ou sont spécifiques à un département particulier³⁹, comme le précise le tableau n°29.

Tableau 29: Poids des catégories d'activités par département

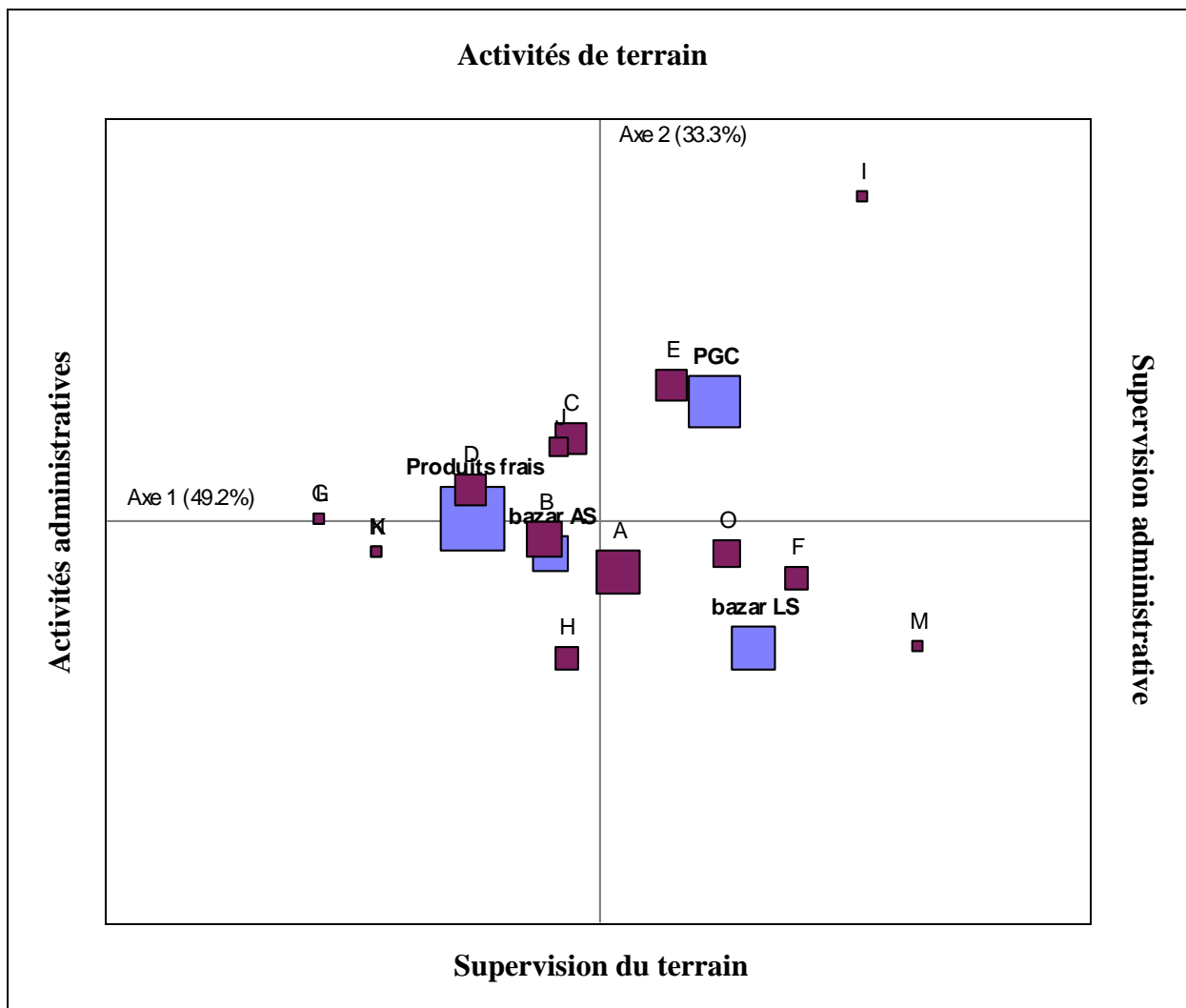
Dpt	Catégories surreprésentées	Catégories sous-représentées	Catégories spécifiques	Catégories absentes (hors spécifiques)
PF	Mise en rayon (D) Préparation culinaire (L)	Supervision du terrain (F) Vérification du rayon (E) Management (A)	Préparation culinaire (L) Fournisseurs (G)	Promotion (M)
PGC	Vérification du rayon (E)		Etiquetage (I)	Suivi des objectifs (H) Administratif (K) Gestion financière (N)
Bazar LS	Activités mineures (O) Supervision du terrain (F) Mise en rayon (D)			Stocks (J) Administratif (K) Gestion financière (N)
Bazar AS	Management (A)			Activités mineures (O) Promotion (M)

³⁹ Voir l'annexe 5.2 : Résultats de l'analyse multivariée.

Certaines activités sont réalisées par la totalité des départements, il s'agit des activités de management (A), de commandes journalières (B), de gestion du personnel (C), de mise en rayon (D), de vérification du rayon (E) et de supervision du terrain (F).

L'analyse des divergences et convergences indique donc bien que les catégories d'activités varient suivant les départements comme le précise l'analyse factorielle des correspondances suivante (figure n°9).

Figure 9: AFC- Catégories d'activités / Départements



Nota bene : les catégories dont les effectifs sont inférieurs à 5 ont été supprimées afin de faciliter la lecture de l'analyse factorielle des correspondances et d'éliminer les éléments non significatifs compte tenu de l'échantillon.

Le croisement des départements avec les catégories d'activités indique que certaines compétences mobilisées sont plus spécifiques dans certains départements. Nous en déduisons donc que le département dans les hypermarchés constitue un domaine d'activité cohérent permettant de développer, gérer et analyser la polyvalence.

Deux dimensions principales se dégagent de l'analyse de l'AFC : **d'un côté le domaine lié au terrain et de l'autre celui de l'administratif**. Nous pouvons également distinguer les activités qui s'entendent comme la réalisation effective de tâches liées au terrain ou à l'administratif de celles relevant de la supervision. Dans le premier cas il s'agit d'une action directe des managers sur le domaine et dans le second d'une action indirecte. Nous remarquons que **ces deux dimensions distinctes se différencient également par leur lieu d'exercice principal** : le terrain concerne la zone dédiée à la vente, tandis que le domaine administratif s'effectue le plus souvent dans les bureaux réservés aux managers.

Grâce à la proximité de certaines catégories d'activités et aux dimensions, nous pouvons alors proposer un profil de manager pour chaque département.

➤ *Vers une typologie des managers selon le département*

La typologie des managers par département montre à la fois l'unicité des pratiques au sein de chaque département, ainsi qu'une réelle distinction entre les départements.

- **PGC** : l'objectif est d'**approvisionner le rayon** (quantité et état marchand sont les mots d'ordre) afin d'éviter les ruptures de stock. En effet, ce département génère plus de 50% du chiffre d'affaires, ce qui explique le rôle également important de la supervision du terrain.
- **Produits frais : le terrain** est essentiel, que ce soit pour gérer les hommes ou les aider. En outre, les activités sont plus variées.

- **Bazar AS : la variété**, car les activités concernent les différentes dimensions liées au terrain ou à l'administratif. La vente est de la responsabilité des employés.
- **Bazar LS : l'urgence** caractérise ce département où le manager possède peu ou pas d'employés, **d'où une supervision importante**, tant sur le plan des activités sur le terrain que de l'administratif, mais peu de temps disponible pour les tâches administratives.

➤ *Vers une typologie des départements*

Après avoir présenté une typologie des managers selon les départements, nous souhaitons proposer plus largement une typologie qui présente les caractéristiques spécifiques de chaque métier pour l'ensemble des personnels de l'hypermarché. L'objectif est de préciser les spécificités et la finalité de chaque métier afin de donner des éléments explicatifs à l'action des managers.

La typologie proposée émane d'une triangulation réalisée entre les résultats de notre analyse bivariée (département/catégories d'activités) et d'autres sources d'information et notamment les fiches de poste des différents groupes, les conventions collectives et les prescriptions des directeurs. Cette triangulation confirme bien l'existence de différents métiers qui s'exercent dans la grande distribution.

A noter que nous distinguons les postes « métiers » qui sont présents dans le département Produits frais, compte tenu de leur caractère bien spécifique.

Le tableau n°30 propose une synthèse de la typologie des départements.

Tableau 30: Typologie des départements

Département	Caractéristiques	Finalité	Catégorie
PGC	<ul style="list-style-type: none"> • Rotation très élevée • Manutention nécessitant des qualités physiques • Rapidité d'exécution nécessaire • Travail répétitif et peu varié 	L'approvisionnement (mise en rayon)	Les besogneux (essentiellement de la mise en rayon)
Produits frais	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion plus courte (DLC) et diversifiée (mise en rayon, fraîcheur, qualité, hygiène...) • Nombreuses et fréquentes manipulations pour le même produit • Conditionnements très diversifiés • Importance de la mise en scène de l'offre 	Le terrain (gestion des produits et des hommes)	Les stressés (adaptabilité nécessaire)
Bazar	<p>- LS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • nombreuses références (connaissance des produits indispensable) ; • produits à technologie et usages variés ; • rotation lente (sauf lors des promotions). <p>- AS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • promotions fréquentes ; • service et conseil à la clientèle ; • expertise nécessaire. 	L'urgence (par manque de personnel)	Les passionnés (connaissances techniques sur les produits indispensables)
Postes « métiers »	<ul style="list-style-type: none"> • formation et diplôme nécessaire : boucher, charcutier, boulanger, traiteur, pâtissier et poissonnier • technicité et rapidité d'exécution 	L'administratif (gestion des stocks)	Les spécialistes (expertise nécessaire)

- **Le département peut-être considéré comme le lieu où s'exerce un métier particulier et donc constitue le niveau privilégié d'analyse de la polyvalence.**
- **Les métiers sont relativement homogènes entre eux et hétérogènes les uns avec les autres ce qui permet de déterminer des typologies distinctes.**

L'analyse des activités permet donc de repérer des activités proches, qui agrégées constituent des entités que l'on peut qualifier de métiers et qui s'exercent au niveau des départements. Or, la polyvalence s'exerce selon Micheletti (2002), soit au sein d'un même métier (changements simples), soit par la mise en œuvre d'une part plus ou moins importante d'un ou plusieurs autres métiers; ainsi peut-on opérer une première analyse intra et inter-métiers afin d'analyser la polyvalence.

1.2. Analyse de la polyvalence intra et inter-métiers

Nous cherchons à repérer, dans le cadre de l'analyse multi-sites, quelles sont les similarités, et ce quels que soient l'hypermarché ou le groupe, en matière de polyvalence intra, puis inter-départements.

2.2.1. Analyse intra-département : au sein du même métier

La polyvalence intra-département existe dans les trois domaines définis par les conventions collectives de la branche⁴⁰ : les remplacements provisoires, les fonctions multiples et la polyactivité au sein du même département.

- *Des remplacements provisoires mais fréquents*

Les remplacements sont fréquents. Les managers doivent en effet se remplacer entre eux dans le département en cas de congé ou de maladie ; ils doivent aussi pallier les absences de leurs

⁴⁰ Voir l'annexe 7.5 : Polyactivité-Fonctions multiples-Remplacements provisoires.

subordonnés et/ou de leurs responsables. Il existe donc à la fois des remplacements horizontaux, descendants ou ascendants.

« En fait, sur l'année il y a pas plus de dix semaines où mon effectif est complet » (MD Bazar LS).

« Il n'y a que 5 semaines par an où tout le monde est là » (MR Epicerie).

La totalité des remplacements du manager se réalisent à l'intérieur du département (pas de recours à d'autres services de l'entreprise, ni à des emplois temporaires) et **en autonomie totale**. Le remplacement du subalterne est effectué en grande majorité par l'équipe sans distinction des rôles. Le manager se dit libre de son choix, bien que le département d'exercice conditionne en partie sa décision comme le précise le tableau n°31 qui indique certaines divergences concernant les remplacements provisoires intra-département.

Tableau 31: Remplacements provisoires selon les départements

Département	Manager absent	Subalterne absent	Qui décide ?	Comment ?
Produits frais (32)	Un second (16)	Mon supérieur (10)	Moi-même (20)	En autonomie totale (20)
bazar LS (15)	Un employé (6) L'équipe (4)	L'équipe (8)	Moi-même (7)	En autonomie totale (9)
bazar AS (10)	Un employé (4)	L'équipe (7)	Moi-même (5)	En autonomie totale (4) Seule une partie des tâches (4)
PGC (18)	L'équipe (7)	L'équipe (8) Mon supérieur (7)	Moi-même (8)	En autonomie totale (15)
Total (73)	Un second (19) L'équipe (18)	L'équipe (33) Mon supérieur (21)	Moi-même (40)	En autonomie totale (48)

Le tableau correspond au codage des questions relatives au remplacement du guide d'entretien (questions 22-25). Le tableau précise la ou les modalités les plus fréquemment citées par département et le nombre de citations.

L'analyse des remplacements indique donc qu'il existe **une large autonomie en matière de remplacement et ce tant au niveau du choix des modalités que dans sa mise en œuvre**. Le département Produits frais semble plus formalisé et donc plus encadré, quant au Bazar LS le manque récurrent de personnel pousse à reporter l'absence d'un employé sur un autre employé, car le secteur est en **situation de sous effectif quasi-permanente**.

L'autonomie des managers vis-à-vis de leur hiérarchie est confirmée par l'analyse du contenu de la question relative aux relations avec le supérieur. L'analyse indique, en effet, un vocabulaire majoritairement à connotation positive et visant à l'autonomie et à la délégation des acteurs comme « autonome » (15), « laisse » (6), « conseille » (6) ou « informel » (3) ; face au vocabulaire plus hiérarchique comme « contrôle » (2), « consignes » (7), vérifications (1) ou « formel » (2).

➤ *Des fonctions multiples essentiellement descendantes*

Les fonctions multiples consistent à occuper plusieurs postes de niveaux hiérarchiques, de façon permanente à au moins 40% du temps de travail, ce qui oblige l'employeur à rémunérer le salarié sur le poste le plus élevé, on assiste donc plutôt à des fonctions multiples descendantes plutôt qu'ascendantes.

Seulement deux managers de notre échantillon cumulent les fonctions de MR et MD, par contre plus de la moitié des MR déclarent avoir en plus de leurs attributions de manager la responsabilité d'un rayon ou sous-rayon spécifique : l'objectif étant de donner de la souplesse à un système offrant peu de latitude en cas d'absence de personnel. Enfin, un manager cumule les deux départements à fort effectif et chiffre d'affaires que sont le PGC et les PF.

Les fonctions multiples compte tenu de leur coût concernent donc **le plus souvent les fonctions de MR et d'employé**.

➤ *Des polyvalences différentes selon les départements*

D'autres critères sont liés à la polyvalence dans le cadre d'une organisation flexible (Liu, 1983), il s'agit de la non répétitivité des activités (versus parcellisation), de la discontinuité (versus temps imposé), de la coopération des acteurs, de l'autonomie des acteurs et enfin du degré de contrôle de la hiérarchie (versus concertation). On peut ainsi repérer différents modes de flexibilité, afin d'analyser dans quelle mesure s'exerce la polyvalence :

- Le **PGC** connaît un travail assez répétitif imposé par de la forte rotation des produits. Il existe **une faible coopération entre les acteurs** des différents rayons en dehors des opérations promotionnelles. Par contre, l'autonomie et la concertation des managers est importante. Le PGC qui dégage l'essentiel du CA subit une forte pression sur le remplissage des rayons.
- Le **Bazar** réalise des activités également répétitives, bien que souvent discontinues puisque dictées par la **variabilité des opérations commerciales et la demande** de la clientèle. Le Bazar LS connaît une plus forte variabilité des équipes et une plus grande autonomie dans l'organisation du fait du manque de personnel.
- Les **PF** se différencient par une **grande variété des activités**. L'autonomie des acteurs est forte, bien que la pression concernant les chiffres est très importante, les PF, générant l'essentiel de la marge du magasin, ainsi que son image de marque (fraicheur notamment des produits).
- Les **Postes Métiers** ont un travail routinier et spécialisé, mais paradoxalement ils sont aussi **les plus autonomes quant à l'organisation et au contenu du travail** (choix qualitatifs et quantitatifs des produits, fixation autonome des prix), car ils subissent très peu de contrôles de la hiérarchie du fait de leur expertise.

La polyvalence qui consiste, dans sa forme la plus pure, à exercer l'ensemble des activités relatives à un secteur⁴¹ est donc bien un phénomène complexe, qui ne peut se comprendre

⁴¹ Selon la définition des conventions collectives, voir l'annexe 7.5 : Polyactivité-Fonctions multiples-Remplacements provisoires.

qu’au travers l’analyse d’un contexte particulier. En l’espèce, l’analyse par département nous indique des formes différentes de polyvalence qui varient en fonction du degré de variabilité et de variété des activités, selon le degré de contrôle de la hiérarchie et le degré d’autonomie en matière d’organisation des équipes et du choix des activités.

L’analyse des formes de flexibilité, ainsi que la typologie des départements proposée au chapitre précédent⁴², nous conduit à proposer un continuum des degrés de polyvalence (figure n°10).

Figure 10: Les degrés de polyvalence par département

Postes métiers	Bazar AS	Bazar LS	PGC	Produits frais
Spécialisation → Polyvalence				
métier spécialisé	spécialisation produit	rotations	variabilité quantitative	variabilité qualitative

On peut donc en conclure que :

- **Il existe autant de polyvalences que de métiers dans l’entreprise.**
- **Le degré de polyvalence du département est d’autant plus élevé que le secteur est soumis à une variabilité qualitative des activités.**

La polyvalence s’exerce donc de façon différenciée au sein de chaque métier. Les fonctions multiples concernent essentiellement les postes de MR et d’employés, afin de limiter la masse salariale. Enfin, les remplacements provisoires s’effectuent en totale autonomie et le plus souvent de façon solidaire ; leur fréquence importante tend à rendre ces remplacements dits provisoires en fait quasi-permanents !

Nous recherchons à savoir si la polyvalence s’exerce également vers d’autres métiers.

⁴² 1.1.3. *Le département comme lieu d’exercice des métiers.*

2.2.2. *Analyse inter-départements : vers d'autres métiers*

La polyvalence vers d'autres métiers s'exerce entre les autres départements opérationnels et/ou vers d'autres services de l'entreprise.

➤ *La polyvalence vers d'autres départements opérationnels*

Les managers et employés évoluent au sein du département, la barrière avec les autres départements est relativement étanche, puisque la polyvalence ne se rencontre que dans deux situations distinctes :

- **lors des opérations exceptionnelles** qui concernent l'ensemble du magasin (rentrée des classes, Noël...), dans ce cas les différents départements travaillent en solidarité, afin que l'opération soit une réussite commerciale, **la polyvalence est occasionnelle** ;
- **la promotion interne** favorise la polyvalence vers d'autres secteurs, dans ce cas le salarié se voit le plus souvent affecté sur un nouveau département, **la polyvalence est donc permanente** (car le salarié cumule alors une double compétence).

La polyvalence inter-départements est limitée, car les managers ne souhaitent pas opérer dans d'autres secteurs ni y déléguer du personnel, en dehors des situations spécifiques décrites, au risque de ne plus pouvoir assurer leur propre charge de travail.

➤ *La polyvalence vers d'autres services*

La polyvalence vers d'autres services est très rare (comptabilité, caisse, autres magasins du groupe...). Elle ne se réalise qu'à la demande des salariés, car il est nécessaire de prendre en compte non seulement les compétences, mais également la situation personnelle du candidat.

La polyvalence vers les caisses est refusée, à priori, par 71 des managers interrogés, qui ne veulent pas perdre leur liberté de mouvement, ni leur autonomie ; d'autant que le poste de caisse est ressenti comme dévalorisant.

La polyvalence s'exerce donc à l'intérieur de chaque département des hypermarchés, tandis qu'elle est limitée en dehors de chaque univers.

Après avoir analysé les convergences, l'analyse distinctive et comparative des groupes et des points de vente va tenter de pointer les divergences.

2. ANALYSE DISTINCTIVE ET COMPARATIVE DES HYPERMARCHES

L'analyse distinctive permet de repérer, dans un premier temps, les spécificités des groupes et des points de vente. Nous présentons, dans ce sens, les caractéristiques principales des entreprises étudiées, afin de nous attacher ensuite à l'analyse des spécificités de chaque point de vente.

Dans un second temps, nous présentons une analyse comparative inter-groupes et inter-sites, puis une analyse comparative des acteurs. L'objectif est donc de repérer les influences contextuelles des points de vente et des acteurs.

2.1. Caractéristiques des groupes et hypermarchés étudiés

L'étude de cas multi-sites porte sur deux groupes distincts dans lesquels sont analysés deux hypermarchés. Nous présentons successivement ces groupes (analyse intra-groupe) et les spécificités de chaque point de vente (analyse intra-site).

2.2.1. Le groupe DINA

Le groupe *DINA* et ses deux hypermarchés étudiés connaissent certaines spécificités.

➤ *Le groupe DINA*

Le groupe *DINA* appartient à un conglomérat. Il s'agit de la première entreprise réunionnaise en termes de CA et de nombre de salariés. Le groupe coté en bourse a été fondé en 1948. Il regroupe des activités très diversifiées sur l'île de la Réunion, en métropole et à l'international.

Lors de la réalisation de l'étude le groupe présentait 940 millions d'euros de chiffre d'affaires (2002), 7 644 collaborateurs de plus de 60 nationalités présentes dans plus de 28 pays.

DINA a été créée suite au rachat par le groupe d'une société malgache, première entreprise à développer les activités de distribution dans l'île. Le groupe est leader dans le secteur de la grande distribution à la Réunion en 2004 avec 35,9 % de la surface commerciale des *GMS*⁴³, 28% du nombre total de magasins et près des ¾ des hypermarchés du département. Compte tenu de l'article 41 bis de la Loi Royer, dit « amendement TAK », le groupe ne peut plus obtenir d'autorisation d'implantation de nouveau magasin ou d'agrandissement des surfaces existantes auprès du CDEC, sauf dérogation motivée, puisque le seuil de surface de vente pour un seul groupe est fixée à 25%.

L'entreprise possède plusieurs filiales : sa propre centrale d'achat, sa société de communication, d'informatique, plusieurs entreprises agro-alimentaires et une flotte de pêche autonome. La stratégie consiste à maîtriser les coûts par le contrôle interne des activités liées à la distribution.

L'entreprise actionnaire est en fait un holding financier qui investit dans des activités hautement rentables pour ses actionnaires. La position de leader du groupe dans le domaine de la grande distribution lui permet depuis de nombreuses années d'offrir à ses actionnaires des dividendes élevées.

Le mode d'organisation qui découle de cette stratégie est fortement centralisé. La centrale d'achat détermine les prix d'achat, de vente et promotionnels. Elle contrôle les résultats et laisse donc peu de marge de manœuvre aux acteurs.

Pour information, les parts de la société *DINA* ont été cédées en 2007 au groupe Casino⁴⁴, car le groupe souhaite se recentrer sur ses activités historiques, bien qu'en 2001 la distribution représentait encore près des 2/3 des activités du groupe en termes de CA. Cette stratégie se justifie par le souhait de se recentrer sur son activité historique aujourd'hui plus rentable et par les dangers liés à l'implantation de nouveaux concurrents sur l'île (notamment Carrefour,

⁴³ *GMS* : Grandes et Moyennes Surfaces, soit les points de vente d'une surface supérieure ou égale à 300 m².

⁴⁴ Casino est le numéro quatre de la distribution alimentaire en France avec des enseignes comme Casino, Géant, Monoprix, Franprix ou encore Leader Price, le groupe Casino se retrouve aujourd'hui seul actionnaire de *DINA*. Avec ce rachat, le groupe stéphanois atteint 43,8 % des surfaces de plus de 300 m² dans l'île.

le leader français en 2003). Le siège social du groupe a d'ailleurs été transféré en métropole en 2005.

Deux hypermarchés du groupe *DINA* de taille comparables ont été étudiés dans le cadre de cette recherche. Le tableau n°32, montre les principales caractéristiques de ces deux points de vente⁴⁵.

Tableau 32: Fiche signalétique des hypermarchés du groupe *DINA*

Caractéristiques	HYPERSUD	HYPERNORD
Date de création	1987	2002
Date d'ouverture	1995	2002
Mode d'acquisition	Rachat	Création
Surface de vente	5000 m ²	6000 m ²
Effectif moyen	210 personnes	230 personnes

➤ *Les spécificités d'Hypersud*

Le magasin est historiquement le plus ancien du groupe, ce qui induit plusieurs conséquences :

- une population salariale plus ancienne dans le magasin, comme le précise le tableau n°33 ;

Tableau 33: Comparaison de l'âge et de l'ancienneté chez *DINA*

Magasin	Age du manager		Ancienneté	
	Moyenne	Ecart type	Moyenne	Ecart type
HYPERSUD	34,32	5,84	7,78	5,59
HYPERNORD	33,61	6,72	2,01	1,27

- un taux d'encadrement plus élevé (19% de managers, contre 14,5% chez *Hypernord*) ;

⁴⁵ Pour plus de détails se référer aux annexes 1.1 et 1.2 : fiches signalétiques d'*HYPERNORD* et *HYPERSUD*.

- une plus grande expérience qui a comme bénéfice une plus grande autonomie du personnel, mais comme contrepartie une moins grande créativité ;
 - une forte résistance aux changements ;
 - un syndicalisme fortement implanté et actif.
- D'où **une réticence plus grande à la polyvalence chez *Hypersud***.

Selon le directeur, le département des **Produits frais est celui qui nécessite les compétences les plus variées**. Mais, c'est surtout **la volonté d'exercer ses compétences** et donc la volonté d'agir qui fait la différence plutôt que les seules aptitudes des salariés.

« La polyvalence est exceptionnelle d'un rayon à l'autre. Les personnes sont très attachées à leur rayon. Il est très difficile de bouger les gens, mais il est possible de faire des mutations inter-départements. Par contre, il n'y a pas de polyvalence du rayon vers les caisses » (directeur).

Selon le directeur, la polyvalence des salariés existe donc essentiellement dans le rayon, donc entre les employés et les managers. Paradoxalement, même si **la polyvalence se concentre dans l'espace du rayon** au détriment de l'inter-rayons du même département, **elle peut exister entre différents départements** opérationnels (ce qui exclut la caisse).

Certaines problématiques sont spécifiques au groupe *DINA* selon la direction :

- **Le dialogue est fondamental sur l'île** avec les employés.
- « Il faut tout expliquer aux salariés. Il faut surtout montrer qu'on les respecte, sinon il y a des blocages, car ils sont très susceptibles ».
- **Les contrôles doivent être nombreux**.
- « Il ne faut jamais lâcher quoi que ce soit et toujours faire plusieurs points de contrôle. Par exemple, une personne est chargée de l'audit des étiquettes ».
- **Les managers de département ont vu leurs responsabilités limitées**, ils ont perdu leurs marges de négociation avec les fournisseurs et donc il est difficile de les motiver et ils ont plus de mal à asseoir leur autorité. Il est envisagé de faire des réunions de

compte entre les managers de département pour qu'ils apprennent à travailler ensemble, qu'ils découvrent le métier des autres, afin d'échanger sur les secteurs et donc de créer des synergies.

- **Le magasin se distingue par la rigidité de ses acteurs ;**
- **Par conséquent, les départements sont très sectorisés, le pouvoir syndical est important et il faut énormément argumenter auprès des personnels pour les faire évoluer du fait de l'attachement affectif au poste de travail et au rayon.**

➤ *Les spécificités d'Hypernord*

Ce magasin est plus récent, ce qui induit :

- une plus grande réactivité et disponibilité du personnel ;
- un personnel moins expérimenté, mais plus ouvert aux changements et désireux de « bien » faire ;
- un syndicalisme quasiment inexistant.

La direction peut donc agir plus directement sur l'activité et le contrôle des activités des managers. Elle propose de nombreuses réunions entre cadres, des séminaires et des documents visant à développer les « bonnes pratiques ».

Par exemple, un document à destination des managers précise qu'un manager est avant tout un bon gestionnaire et que gérer c'est « être acteur de sa réussite », c'est-à-dire :

- Etre capable de maîtriser les méthodes nécessaires à la conduite de son rayon vers des résultats probants, que ce soit au niveau du CA, de la marge ou des stocks ;
- Actionner les leviers capable d'augmenter les résultats, tout en répondant aux attentes des clients ;
- Piloter son activité avec rigueur et compétence.

L'analyse des prescriptions à destination des managers montre que l'objectif essentiel assigné aux opérationnels consiste à générer du chiffre et du résultat, les attentes de la clientèle passent au second plan. Cette prescription est d'ailleurs conforme à la stratégie du groupe actionnaire de *DINA*, pour qui la rentabilité à court terme est prioritaire.

Selon la direction la polyvalence existe à la fois intra-rayon, inter-rayons et avec les caisses, mais seulement quand les employés ont la volonté d'être polyvalents, car la polyvalence n'est pas une volonté de la direction pour le moment. Le point noir du magasin est la **démarque inconnue**, afin de lutter contre les vols et la casse, les objectifs vont certainement inclure prochainement une prime à la démarque (% maximum de démarque). Néanmoins, la polyvalence est freinée par le **fort turn-over dans les rayons métiers et la caisse**, ce qui oblige à des recrutements toutes les semaines (la plupart du temps des CDD ou des saisonniers).

« On a beaucoup de problèmes avec les stagiaires, ils volent, rigolent et ne sont pas intéressés » (directeur).

- **Le magasin se distingue par une volonté d'innovation managériale qui tente de motiver et d'encadrer les personnels ;**
- **mais le manque de stabilité et d'implication des effectifs limitent les effets de ces actions.**

2.2.2. *Le groupe Coop Atlantique sous enseigne Carrefour*

Nous présentons succinctement les spécificités du groupe *Coop Atlantique (COOP)*, son partenariat avec Carrefour et les deux hypermarchés du groupe étudiés.

➤ *Le groupe Coop Atlantique*

Coop Atlantique est une société anonyme sous forme de coopérative de consommateurs. Elle est l'une des quatre dernières coopératives de consommation historiques françaises encore en activité ; elle est membre de la FNCC. Elle comptait 386 389 associés coopérateurs en 2007. Il s'agit d'un actionnariat familial essentiellement composé de clients des magasins, qui pour la plupart d'entre eux participent à des événements coopératifs (assemblées générales locales, comités généraux...) et/ou sont membres actifs de l'association atlantique des consommateurs coopérateurs (AACC).

Les coopérateurs détiennent collectivement la propriété de l'entreprise et participent à sa gestion de façon démocratique. Quel que soit leur apport financier ils disposent d'un pouvoir de décision identique, selon le principe un homme égal une voix. La stratégie prônée par *Coop Atlantique* n'est pas la maximisation du profit, mais, tout en restant compétitif, le groupe souhaite servir les besoins de ses coopérateurs et place l'homme au centre de ses préoccupations.

La création de *Coop Atlantique* remonte à 1912 sous le nom de la Saintaise, devenue Coopérative Régionale des Charentes et du Poitou en 1920, puis Coopérative Régionale en 1972 et enfin *Coop Atlantique* en 1994. Entre 1953 et 1973, des regroupements sont effectués avec diverses coopératives locales, jusqu'à la fusion avec celle de Limoges (fondée elle en 1881 sous le nom d'Union de Limoges). En 1998, après des accords de partenariat pour les achats et les enseignes avec le groupe Carrefour et Comptoirs Modernes au 1^{er} janvier 1998, les hypermarchés prennent l'enseigne Carrefour.

Le groupe gère directement :

- 7 hypermarchés Carrefour
- 40 supermarchés Champion
- 14 supermarchés Eco Frais
- 7 magasins discount Ed
- 12 cafétérias Toquenelle
- 178 magasins de proximité Coop
- 3 entrepôts logistiques

Coop Atlantique détient à parité avec le groupe Carrefour, la société Carcoop qui possède des hypermarchés portant l'enseigne Carrefour (à Moulins, Denain, Douai-Flers, Liévin, Saint-Pol-sur-Mer, Bourg-en-Bresse).

L'activité du groupe s'étend sur 13 départements du Centre-Ouest (entre la Loire et la Garonne), le siège social se situe à Saintes en Charente-Maritime où il est le premier employeur régional avec 4 400 collaborateurs. En 2008, le chiffre d'affaires consolidé de Coop Atlantique a atteint de 899 millions d'euros en 2008. Les 7 hypermarchés réalisent à eux seuls 45,1% des ventes du groupe.

➤ *Le partenariat avec l'enseigne Carrefour*

Carrefour est le leader français de la grande distribution. Créé en 1959, il est présent en Europe, en Amérique du Sud et en Asie. Hormis l'enseigne Carrefour, le groupe exploite d'autres enseignes : Champion, Ed, Shopi, 8 à Huit. Le groupe Carrefour a publié en 2008 un chiffre d'affaires de 87 milliards d'euros. En 2007, il employait plus de 490 000 salariés au niveau mondial, dont 140 000 en France.

Les hypermarchés de *Coop Atlantique* ont signé un partenariat avec Carrefour en 1998 pour utiliser l'enseigne Carrefour et donc avec accès à sa centrale d'achat, sa force commerciale et promotionnelle. Le groupe *COOP* a failli dénoncer cet accord en 2008 en raison de nombreux différends relatifs aux livraisons (seulement réalisées à 75%), aux marges arrières qui n'étaient reversées qu'à hauteur de 5%, à la non redistribution aux collaborateurs de la participation et à la répartition inégale des bénéfices de la société détenue conjointement. Après une dénonciation ouverte dans *La Tribune* (D'Erceville, 2008) et de nouvelles négociations, le partenariat a été reconduit en février 2009 et porte maintenant à la fois sur les hypermarchés et les supermarchés.

Les résultats du groupe ne sont positifs depuis 2007 qu'en raison du résultat exceptionnel dû à des cessions, *Coop Atlantique* faisant face comme ses concurrents à la montée des magasins discounts.

Les points forts de groupe sont son faible turn-over. Les personnels sont également coopérateurs ce qui augmente l'implication des salariés-actionnaires à la fois sur le plan

financier et par attachement l'affectif aux valeurs de l'entreprise. Les points faibles sont d'une part les nombreux magasins *COOP* qui ne sont pas toujours rentables et d'autre part la gestion des coopérateurs qui doit être rationalisée et modernisée (listing pas toujours à jour, avantage coopérateur à rendre plus immédiat...).

La stratégie pour les années à venir consiste à :

1. **Renforcer l'offre commerciale** par une meilleure adaptation de l'assortiment aux situations locales, à une gestion tarifaire adaptée à la concurrence de chaque point de vente et à une modernisation de la logistique (diminution des ruptures).
2. **Modernisation du PGC** par une gestion à l'article.
3. **Formation des personnels à la gestion des équipes** (2,5% de la masse salariale).
4. **Revoir la redistribution envers les coopérateurs** en augmentant les réductions en magasin plutôt que les dividendes.

Le tableau n°34 précise les caractéristiques principales des deux hypermarchés étudiés dans le cadre de l'étude de cas multi-sites⁴⁶.

Tableau 34: Fiche signalétique des hypermarchés du groupe *COOP*

Caractéristiques	Saint-Junien	Cognac
Date de création	1984	1971
Date d'ouverture	1984	1971
Mode d'acquisition	Création	Création
Surface de vente actuelle	4 200 m ²	6 400 m ²
Surface de vente après travaux	6 000 m ²	Pas de travaux en cours
Effectif moyen	170	180

➤ *Les spécificités de Saint-Junien*

Le magasin est relativement récent, la population de managers est donc plus jeune (36,25 ans en moyenne) que *Cognac* (39,44 ans) et le taux d'encadrement est faible.

⁴⁶ Pour plus de précision se reporter aux annexes 1.3 et 1.4 (fiches signalétiques de *Saint-Junien* et *Cognac*).

Le chiffre d'affaires est en augmentation, ainsi que la population locale, ce qui a incité le groupe à programmer des travaux d'agrandissement pour cet hypermarché. La clientèle est constituée essentiellement d'actifs et de retraités. La démarque est faible.

Le magasin se caractérise par son **caractère rural**. Il est implanté dans une ville de 11 000 habitants de la Haute-Vienne. La zone de chalandise s'étend jusqu'à 30 km et comprend environ 30 000 **clients qui sont particulièrement fidèles** au point de vente (1^{er} taux de détention de la carte de fidélité avec 70% de clients détenteurs). Par conséquent, le panier moyen est relativement élevé (40 € contre 26 € à *Cognac*).

Selon le directeur, **il n'y a pas de polyvalence entre les départements**. Par contre, il existe depuis peu une polyvalence interne au même département.

La principale difficulté rencontrée à Saint-Junien concerne **la mobilité du personnel** :

« Les personnes refusent de monter dans la hiérarchie et ne veulent pas faire de formation, cette non mobilité est prise en compte dans l'avancement des salaires ».

L'objectif principal du directeur est de transmettre les consignes du groupe et de contrôler leurs réalisations (gestion des produits et marges réalisées). Des réunions périodiques sont organisées avec les managers de département et de rayon ou avec le siège. La transmission des consignes nécessite de réaliser un tri des informations et prend beaucoup de temps.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Le management est de type autoritaire puisqu'il privilégie les informations descendantes et les contrôles.➤ Le personnel regrette l'ancien directeur qui impliquait plus les managers. Cette rigidité nuit aux initiatives personnelles et donc à la polyvalence. |
|--|

➤ *Les spécificités de Cognac*

Ce magasin est ancien, puisqu'il a été créé en 1971. Le point de vente est situé dans une zone populaire de Limoges, le quartier de Cognac.

Les vols très importants sont la principale difficulté à laquelle est confronté le point de vente. Ceux-ci s'effectuent dans tous les secteurs du magasin et malgré le système de surveillance, la démarque inconnue représente 4% du CA (estimation par les différents acteurs : environ 30% personnel interne, 30% personnel extérieur et 30% clientèle). Il a été mis en place un recalage des stocks permanents pour mieux apprécier la DI en temps réel. **Le personnel est réticent pour surveiller les clients en rayon, car cela ajouterait encore des tâches supplémentaires à réaliser.**

Selon le directeur, les principales activités des managers consistent à **gérer l'humain** et à trouver des solutions pour **gérer les imprévus**. Le management met en avant **la participation de tous** : de nombreuses et régulières réunions de département ou de direction sont organisées (brief des MD tous les matins). Néanmoins, selon le directeur trop de managers ne délèguent pas encore assez et font eux-mêmes le travail. Les managers doivent être « force de proposition, de loyauté, d'autonomie et avoir le souci du compte rendu chacun doit respecter ses engagements et faire preuve d'exemplarité » (direction). **L'esprit d'équipe** et la responsabilisation de tous est donc favorisée, il n'existe pas, par exemple, de second attribué pour pallier les absences des responsables.

Toujours selon le directeur, la polyvalence ne peut exister qu'au sein du même rayon, car :

- la polyvalence demande une cohésion de groupe ;
- la polyvalence nécessite une volonté d'agir et ne peut pas être imposée (« les salariés ont horreur de la polyvalence, il faut jouer sur le volontariat et il est nécessaire d'expliquer » (directeur) ;
- la polyvalence ne peut être qu'occasionnelle et non permanente en dehors du rayon en raison des frais de personnel qui sont imputés par rayons ;
- le principe du chef unique est prôné par le dirigeant, pour qui la direction multiple génère des conflits même entre MD à cause des objectifs à tenir.

- **Le management est de type participatif puisqu'il prône la délégation et la responsabilisation des acteurs dans leur rayon.**
- **L'esprit d'équipe est favorisé ce qui limite la polyvalence en dehors de « l'équipe rayon ». On assiste par conséquent à une sectorisation importante des activités et donc à une compétition interne.**

2.2. Analyse comparative des hypermarchés et des acteurs

Après avoir présenté les deux groupes étudiés lors de l'étude de cas multi-sites et les hypermarchés concernés, l'analyse comparative inter-groupes et inter-sites permet d'analyser les influences contextuelles explicatives concernant la polyvalence.

Nous rappelons que selon nos hypothèses émises lors de la revue de littérature, la polyvalence peut être influencée par des éléments contextuels tels que la stratégie, la structure ; l'environnement, la population salariale ou encore le style de management. En outre, l'analyse comparative des acteurs indique des divergences quant aux attentes et aux rôles perçus.

2.2.1. Comparaison inter-groupes

Nous indiquons les principaux éléments qui permettent de différencier les deux groupes. Nous confrontons pour cela les éléments de l'analyse intra-groupe avec celles issues des entretiens et des autres sources de données internes et externes⁴⁷.

- *Les éléments contextuels non discriminants*

L'organisation est dans les deux groupes centralisée par une centrale d'achat qui définit la plupart des références disponibles dans la magasin (les managers des PF et Bazar peuvent

⁴⁷ Voir l'annexe 9: Matrice inter-groupes qui synthétise les informations.

faire appel pour une part infime aux producteurs locaux), les prix de vente publics et les promotions (les managers n’agissent que sur les quantités). **Les procédures** du système sont donc dans les deux cas **rigides**.

Les catégories d’activités sont semblables quel que soit le groupe. Néanmoins, chez *COOP*, les MR réalisent plus d’activités de mise en rayon (normalement dévolues aux employés), du fait du plus faible taux d’encadrement. Cette différence n’est, néanmoins, pas significative, puisque depuis l’enquête réalisée sur l’île en 2003, une diminution de l’encadrement a également été opérée. Nous pouvons donc en déduire que **l’environnement (localisation et type de clientèle) n’influence pas le contenu du travail** contrairement aux thèses qui avancent que l’environnement influence l’activité interne dans le cadre d’une organisation flexible, nous analyseront cette contradiction dans le chapitre 6.

➤ *Les petites structures plus polyvalentes*

Concernant la structure, la seule différence notable entre les groupes concerne le rayon Crèmerie LS qui a été regroupé avec le PGC chez *COOP* et donc qui réalise plus d’activités de commandes journalières, contrairement au même rayon chez *DINA*, qui dépend des PF et nécessite plus de management. **La structuration du magasin modifierait donc le champ des compétences.** Nous remarquons, également, que plus l’effectif est faible, plus le personnel est polyvalent. En effet, il devient alors nécessaire de reporter l’ensemble des activités sur moins de salariés ce qui augmente l’étendue de compétences de chacun et oblige à des remplacements provisoires plus fréquents.

La taille de la structure interne influence donc le contenu du travail, ce qui est conforme avec notre analyse qui détermine les départements comme des repères identitaires.

➤ *L’implication des acteurs diminue la démotivation*

Le climat social interne opposé est le fruit des stratégies différentes de deux groupes. *DINA* a une logique financière qui conduit à un management de style autoritaire et qui a comme conséquences néfastes un turn-over important, le stress voire le burnout des salariés et la crainte des représailles ; tandis, que la logique coopérative de *DINA*, qui implique ses

managers aux décisions, engendre un faible turn-over et favorise l'implication et limite les peurs envers la hiérarchie.

Le paradoxe est que malgré ces différences en termes de stratégie et de management le contenu du travail intra-département et la mobilité inter-départements ne se différencient pas entre les groupes. En fait, les éléments contextuels qui pourraient influencer la polyvalence sont des éléments extrinsèques au travail (Herzberg, 1966). Or, selon l'auteur ces facteurs d'hygiène de vie (politique de l'entreprise, encadrement, et conditions de travail) sont certes nécessaires pour empêcher la démotivation, mais seul le contenu du travail, et non le contexte incite l'homme à agir.

- **L'environnement n'influence pas le contenu du travail et donc la polyvalence.**
- **Les petites structures favorisent la polyvalence.**
- **La stratégie et le style de management engendrent des climats sociaux opposés qui n'influencent pas directement le contenu du travail, ni la polyvalence ; mais qui empêchent la démotivation des acteurs.**

Nous confrontons, dans un second temps, Les enseignements de l'analyse comparative inter-groupes à ceux de la comparaison inter-sites.

2.2.2. Comparaison inter-sites

La comparaison inter-sites confirme que l'environnement n'influence pas le type d'activité exercés ni la polyvalence, puisque les hypermarchés ayant le même type de clientèle ou de localisation connaissent néanmoins des formes de polyvalence identiques.

➤ *Le rôle prépondérant du manager de proximité*

Il n'y a pas de dépendance significative entre les catégories d'activités réalisées et les différents hypermarchés (seulement 19,29% de la de variance expliquée pour le croisement des catégories d'activités et des hypermarchés). Les activités sont donc comparables quel que soit l'hypermarché. Cet élément conforte notre choix de saturation théorique de l'échantillon à quatre points de vente concernant la recherche.

Par contre, des différences existent selon les directions concernant la polyvalence, elle s'exercerait seulement en intra-rayon à *Hypersud* et *Cognac*; dans le premier cas en raison de la rigidité des acteurs et dans le second par la volonté du directeur qui ne souhaite pas engendrer des conflits internes à cause d'une polyvalence plus large. Or, d'après les managers de proximité et selon nos observations sur le terrain, la polyvalence s'exerce bien intra-département dans les différents points de vente : les remplacements provisoires s'effectuent dans tous les métiers avec une prédilection pour ceux où l'effectif est plus faible (Bazar LS). La mise en œuvre de compétences étendues et d'autant plus large que le département est influencé par l'output.

Le management de proximité influence donc plus les formes de polyvalence que la volonté de la direction de la mettre en œuvre. Lehr (2001) précise en effet que le management de proximité ne suit pas nécessairement les tendances managériales de fond pratiquées dans une entreprise. **La polyvalence ne se décrète donc pas et elle est donc bien souvent plus développée que ne se l'imagine la direction.**

➤ *L'influence des managers*

Le manager est le responsable de l'allocation des ressources dans son équipe, c'est donc lui qui va impulser ou non la polyvalence et déterminer les formes qu'elle va revêtir. Nous cherchons donc à déterminer s'il existe des profils de managers qui favoriseraient ou non la polyvalence.

Les caractéristiques individuelles (âge, ancienneté, formation ou genre)⁴⁸ ne permettent pas de différencier le style de management. La population jeune de Saint-Junien, par exemple, est peu mobile, tout comme la population ancienne d'Hypersud. **L'ancienneté du personnel n'est donc pas forcément un frein à la polyvalence.** Un niveau de formation plus élevé ne conditionne pas non plus une plus grande polyvalence intra ou inter-départements puisque le niveau de formation dépend de l'âge du manager.

L'impulsion de la polyvalence prend donc sa source dans la volonté individuelle du manager de la développer ou dans la nécessité de la développer⁴⁹.

➤ *La polyvalence est rarement organisée*

La structuration des remplacements provisoires est plus rigide chez *Cornac*. Chaque MR a un second chez ses employés pour le remplacer en cas d'absence et les MD sont toujours remplacés par le directeur. **Le management participatif mis en place est donc paradoxalement encadré par une structuration des rôles plutôt rigide.**

- **Le rôle du manager de proximité est plus important dans la distribution des tâches, que la direction.**
- **La polyvalence effective est souvent méconnue par la direction.**
- **L'ancienneté des managers n'est pas forcément un frein à la polyvalence.**
- **Le management participatif n'implique pas forcément une structure souple.**

⁴⁸ Voir l'annexe 5.2 Analyse multivariée des entretiens - Comparatif de la population managériale par hypermarché et croisement âge et formation.

⁴⁹ Les différentes origines de la polyvalence seront développées dans le sous chapitre 1.1. Les différentes origines de la polyvalence.

2.2.3. L'analyse comparative des acteurs

Des divergences existent quant au niveau de polyvalence souhaité et à la perception des rôles selon les acteurs.

➤ *Le type de polyvalence souhaité pour les employés*

En dehors des divergences observées entre la direction et les managers de proximité, nous analysons plus précisément les attentes de ces derniers. Les managers sont, quels que soient l'hypermarché ou le groupe, contre plus de spécialisation des employés dans les rayons, sauf pour les PF où les connaissances techniques envers les produits et le soin nécessaire à apporter à la mise en rayon les conduisent à plébisciter la spécialisation.

Les managers souhaiteraient plus de polyvalence des employés et notamment chez *Hypersud* (où les employés refusent de travailler en dehors de leur rayon) ; par contre chez *Cognac* ils sont moins nombreux à la solliciter, car la polyvalence existe déjà et ils aimeraient que les employés approfondissent plus leurs connaissances sur les produits.

Les départements où la déspecialisation est souhaitée sont ceux où la rotation des produits est la plus importante, car elle permettrait une adaptation plus rapide aux variations d'activité. Cette analyse indique que **les managers ont un rôle de modérateur de polyvalence**. Ils ne la recherchent pas à tout prix, mais adaptent son niveau en fonction des équipes et des besoins spécifiques à chaque hypermarché ou département.

➤ *Des visions des rôles du manager différents selon les acteurs*

Les distorsions qui existent entre les différentes visions des rôles du manager de département ou de rayon⁵⁰, montrent que **le poste de MD n'est pas clairement défini** :

- Les directeurs indiquent des rôles relativement proches pour les managers des deux niveaux ;

⁵⁰ Voir l'annexe 10 : Matrice des rôles.

- les MR indiquent un rôle minime de leur supérieur, qui semble devoir seulement être présent pour conseiller et en cas de difficultés ; et inversement les MD ne voit dans le MR qu'un employé « plus ». Le rôle de MD semble en effet flou et mal défini, contrairement au poste de MR qui semble plus fondamental, car c'est lui qui fait fonctionner le magasin grâce à sa gestion de proximité des hommes et du rayon.

L'analyse comparative des acteurs précise donc le rôle de modérateur de polyvalence que tient le manager. Il met en lumière le rôle flou du manager de département qui, bien que responsable, se voit dépossédé de ses moyens d'action face à « l'omnipotence » du manager de rayon.

L'analyse comparative met donc en lumière que la polyvalence n'est pas le fruit direct d'une stratégie ou d'un style de management impulsé par la direction, ni influencée par la clientèle ou la localisation du point de vente. Elle souligne le rôle prépondérant du manager de proximité, et notamment le manager de rayon, dans l'allocation des ressources humaines et la gestion de la polyvalence au sein de son équipe. Les compétences organisationnelles du manager de rayon sont donc à la base de la polyvalence en action dans son équipe.

Synthèse du chapitre 4

L'analyse des convergences des pratiques dans les hypermarchés indique que les activités exercées sont proches à l'intérieur des quatre départements opérationnels faisant l'objet de l'étude. Nous montrons que les départements constituent des métiers spécifiques dans la grande distribution indépendamment des influences contextuelles, ce qui nous permet de dresser une typologie des départements qui indique une unicité des pratiques à l'intérieur de chaque métier, ainsi qu'une certaine hétérogénéité en dehors. D'autre part, nous pointons que suivant le niveau hiérarchique, le positionnement des managers diffère. Les managers de rayon sont avant tout des hommes de terrain polyvalents, tandis que les managers de département sont principalement des gestionnaires.

L'analyse de la polyvalence s'effectue alors intra puis inter-métiers. En interne, les remplacements entre les membres de l'équipe sont fréquents et se font en autonomie totale, les cumuls de poste concernent essentiellement les MR qui réalisent en partie des fonctions d'ELS, quant à la polyvalence liées à la « polyactivité » elle indique des degrés différents selon les départements. Nous en concluons qu'il existe autant de polyvalences que de métiers dans les hypermarchés et que le degré de polyvalence est d'autant plus élevé que le secteur est soumis à une variabilité qualitative des activités. La polyvalence inter-départements reste exceptionnelle et concerne essentiellement les opérations promotionnelles exceptionnelles et la promotion interne.

L'analyse distinctive et comparative précise les spécificités de chaque groupe et hypermarchés. D'un côté le groupe *DINA* qui est un conglomérat financier et de l'autre *COOP* une coopérative de consommateurs.

Dans les deux groupes un hypermarché plus ancien et un plus récent sont étudiés ; dans un des cas le plus jeune connaît un management qui tente d'impliquer les acteurs et dans le second, c'est le plus ancien ; inversement les autres points de vente subissent soit la rigidité des acteurs, soit celle d'un management autoritaire.

La comparaison inter-groupes met en lumière dans les deux cas l'existence d'une organisation rigide centralisée par les centrales d'achat, ce qui entraîne des compétences mobilisées et des polyvalences identiques. L'environnement n'influence donc pas le contenu du travail, ni les polyvalences. Les petites structures favorisent l'étendue des compétences et les remplacements en raison d'un effectif faible, tandis que la stratégie du groupe influence surtout le climat social et non pas directement les compétences et l'allocation des ressources.

La comparaison inter-sites montre également que le contexte influence peu les activités et les polyvalences. Elle précise que la polyvalence est souvent bien plus importante que ne se l'imaginent les directions et que l'ancienneté ou la rigidité des acteurs n'est pas forcément un frein à sa mise en œuvre. Outre, le rôle fondamental de la volonté individuelle, l'impulsion de la polyvalence doit beaucoup plus au manager de proximité qu'à la direction de par le rôle fondamental qu'il exerce dans la répartition des tâches au sein des équipes de travail.

Enfin, l'analyse comparative des acteurs met en lumière des divergences quant au niveau de polyvalence souhaitée pour les employés. Si les managers souhaitent majoritairement la voir se développer ; c'est plus ou moins le cas selon le point de vente et le degré de polyvalence des employés déjà existant ; le manager agissant comme un modérateur de polyvalence qui adapte le niveau en fonction des besoins spécifiques liés au département et à l'hypermarché. La vision du rôle du manager est différente selon le niveau hiérarchique et chacun semble minimiser les attributions de l'autre. Néanmoins d'une façon générale, le poste de manager de département apparaît comme flou, tandis que celui de manager de rayon semble fondamental dans la gestion de la proximité auprès des hommes et des rayons.

CHAPITRE 5 : LES FAUSSES PROMESSES DE LA POLYVALENCE

Présentation du chapitre 5

La polyvalence existe donc bien pour le manager de la grande distribution. Mais quels sont donc les bénéfices et les limites qu'elle engendre ? L'objectif de ce chapitre est donc d'analyser, au regard de la revue de littérature (chapitre 2, Les paradoxes de la polyvalence), les avantages et les limites pour les managers de la grande distribution. Notre analyse empirique s'attache particulièrement à l'analyse au sein des métiers qui agissent comme un repère identitaire en matière de flexibilité (Dietrich, 1996), ce qui nous conduit à distinguer la polyvalence intra-département de celle inter-départements.

Dans un premier temps, nous montrons que les bénéfices de la polyvalence pour le secteur de la grande distribution ont différentes origines et consistent, à apporter à la fois de la flexibilité et de la stabilité aux hypermarchés, (1) ; puis, dans un second temps, nous pointons les limites à la polyvalence à la fois intra-département et inter-départements (2).

1. LES ENJEUX DE LA POLYVALENCE DANS LA GRANDE DISTRIBUTION

La polyvalence prend ses sources à des origines diverses, ainsi elle répond à des besoins spécifiques et procure divers bénéfices.

1.1. Les différentes origines de la polyvalence

La polyvalence répond à la fois à des besoins de réactivité et d'adaptation de l'organisation à son environnement, ainsi qu'à l'opportunisme de ses acteurs.

1.1.1. Une polyvalence réactive ou l'urgence nécessaire à la variabilité

La polyvalence réactive permet l'adaptation aux variations internes comme externes, la prise en charge des variations par le manager diverge suivant que l'événement soit prévisible ou imprévisible.

➤ La réactivité face aux variations programmées

Les variations internes émanent en majorité de besoins planifiés comme les promotions, les inventaires ou les opérations de démarque. Une grande majorité de managers tentent d'anticiper ces variations d'activité et organisent les ressources humaines et les commandes de produits en conséquence.

Des promotions sont organisées par la centrale d'achat (une tous les 15 jours quel que soit le groupe), ainsi que des opérations exceptionnelles (3 à 4 par an). Les équipes peuvent donc, la plupart du temps, prévoir en amont la variabilité de la demande et donc s'organiser en conséquence. La prédiction du travail est plus forte dans les départements Bazar LS et PF (les managers déclarent à près de 80% savoir ce qu'ils auront à faire le lendemain), que dans le Bazar AS où la variabilité externe l'emporte (clientèle).

Les inventaires sont organisés de façon régulière et fixe chez *DINA* (tous les 15 jours). Par contre chez *COOP*, des recalages de stock doivent se réaliser depuis peu, mais ils ne sont pas planifiés de façon formelle à *Saint-Junien*, ce qui pose pas mal de difficultés d'organisation et

génère de nombreuses erreurs de comptage, puisque les managers sont alors pris soit par leurs activités principales, soit par la gestion des aléas.

« Le recalage de stock du rayon pose des difficultés. On le commence un jour et on le finit trois jours après » (MR Bazar).

Dans le cas des variations planifiées, la polyvalence est subie, puisque ces variations d'activités ne sont pas de l'autonomie des acteurs.

➤ *La réactivité face aux variations imprévues*

Certaines variations internes sont imprévisibles et nécessitent une réactivité dans l'urgence pour y remédier. Il s'agit de la variation des ressources internes (gestion des absences et divers imprévus liés aux produits), des aléas liés aux conflits et des problèmes relatifs au rayon (incident sur un congélateur par exemple). En effet, « si la flexibilité trouve sa justification principale dans les fluctuations de la demande, elle est aussi une modalité de réponse aux fluctuations des aléas [...] » (ANACT, 2006, p.2).

Des variations externes peuvent également survenir, dans la grande distribution, les acteurs extérieurs sont variés, outre les clients et les fournisseurs (et notamment la centrale d'achat), d'autres acteurs peuvent influencer l'organisation : les merchandisers, les services de contrôles vétérinaires et sanitaires, les salariés de sociétés prestataires de service comme la sécurité etc.

La gestion des aléas internes comme externes obligent les managers à gérer l'urgence, ce qui met en œuvre la polyvalence, car cela nécessite de mobiliser des compétences particulières et donc de sortir du cadre du travail routinier

La polyvalence émane donc avant tout de l'autonomie des acteurs, quelle soit prévisible ou non. Elle est donc variable suivant chaque département et ses besoins spécifiques, mais également suivant les hommes et notamment le manager qui dirige le collectif de travail.

On peut alors distinguer **la polyvalence organisée** (lors d'opérations promotionnelles programmées par exemple) de **la polyvalence de fait ou réactive** (réponse à un événement

imprévisible ou à une variation inattendue de l'activité), dans ce cas l'organisation s'impose à des hommes-objets (réactifs) et non à des hommes-sujets (proactifs) tel que précisé par Louart (2000, p.71).

1.1.2. Une polyvalence adaptative ou la gestion des priorités

La réalisation d'une activité quelle qu'elle soit implique d'organiser son travail. Il s'agit alors de classer les priorités en fonction de l'importance qu'on leur accorde. « Les priorités apparaissent donc comme un besoin organisationnel interne auquel chaque individu va porter une attention particulière » (Micheletti, 2002, p.42).

La polyvalence adaptative sous-entend une gestion des priorités face aux nombreuses tâches à réaliser. Nous partons du constat que les managers doivent adapter l'ordonnancement des tâches selon les priorités et nous nous interrogeons donc sur les mécanismes qu'ils mettent en œuvre compte tenu de l'autonomie dont ils disposent.

➤ *La priorité aux activités prescrites*

Selon les descriptions faites par les managers, les activités prescrites journalières, comme la mise en place des promotions prennent le pas sur la gestion des tâches non prescrites : par exemple l'inventaire chez *DINA* est prioritaire sur les mises en rayon. Le manager favorise les activités prescrite et donc contrôlées par le système. **Le système de gestion détermine les activités prioritaires, il rythme les activités à réaliser par les managers.**

➤ *La priorité au terrain*

Néanmoins les aléas liés au terrain (surface de vente) restent prioritaires. **La totalité des managers commencent sa journée par une « vérification » des rayons**, le règlement d'éventuels manque de personnel ou de produits. Les tâches dites administratives (factures, gestion des stocks, contacts fournisseurs, commandes...) sont toujours relégués en fin de journée par les MR comme par les MD et ce quels que soient le département ou le point de vente.

« Il n’y a pas assez de personnel en rayon, je fais beaucoup de terrain et je n’ai pas beaucoup de temps pour les commandes et l’administratif. » (MR BLS).

« On fait beaucoup plus de terrain que de gestion, je ne fais les vérifications administratives que temps en temps, je suis trop pris dans le rayon » (MR Charcuterie crèmerie LS).

« Ma journée, c’est beaucoup de terrain, je fais le planning et le pointage des factures quand j’ai le temps » (MR Fruits et légumes).

« Je commence par vérifier les rayons le matin, après c’est à l’avenant » (MD PF).

Selon D. Bardot d’Intermarché (table ronde sur la grande distribution, colloque E. Thil 2008), le terrain prend une place de plus en plus importante dans les activités des managers et représente plus du tiers du temps de travail moyen qui se situe dans le secteur aux environs de 45 à 50 heures (chiffres conformes aux managers de notre échantillon).

➤ *Une clientèle non prioritaire dans les faits*

Paradoxalement, le client qui devrait être au centre des préoccupations de l’activité commerciale, dans le cadre d’une adaptation aux variations de la demande, ne fait pas partie des activités prioritaires des managers. La mise en place des produits et l’organisation interne prennent donc le pas sur la gestion des aléas liés à l’output.

La gestion des urgences comme les litiges avec la clientèle remet en cause la gestion des priorités des managers de premier niveau (MR), d’où **la délégation fréquente de l’urgence envers les managers de second niveau (MD)**.

« Je suis la plupart du temps en rayon pour gérer les aléas » (MD PGC).

« Le travail du chef de rayon est répétitif contrairement au chef de département qui à plus à gérer les aléas » (MR PGC).

Les managers manquent de temps pour la clientèle (conseils, réponses aux réclamations ou vente assistée), la clientèle est donc prise en compte seulement si la situation semble revêtir un caractère particulièrement urgent. En définitive, **les impératifs du terrain pilotent les managers qui délaissent donc les activités considérées comme non urgentes (prescrites ou non prescrites)**.

➤ *Un décalage entre le souhaité et le décrit*

L'analyse du questionnaire sur les priorités⁵¹, ne nous renseigne pas paradoxalement sur la gestion des priorités, puisqu'il n'y a pas de différence significative selon le poste, le point de vente, le groupe ou le département. Par contre, l'analyse des réponses apportées par les managers indique un fort **décalage entre les activités décrites et les souhaits d'organisation** des activités journalières ou irrégulières individuelles. Ainsi, quel que soit l'hypermarché, une majorité de managers citent en priorité comme activité régulière prioritaire le contact avec les fournisseurs (56 citations), alors que cette activité est rarement dans les faits une activité principale et se retrouve pour la totalité des répondants reléguée en fin de journée. Ce décalage s'explique par le souhait des MR d'avoir plus de contacts avec les fournisseurs, alors même que plus de 80% des commandes sont faites directement par la centrale d'achat.

Concernant les activités irrégulières, les managers plébiscitent les réunions avec le personnel qu'ils souhaiteraient plus formalisées ; en ce point ils se conforment avec les prescriptions de la direction qui considère cette activité comme obligatoire. Mais, dans la pratique ils privilégient les réunions informelles aux briefings formatés, compte tenu de leur présence fréquente en rayon, du manque de temps et des difficultés d'organisation.

Les managers souhaiteraient avoir plus de temps à consacrer à la clientèle et regrettent les mutations du secteur.

« Il y a de plus en plus de LS, on ne fait presque plus de vente, on a moins de contact client » (MR Poissonnerie).

« Malheureusement, on fait de moins en moins de commerce » (MD Produits frais).

L'analyse de la gestion des priorités indique que les managers plébiscitent le terrain, car ils recherchent et souhaitent avoir plus de contacts. **Le terrain (surface de vente) est le refuge des managers loin de la dictature du système (bureau).** Paradoxalement, **les activités prescrites considérées comme prioritaires peuvent donc être reléguées au second plan.**

⁵¹ Voir l'annexe 4 : Questionnaire sur les activités journalières et irrégulières.

1.1.3. Une polyvalence opportuniste ou les stratégies de contournement

Comme le précise Le Boterf (2008), il ne faut pas confondre le **prescrit et le référentiel**. L'auteur montre que « le prescrit est bien pauvre vis-à-vis du réel » (p.28) et que donc forcément le référentiel simplifie une réalité complexe et évolutive. Les attentes des responsables sont donc souvent en décalage avec les descriptions formelles qu'ils en font. Le chercheur doit donc tenir compte de ce **décalage entre les prescriptions souhaitées et celles décrites**. L'analyse croisée des profils de poste et des entretiens indique en effet un décalage important concernant le niveau de responsabilité. Par exemple, les MR sont censés gérer et animer leurs équipes, alors que dans les faits le MD ou le directeur en personne réalise les entretiens annuels d'évaluations, les recrutements, décide des mutations internes etc. La matrice des rôles⁵² précise ce décalage. La triangulation permet, en effet, de conclure que les supérieurs hiérarchiques sous-estiment les responsabilités de leurs subordonnés, tandis que ces mêmes subordonnés surestiment leurs propres responsabilités. Cette analyse indique **un jeu de pouvoir entre les acteurs qui souhaitent conserver ou développer leurs responsabilités**.

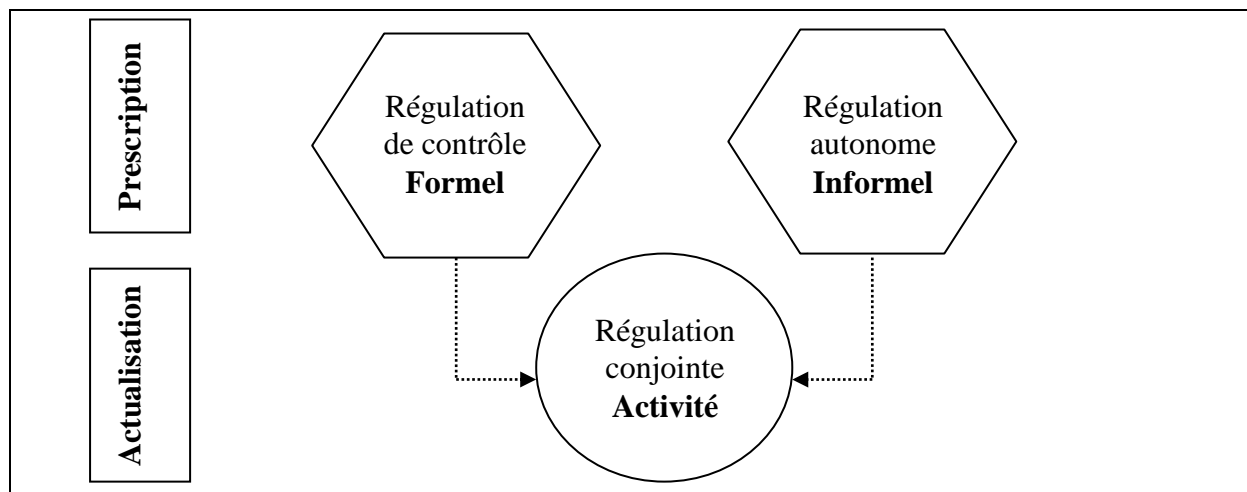
Dans les entreprises étudiées, nous avons également soulevé le **décalage entre le prescrit et le réel**. Dans les faits, nombreuses activités prescrites sont irréalisables, comme par exemple définir les prix de vente. Des activités prescrites ne sont pas réalisées, soit par manque de temps ou de moyens (formation du personnel, balisage, opérations de démarque...) ou réalisées partiellement ou différemment des prescriptions (vérification ou mise en place de l'étiquetage, inventaire permanent...). De nombreuses activités non prescrites sont par contre réalisées et constituent des stratégies de contournement des normes. La différence entre le prescrit et le réalisé s'explique en partie par la vision normative des situations de travail des directions (Hillau, 1990), qui n'appréhendent pas la complexité et la diversité des activités.

Néanmoins, comme le précisent Bréchet et al. (2008) la transgression des règles ne doit pas être systématiquement condamnée. Les théories de l'analyse stratégiques (Crozier, Friedberg, 1977) et de la régulation conjointe (Reynaud, 1997) indiquent, en effet, « [...] combien l'acte

⁵² Voir l'annexe 10 : Matrice des rôles.

transgressif, loin d'être pathologique, peut avoir une dimension positive dans le fonctionnement organisationnel. » (Bréchet et al., p.27). Pour Babeau et Chanlat (2008), la transgression constitue un espace de négociation entre forces antagonistes. La transgression révèle l'ambiguïté (incohérence des règles ou dysfonctionnement du système) ou de l'incomplétude des normes. Elle contribue donc par le fait à coordonner les contraintes contradictoires inhérentes à toute organisation en créant un consensus (« bon gré mal gré »), du fait de la tension entre le travail prescrit et le travail réel. Pour Klarsfeld et Roger (2001), la régulation instaure une triade autonomie – contrôle – négociation qui permet à l'équipe de se réguler concernant les règles formelles et informelles. La régulation de contrôle n'intervient que lorsqu'une initiative extérieure au groupe est susceptible de modifier la régulation autonome. La régulation conjointe exercée dans le cadre d'une activité permet alors le compromis entre les régulations de contrôle et autonome, comme le précise la figure n°11 suivante.

Figure 11: La régulation conjointe, compromis entre les régulations de contrôle et autonome



Source : Babeau, Chanlat, 2008, p.208.

Selon Dietrich (2003), la régulation de contrôle définit les cadres et les repères pour l'action, la régulation autonome s'entend comme l'appropriation des règles et des situations, tandis que

la régulation conjointe concerne l'inscription des savoirs dans les modes opératoires formels ou informels qui passent par des apprentissages croisés entre encadrants et équipes.

Dans la grande distribution le collectif de travail (département ou rayon) **s'autorégule donc par le biais des transgressions**, ce qui lui permet de trouver un **compromis acceptable entre les activités prescrites et les activités imprévisibles**. Nous avons pu observer lors de l'étude de cas multi-sites (observation participante) un inventaire dans le rayon coupe Charcuterie qui a permis de dégager de nombreuses transgressions à la procédure prescrite : par exemple la fiabilité du comptage au poids est aléatoire, des erreurs nombreuses existent du fait des références manquantes sur le listing, certains produits sont comptés bien qu'ils ne soient pas destinés à la vente ...

Mais le contournement du système est, en fait, largement répandu dans le secteur, en raison des objectifs assignés aux managers. Les objectifs sont en effet difficiles à atteindre, voire complètement irréalistes compte tenu de la concurrence des nouvelles formes de commerce (hard discount et commerce en ligne) et des moyens d'action limités des managers (autonomie restreinte face à la « dictature » du système).

« Les objectifs sont toujours au-dessus des possibilités » (MR Traiteur).

« Il y a une prime de fin d'année si on tient les budgets, mais les budgets sont intenables, seule marge de manœuvre : gérer la casse » (MD PF).

Des stratégies de contournement sont donc mises en œuvre pour atteindre les objectifs assignés en termes de marge et de chiffre : non changement des prix à la fin des promotions, mise en place partielle ou erronée de la PLV et de l'étiquetage, retours aux fournisseurs multipliés, remballe des produits (notamment en boucherie pour retarder la date limite de vente) ou opérations d'inventaire retardées ou « bâclées » par exemple.

En définitive, les différences pointées entre les prescriptions, le travail décrit et réel, plutôt que de desservir notre propos, nous est **utile dans la compréhension des jeux d'acteurs, des décalages de représentation et des phénomènes de régulation au sein des équipes de travail dans le secteur**.

1.2. La polyvalence outil de flexibilité versus stabilité

Conformément à la revue de littérature, la polyvalence dans la grande distribution participe effectivement à la flexibilité de l'organisation, de plus, elle contribue à la stabilité des équipes du fait des transformations à long terme qu'elle opère.

1.2.1. La polyvalence au secours des incertitudes : élément de flexibilité

La polyvalence limite les dangers liés aux incertitudes, grâce à la flexibilité et à la réactivité qu'elle engendre.

1.2.1.1. La polyvalence outil de flexibilité

Nous avons montré que la polyvalence connaît des degrés différents en fonction du département dans lequel elle s'exerce⁵³. Cette différence est le fruit de l'adaptation des équipes de travail à l'environnement métier et notamment au niveau de la demande.

Nous avons pu obtenir par une des directions (souhaitant garder l'anonymat) les références par rayon que nous avons reclassées par département. L'analyse des volumes rapportée aux salariés affectés dans ces services permet de proposer un classement des départements⁵⁴ par nombre d'articles, comme l'indique le tableau n°35.

Tableau 35: Références par département

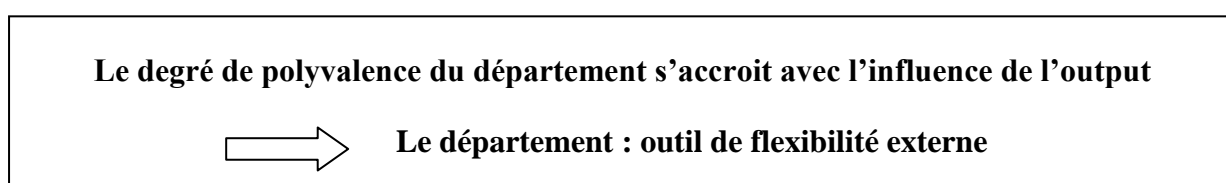
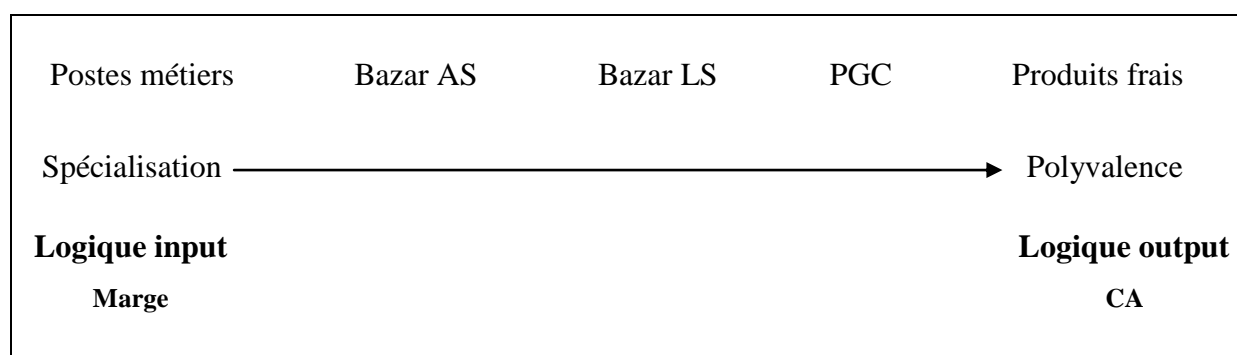
Classement en volume par département	Département	Nombre d'articles	% d'articles	Effectif	Articles par personne
1	<i>Produits frais</i>	865 717	53,45%	80	10 821
2	<i>PGC</i>	651 528	40,23%	21	31 025
3	<i>Bazar LS</i>	90 089	5,56%	11	8 190
4	<i>Bazar AS</i>	12 312	0,76%	8	1 539
Total		1 619 646	100,00%	120	13 497

⁵³ Voir la Figure 10: Les degrés de polyvalence par département.

⁵⁴ Le classement par département a été conforté auprès des autres points de vente qui connaissent les mêmes ordres de grandeur.

L'ordre des départements ainsi obtenu correspond aux degrés d'une plus au moins grande adaptabilité face à l'environnement⁵⁵. On remarque donc que plus la rotation des produits est importante plus le degré de polyvalence (l'adaptabilité) augmente, d'où un chiffre d'affaires plus élevé⁵⁶. La rotation dans les PGC correspond à une variabilité quantitative⁵⁷ plus grande (nombre d'articles par personne plus élevé) contrairement aux PF. La polyvalence semble donc bien influencée par l'environnement du métier exercé. C'est donc le client (l'output) et non une logique interne (input) qui favorise le développement des compétences à des fins de flexibilité (Jaeger, 1995), comme le précise la figure n°12.

Figure 12: Continuum des départements selon la distance de l'output



⁵⁵ Dans le cas où la Crèmerie LS est intégrée aux PF, comme pour le groupe *DINA*.

⁵⁶ La triangulation des données indique que les postes métiers margent le plus, alors que inversement le PGC marge peu et génère du CA, se référer aux annexes 1.1 à 1.4 (fiches signalétiques des hypermarchés) pour les éléments comparatifs transmis par les directions.

⁵⁷ Voir la Figure 10: Les degrés de polyvalence par département.

1.2.1.2. La polyvalence outil de réactivité

La réactivité correspond à la capacité d'adaptation rapide des ressources internes aux sollicitations en interne comme en externe. La réactivité est une des trois origines de la polyvalence⁵⁸. Elle **diffère selon le degré de prévisibilité des évènements**, d'où l'existence d'une polyvalence organisée (variations programmées) et d'une polyvalence de fait (réactivité face aux aléas).

Les managers de la grande distribution feraient donc preuve de réactivité dans le cadre de leur activité. Nous nous interrogeons sur l'existence possible de degrés de réactivité différents. La différence n'est pas significative selon les hypermarchés, les groupes ou les départements ; par contre, il semble que le niveau hiérarchique influence le degré de réactivité.

Le taux de possession d'un agenda, par exemple⁵⁹, montre un besoin d'organisation plus important pour les MD qui ont des activités moins routinières, comme le précise le tableau n°36.

Tableau 36: Possession d'agenda et niveau hiérarchique

Poste / Agenda	Oui	Non	Total
Manager de département	93,3% (14)	6,7% (1)	100% (15)
Manager de rayon	63,3% (38)	36,7% (22)	100% (60)
TOTAL	69,3% (52)	30,7% (23)	100% (75)

La dépendance est significative ($\text{Chi}^2 : 5,08$, ddl : 1, 1-p : 97,58%). Les MD possèdent pour plus du 90% un agenda, alors qu'ils ne représentent que 20% de notre échantillon. A noter que la possession d'agenda est corrélée avec son utilisation à 92%.

L'analyse des activités exercées (diversité, fréquence et niveau d'autonomie) indique que les situations de polyvalence en termes de réactivité varient suivant le niveau hiérarchique. Plus le niveau augmente, moins le travail est formalisé et routinier : la prédiction laisse la place à la gestion de l'urgence.

⁵⁸ Voir le chapitre 1.1.1. Une polyvalence réactive ou l'urgence nécessaire à la variabilité.

⁵⁹ Nous avons montré au chapitre cité en note 57, que les MR reportaient le plus souvent la gestion des aléas sur les MD, faute de temps pour les gérer compte tenu de leurs priorités.

Afin de préciser la réactivité selon les niveaux hiérarchiques, nous présentons dans le tableau n°37, les principales activités des employés (cette liste est le résultat d'une triangulation des sources de données internes).

Tableau 37: Principales activités des ELS

Chercher les produits en réserve	Vérification de l'état marchand	Balisage
Mettre en rayon	Réassortiment	Compte rendu au responsable
Etiquetage	Nettoyage	

Comme le précise Vignon (2002), « Le principal rôle des ELS consiste [donc] à remplir les gondoles, à les baliser et à ranger les réserves » (p.87).

« Le travail des ELS est plus régulier, moins de stress et d'horaire que les responsables » (MR Charcuterie crèmerie LS).

L'analyse des différentes fonctions indique donc que le degré de prédictivité versus réactivité diffère donc selon le poste occupé comme le précise la figure n°13.

Figure 13: Postes et formes de polyvalence

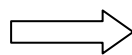
Postes	Forme de polyvalence	Finalité
Employé	Aucune	L'exécution des tâches routinières
Manager de rayon	Elargissement	La gestion du terrain
Manager de département	Enrichissement	La gestion des aléas

Prédiction
↓
Urgence

L'urgence dans la décision favoriserait donc le développement de la polyvalence dans l'encadrement selon des modalités différentes selon les postes, puisque **les managers de rayon sont réactifs face aux variations de la demande grâce à leur proximité du terrain, tandis que les managers de département le sont plus face aux aléas** (réclamations de la clientèle, modifications de la législation...).

Les managers sont plus au contact des aléas ou du terrain suivant leur niveau hiérarchique.

Les managers de proximité agissent comme des amortisseurs face aux variations internes et externes



Le poste : outil de réactivité

Les influences de l'output et de l'urgence indiquent que la polyvalence se développe essentiellement de façon réactive (face à la demande et aux aléas) et non selon une logique active, voire proactive qui serait pourtant plus efficace à long terme.

1.2.2. La polyvalence s'inscrit dans la durée : élément de stabilité

La polyvalence s'inscrit dans la durée, puisqu'elle nécessite un apprentissage, ainsi favorise-t-elle à la fois la mobilité interne et les synergies au sein des équipes de travail.

1.2.2.1. La polyvalence un processus d'apprentissage outil de mobilité interne

Les managers évoluent grâce à la promotion vers des départements ayant un degré de polyvalence de plus en plus élevé, au fur et à mesure qu'ils développent leur compétences, ils sont donc à mêmes de tenir plus de postes, de fonctions et de réaliser des activités plus variées.

Le rôle de l'ancienneté est important dans la capacité à prendre en charge les commandes et des initiatives, les nouveaux ne font que de la mise en rayon » (MR Epicerie).

L'analyse des anciennetés et de l'âge moyen des salariés permet d'apprécier le système de promotion dans les hypermarchés.

Il y a, en effet, une corrélation entre l'ancienneté et le degré de polyvalence par département. Plus les salariés évoluent, plus ils tiennent des postes avec une étendue de compétences

importante. L'évolution de carrière consiste donc à faire tenir aux salariés des postes dans des domaines d'activités qui ont un degré de polyvalence de plus en plus élevé. On en déduit que les qualités nécessaires s'acquièrent plus par l'expérience que par la formation : la polyvalence procéderait donc d'un processus d'apprentissage. Il est donc essentiel dans un processus de polyvalence de mettre en œuvre une gestion des carrières permettant aux salariés de rester dans l'entreprise suffisamment longtemps pour atteindre le domaine d'activité dont le degré de polyvalence est le plus élevé.

Le tableau n°38 indique pour les managers de rayon la corrélation entre l'âge et les anciennetés en fonction du département.

Tableau 38: Caractéristiques individuelles des MR et département

Département	Genre	Age	Ancienneté fonction	Ancienneté magasin	Ancienneté entreprise	Ancienneté profession
PF (28)	Homme (23) 82,1%	28 Obs. m : 36,68	28 Obs. m : 8,45	28 Obs. m : 9,77	28 Obs. m : 13,96	28 Obs. m : 3,86
PGC (14)	Homme (12) 85,7%	14 Obs. m : 36,00	14 Obs. m : 10,29	14 Obs. m : 13,07	14 Obs. m : 15,07	14 Obs. m : 4,34
Bazar LS (11)	Femme (7) 63,6%	11 Obs. m : 33,09	11 Obs. m : 9,45	11 Obs. m : 9,55	11 Obs. m : 11,09	11 Obs. m : 3,84
Bazar AS (7)	Homme (6) 85,7%	7 Obs. m : 30,86	7 Obs. m : 6,86	7 Obs. m : 7,50	7 Obs. m : 8,07	7 Obs. m : 1,44
TOTAL⁶⁰(60)	Homme (45) Femme (15)	240 Obs. m : 35,18	240 Obs. m : 8,88	240 Obs. m : 10,23	240 Obs. m : 13,01	240 Obs. m : 3,69

Les anciennetés sont plus élevées dans les Produits frais que dans le PGC en raison de l'existence de postes métiers qui augmentent les moyennes (peu de turn-over). On remarque que plus l'âge du manager augmente plus il appartient à un département ayant un degré de polyvalence élevé. Les hommes sont majoritaires à l'exception du département Bazar LS (rayons Ménage, Culture et Loisirs presque exclusivement féminins), les « manageuses » sont donc rares et sont souvent cantonnées à des activités perçues comme ayant une connotation plus

⁶⁰ Deux managers de rayon cumulent également les fonctions de MD.

féminine. Le tableau n°39 indique pour les managers de département la corrélation entre l'âge et les anciennetés en fonction du département.

Tableau 39: Caractéristiques individuelles des MD et département

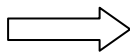
Département	Genre	Age	Ancienneté fonction	Ancienneté magasin	Ancienneté entreprise	Ancienneté profession
PF (4)	Homme (4) 100%	3 Obs. m : 41,67	3 Obs. m : 14,33	3 Obs. m : 16,33	3 Obs. m : 24,33	3 Obs. m : 6,33
PGC (4)	Homme (4) 100%	4 Obs. m : 41,25	4 Obs. m : 12,75	4 Obs. m : 17,25	4 Obs. m : 19,25	4 Obs. m : 4,25
Bazar LS (4)	Homme (3) 75%	4 Obs. m : 37,75	4 Obs. m : 12,00	4 Obs. m : 14,25	4 Obs. m : 15,00	4 Obs. m : 3,83
Bazar AS (5)	Homme (3) 60%	5 Obs. m : 32,80	5 Obs. m : 5,25	5 Obs. m : 7,45	5 Obs. m : 10,60	5 Obs. m : 1,97
TOTAL (15)	homme (14) femme (3)	56 Obs. m : 36,71	56 Obs. m : 9,45	56 Obs. m : 12,16	56 Obs. m : 15,36	56 Obs. m : 3,30

Les managers de département les plus âgés évoluent dans des départements ayant un degré de polyvalence plus élevé. Les fonctions sont tenues exclusivement par des hommes dans le cadre de notre étude de cas, à noter que le département Textile qui a été exclu de notre analyse est dirigé, par contre, exclusivement par des femmes, là encore parce que ce domaine est perçu comme plus féminin.

La polyvalence contribue donc à développer les compétences des personnels et à diversifier leurs activités dans le cadre d'un processus d'apprentissage. Le contenu du travail se diversifie (plus d'activités) et s'enrichit (plus de responsabilités) tout au long de la carrière dans la grande distribution. Or le contenu du travail agit sur la motivation des salariés lorsqu'il offre des occasions d'accomplissements, un travail plus complexe et des possibilités de progresser (Herzberg, 1966). Le développement de la polyvalence par la mutation interne serait donc une source de motivation pour les managers et les employés, ce qui permettrait à l'entreprise de conserver les meilleurs éléments par la promotion interne et donc éviterait le départ des meilleurs.

On en déduit que la polyvalence individuelle développée dépend donc du département dans lequel on exerce et prédispose à l'emploi futur. La polyvalence facilite donc bien l'évolution des salariés (Micheletti, 2002).

La polyvalence nécessite un apprentissage organisationnel, le degré de polyvalence est différent suivant le département et la carrière des managers évoluent vers des départements de plus en plus polyvalents.



Polyvalence outil de mobilité interne

1.2.2.2. La polyvalence outil de synergies

Le processus d'apprentissage génère des synergies au sein des équipes de travail. Des routines particulières au département émergent du fait des solidarités collectives et de codes et langages communs (Marbach, 1999) : par exemple la remballe, la gestion des dates dans les Produits Frais... Les remplacements se réalisent en solidarité au sein de chaque département et l'organisation des équipes de travail s'effectue en vase clos selon le modèle des équipes dites semi-autonomes (Bernoux, Ruffier, 1974) ou autogérées (Kolodny, Stjernberg, 1995). Donc, chaque département est bien spécifique, il nécessite un apprentissage particulier de ses pratiques et les interactions au sein de l'équipe génèrent des synergies. Les synergies engendrent donc des compétences collectives qui émanent elles-mêmes des processus d'apprentissage : « de recherche de solutions, de partage de points de vue et de modèles d'action, de conversion de savoirs tacites et explicites, ou encore de transmission de routines » (Colin, Grasser, 2009, p.74).

En définitive, on ne peut pas réellement dissocier l'influence de l'action individuelle de celle collective, chacun influençant l'autre, le processus d'apprentissage permet alors de développer à la fois des compétences individuelles et des savoirs partagés particulièrement utiles (Brown, Duguid, 2000).

L'étude de cas vérifie donc bien que la polyvalence est un outil de réactivité, de flexibilité, qu'elle procède d'un processus d'apprentissage et qu'elle génère des synergies.

Le tableau n°40, récapitule les avantages de la polyvalence validées par l'étude de cas au regard des éléments issus de la revue de littérature⁶¹.

Tableau 40: Les bénéfices de la polyvalence dans la grande distribution

Point de vue	Avantages
Pour le salarié	<ul style="list-style-type: none">- Progression de carrière : mobilité interne par apprentissage- Autonomie accrue des salariés dans l'ordonnancement des tâches- Motivation par l'élargissement des compétences vers de nouveaux métiers et l'enrichissement vers de nouvelles fonctions- L'employabilité accrue du fait d'un champ de compétences étendu
Pour l'hypermarché	<ul style="list-style-type: none">- Flexibilité : adaptation à la variabilité de la demande- Réactivité : adaptation aux aléas- Synergies des collectifs de travail

La polyvalence semble donc bien procurer les bénéfices escomptés à la fois pour les managers et l'hypermarché, néanmoins, de nombreuses limites à ce tableau « idyllique » existent.

⁶¹ Voir le Chapitre 2 : LES PARADOXES DE LA POLYVALENCE.

2. LES LIMITES A LA POLYVALENCE

Selon l'analyse statique précédente, il serait donc souhaitable de développer la polyvalence compte tenu des avantages qu'elle procure. Néanmoins, l'analyse dynamique, montre que la polyvalence recèle un certain nombre de limites et de paradoxes à la fois à l'intérieur du même département qu'entre les départements.

2.1. La polyvalence intra-département : une polyvalence permanente

La polyvalence intra-département s'exerce au quotidien, mais si elle permet d'élargir le champ d'activités des managers elle conduit paradoxalement à appauvrir leurs activités.

2.1.1. Une polyvalence horizontale ou l'élargissement des activités

L'élargissement des activités est le résultat de l'intensification du travail, elle engendre une déconnexion du manager avec son environnement. La polyvalence néanmoins exercée est par conséquent non récompensée malgré le rôle déterminant du manager dans la répartition des ressources. Le contexte ne permet de limiter que partiellement les paradoxes observés.

➤ *L'intensification du travail à des fins de productivité*

Le travail devient de plus en plus intensif du fait de la surcharge de travail. Les activités se multiplient, pour y répondre le manager peut soit augmenter son temps de travail, soit arbitrer selon les priorités.

« Aujourd'hui les activités sont plus larges, mais moins bien faites » (MR Loisirs).

Les analyses de nos entretiens sont donc conformes aux travaux de Commeiras et al. (2003). Leur enquête réalisée auprès d'un échantillon de 168 MR indique une surcharge de travail perçue conséquente (moyenne : 3,38, écart type : 0,94). Les auteurs montrent que plus la surcharge de travail est importante moins l'innovation semble se développer. Or, la polyvalence par développement des compétences est créatrice d'innovation. **Cette surcharge**

de travail est donc incompatible avec la polyvalence, car elle conduit les managers à se conformer aux attentes perçues et non à être proactifs.

« Le rythme de travail des salariés est de plus en plus soumis à des contraintes diverses : cadences des machines, normes de production, travail des collègues, demandes des clients... [...] Cette complexité n'est pas toujours maîtrisée. Souvent elle se traduit, pour le travailleur, par le cumul des contraintes propres à chacune des formes d'organisation élémentaires. Une mauvaise organisation perturbe aussi le travail quand des tâches réputées plus urgentes obligent sans cesse à interrompre celle dans laquelle on est engagé » (Gollac, Volkoff, 2003, p.255).

L'objectif de productivité du personnel s'inscrit donc dans une logique occupationnelle : de plus en plus de tâches, de moins en moins de contrôle sur celles-ci et un temps identique pour les réaliser. Or, « Une polyvalence mal équilibrée peut provoquer une augmentation trop grande de la complexité de la tâche, donc de la fatigue, de l'anxiété, la perte de la maîtrise du travail, voire des erreurs graves » (Micheletti, 2002, p.165). Philonenko et Guienne (1997), montre que la pénibilité va « au de-là des limites » dans la grande distribution en raison de la charge horaire des managers, des déplacements fréquents, du travail physique et des cadences intenses (p.127).

L'intensification du travail est génératrice de stress pour les managers. Melkonian et Roussillon (2009), pointent parmi les facteurs générateurs de stress le degré de contrôle, l'influence des normes, la charge de travail, la complexité et les changements permanents. Or, les managers du secteur sont comme nous l'avons souligné particulièrement confrontés à ces facteurs, tout comme le confirment les travaux de Broadbridge (1998) qui indiquent que 86% des managers de la distribution considèrent leur travail comme stressant. L'auteur pointe certaines composantes du travail principales qui influencent le stress, et que nous avons également relevé lors de notre étude de cas multi-sites, que sont la surcharge de travail, les pressions temporelles et les contraintes de délais, facteurs qui sont, en outre, constitutifs d'un travail intensif.

Il semble que les managers de *COOP* soient moins stressés, du fait des objectifs moins pressants (les enseignes sont solidaires entre elles). Par conséquent, moins de salariés déclarent vouloir quitter leur emploi ou changer de secteur d'activité. Néanmoins, les managers de *COOP* se plaignent presque tous de la diminution de l'intérêt du travail, comme ceux de *DINA*. Comme nous l'avons montré lors des analyses inter-groupes et sites, la logique coopérative chez *COOP* et/ou le management de type participatif, diminuent la démotivation car ils participent à améliorer les conditions de travail ; par contre, ils n'agissent pas sur le contenu du travail et n'ont donc aucun effet direct sur la motivation. Nous en déduisons donc que **des conditions de travail moins pressantes au niveau des résultats contribuent à diminuer le niveau de stress des managers.**

➤ *La déconnexion avec l'environnement*

Nous avons déjà pointé que la gestion de l'urgence entraînait une prise en compte limitée et non rapide des attentes des clients (demande de renseignement, prise en compte des réclamations, gestion des litiges...). La déconnexion avec l'environnement s'observe également en ce qui concerne les fournisseurs, mais dans ce cas, c'est la centrale d'achat qui a dépossédé les managers de leurs responsabilités de négociation directe avec les fournisseurs

« Il est impossible de négocier avec les fournisseurs, tout est fait par la centrale, les nouveaux prix sortent automatiquement tous les jours » (MR Charcuterie LS).

« La hiérarchie contrôle si l'on commande en direct aux fournisseurs » (MR Epicerie).

« La négociation avec les fournisseurs est factice, on ne peut négocier des produits déjà négociés ! » (MR Sports et loisirs).

Les managers sont cantonnés dans leur point de vente sans ou avec **très peu de contacts en amont et en aval de leur activité**. Ils sont donc en quelque sorte **déconnectés à la fois de leur métier de commerçant et de la réalité qui les entoure**, la centrale d'achat leur indiquant sa propre vision.

➤ *Une polyvalence non récompensée*

La politique de recrutement et de promotion semblent favorables à la polyvalence. Les qualités recherchées lors du recrutement sont, en effet, essentiellement des savoirs-faire et des savoirs-être nécessaires au développement de la polyvalence : autonomie, sens des responsabilités, capacité à travailler en équipe, à prendre des initiatives... Le système de promotion favorise également ces compétences puisque la carrière consiste à évoluer vers des postes de plus en plus polyvalents.

Mais, la polyvalence n'est pas valorisée par un système de juste contribution/rétribution, au contraire, les « postes métiers » sont mieux payés car ils nécessitent une formation de spécialiste (diplôme de boucher, de cuisinier etc.). Le travail par équipe rend difficile la valorisation de compétences individuelles exercées et nuit donc au principe de juste rétribution : « Le travail par équipes a presque invariablement pour conséquence la diminution du salaire, d'où résulte le mécontentement » (Taylor, 1913, p.25).

D'autre part, le système de promotion ne joue pas son rôle de développement de la polyvalence. Le paradoxe est que l'objectif de rationalisation économique prôné pour mettre en place la polyvalence, bloque cette même polyvalence puisqu'elle freine les promotions vers des postes d'un degré de polyvalence supérieur, par manque de postes vacants, d'où une démotivation pour beaucoup (turn-over important).

➤ *Le manager : un décideur avant tout*

Le codage thématique par fréquence des activités exercées a permis de proposer une typologie des activités par département. Afin de dépasser cette analyse descriptive, nous avons réalisé un second codage par fonction, qui en différenciant les dix rôles du manager de Mintzberg (1973) des activités d'employés et des activités prescrites par la centrale d'achat permet d'analyser plus précisément les rôles perçus par les managers de la grande distribution⁶². Le tableau n°41 précise les fonctions citées parmi les 73 managers de notre échantillon.

⁶² Voir l'annexe 6.3. Codage thématique par fonction.

Tableau 41: Les fonctions des managers

Type	Nb. cit.	Fréq.
Manager	67	91,8%
Employé	26	35,6%
Centrale d'achat	11	15,1%
TOTAL	73	100%

Ce tableau indique le poids primordial des activités propres au management, mais également que plus d'un tiers des managers dit réaliser des activités normalement dévolues aux employés.

La fonction de management est mal définie dans l'esprit des répondants qui ne différencient que très rarement les différents rôles assignés à cette fonction. L'analyse des méta-catégories nous renseigne plus précisément sur la part des différents rôles assignés liés au management, comme le précise le tableau n°42.

Tableau 42: Les méta-catégories par département

Méta-catégories	PF	bazar LS	bazar AS	PGC	Total
Répartiteur de ressources	53,1% (17)	26,7% (4)	60,0% (6)	50,0% (9)	47,9% (36)
Observateur actif	28,1% (9)	53,3% (8)	50,0% (5)	61,1% (11)	42,5% (33)
Activités d'employé de terrain	37,5% (12)	20,0% (3)	10,0% (1)	33,3% (6)	30,1% (22)
Symbole	28,1% (9)	46,7% (7)	60,0% (6)	27,8% (5)	35,6% (27)
Activités administratives prescrites	12,5% (4)	26,7% (4)	20,0% (2)	5,6% (1)	15,1% (11)
Entrepreneur	6,3% (2)	6,7% (1)	0,0% (0)	11,1% (2)	6,8% (5)
Négociateur	6,3% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,7% (2)
Activités d'employé de terrain spécialisé	12,5% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	5,5% (4)
Régulateur	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	5,6% (1)	1,4% (1)
Leader	0,0% (0)	6,7% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,4% (1)
Diffuseur	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Agent de liaison	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	5,6% (1)	1,4% (1)
Porte parole	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
TOTAL	100% (59)	100% (28)	100% (20)	100% (36)	100% (143)

Les valeurs du tableau sont les pourcentages en colonne établis sur les 73 managers, il indique que **les fonctions managériales principales sont le rôle de répartiteur de ressources (47,9% des managers) et l'observateur actif (42,5%)**. L'analyse du codage par fonction indique tout comme le codage par fréquence des spécificités propres à chaque département :

- les **Produits Frais** sont les seuls à citer le **rôle de négociateur** et les **activités d'employés de terrain spécialisés** ;
- le **Bazar LS** est le seul à citer le rôle de *leader*, il est surreprésenté concernant les rôles d'*observateur actif*, de *symbole* et la réalisation d'*activités prescrites* ;
- le **Bazar AS** est surreprésenté concernant les rôles de *répartiteur des ressources*, d'*observateur actif* et de *symbole*, par contre, peu d'*activités de terrain* sont réalisées ;
- le **PGC** est surreprésenté dans son rôle d'*observateur actif*, mais sous-représenté concernant la dimension *symbolique* du manager.

L'analyse de rôles du manager indique donc des spécificités par département, ainsi que **le poids plus important des rôles liés à la décision (57, 5% des managers)**, face aux rôles liés à l'information (42,5%) et ceux interpersonnels (37%). A noter que le poids de ces différents rôles est peu significative selon l'hypermarché ou le groupe, par contre des différences significatives existent concernant les activités administratives prescrites (tableau n°43).

Tableau 43: Les rôles des managers selon le groupe

Rôles	DINA	COOP	Total
Rôles liés à la décision	60,0% (24)	54,5% (18)	57,5% (42)
Rôles liés à l'information	55,0% (22)	27,3% (9)	42,5% (31)
Rôles interpersonnels	42,5% (17)	30,3% (10)	37,0% (27)
Employé généraliste	15,0% (6)	48,5% (16)	30,1% (22)
Centrale d'achat	2,5% (1)	30,3% (10)	15,1% (11)
Employé spécialisé	7,5% (3)	3,0% (1)	5,5% (4)
TOTAL	100% (73)	100% (64)	100% (137)

La dépendance est très significative concernant les activités liées à la centrale d'achat (Chi² : 20,53 (calculé sur le tableau des citations), ddl : 5, 1-p : 99,90%). **Paradoxalement, la logique coopérative de COOP n'est pas exclusive d'une organisation rigide** dirigée par une centrale d'achat directive.

➤ *Le contexte influence plus la perception que l'action*

L'étude de cas multi-sites indique que les activités et les formes de polyvalence sont semblables quels que soient le groupe ou les hypermarchés. Par contre, il indique que **le groupe COOP est moins contraint par les objectifs de chiffre, mais plus contraint par les activités prescrites de la centrale d'achat.**

Le contexte et notamment le style de management des groupes agissent plus sur la façon dont est vécue la polyvalence par les acteurs que sur les formes de polyvalence mises en œuvre. Si la logique financière de *DINA* freine les managers de proximité dans leurs initiatives et limite donc par le fait la flexibilité des équipes ; à l'inverse, la logique coopérative de *COOP*, qui implique le personnel, responsabilise plus les acteurs et leur offre une plus grande amplitude d'action, n'est néanmoins que théorique puisque les prescriptions du système de contrôle freinent ces mêmes initiatives.

Les conditions favorables du contexte ne sont donc pas suffisantes pour générer de la polyvalence. Le style de management de proximité influence également la mise en œuvre ou non de la polyvalence dans l'équipe. **Le rôle de répartiteur de ressources des managers est primordial dans le développement de la polyvalence,** puisque la délégation favorise le développement des compétences et donc la flexibilité des équipes ; tandis que les tenants du management hiérarchique parcellisent plutôt les tâches. Néanmoins, compte tenu du manque fréquent de personnel, les managers rencontrés n'ont pas le loisir d'opter pour l'autoritarisme ; ils ne sont que quelques uns à regretter d'être obligés de déléguer.

La polyvalence horizontale consiste en un élargissement des activités qui comporte donc de nombreuses limites, quant à la polyvalence verticale elle conduit à un appauvrissement des activités et non à un enrichissement.

2.1.2. Une polyvalence verticale descendante ou l'appauvrissement des activités

L'appauvrissement résulte de la méconnaissance par les managers de leur propre activité qui tend à produire de l'incompétence, d'une polyvalence par rotation subie, d'une centrale d'achat déresponsabilisant les acteurs (sauf pour les postes métiers) et de l'automatisation des activités régulières. La conséquence est un appauvrissement des tâches à tous les niveaux d'encadrement et la probable disparition à terme des MD. Les promesses de promotions sont souvent illusoires, d'où notre proposition d'une typologie des managers qui exercent dans le secteur de la grande distribution.

➤ *Une méconnaissance par les managers de leur propre activité*

L'intensification du travail génère une gestion de l'urgence qui doit répondre en priorité aux activités programmées par la centrale d'achat, cela conduit les managers à avoir **une moins grande maîtrise de leurs activités**.

L'analyse des entretiens indique, notamment, que **très peu de managers connaissent le nombre de références** qu'ils ont à gérer (37% de non réponse, plus de la moitié ne connaissent que les produits permanents, les managers des métiers spécialisés sont par contre au fait de leurs références). Le nombre de jours de stock moyen confirme cette non maîtrise de l'activité du secteur (71,2% de non réponse, les PF représentent là encore à eux seuls la majorité des réponses avec 12 sur 21).

Les managers ont donc une connaissance très approximative des produits qu'ils vendent et de leurs stocks, d'autant que les références sont variables tant en nombre qu'en qualité.

« Il y a beaucoup de familles de produits pas très définies, les références sont très variables à cause des produits saisonniers » (MR Loisirs).

La centrale d'achat gère les références et détermine en partie les quantités à commander ; par le biais des commandes automatiques pour les fonds de rayon (produits permanents) ou pour les références en promotion (produits saisonniers). Le manager se voit donc également déconnecté de la réalité de son activité propre en interne (en plus de son environnement). **Les managers deviennent de simples exécutants du système.**

➤ *Des organisations productrices d'incompétence*

Le manque de temps pour réaliser des activités toujours plus nombreuses et urgentes génèrent de l'incompétence. En effet, selon Livian (2009) « certains modes de fonctionnement dans les organisations actuelles, conduisent à produire de l'incompétence. Nous en relèverons trois : des changements trop fréquents, des conditions de travail inadaptées et une confiance exagérée dans certains outils » (p.5).

« Nous manquons de temps pour réaliser toutes les activités correctement et on nous en demande toujours plus sur un même laps de temps » (MR Crèmerie LS).

➤ *Une polyvalence par rotation subie*

La polyvalence au sein de l'équipe consiste en des remplacements fréquents des collègues, subordonnés ou supérieurs hiérarchiques. Ces remplacements provisoires sont le plus souvent descendants ce qui ne procure pas d'enrichissement des tâches ; en outre, cette polyvalence par rotation interne à l'équipe est subie par le personnel qui doit pallier les absences et donc ajouter une charge de travail supplémentaire à sa propre activité. En effet, « Vouloir remplacer la spécialisation par des individus interchangeables à souhait comme des pions sur un échiquier ne constitue en rien un progrès salutaire pour l'individu » (Micheletti, 2002, p.46).

« On a peu de personnel, donc il faut être polyvalent et faire beaucoup de terrain » (MR Bazar et Textile).

Selon Everaere (2008), **la polyvalence par rotation ou nomadisme contribue à disperser et affaiblir les compétences plutôt qu'à les développer**. En effet, si le remplacement consiste seulement à « boucher les trous », sans réelle maîtrise du travail à réaliser, ni volonté des acteurs, la rotation ne peut conduire à un approfondissement des compétences. Néanmoins, l'enrichissement peut naître de l'implication individuelle et de la dynamique du groupe.

➤ *La centrale d'achat outil de déresponsabilisation*

La centrale d'achat détermine les prix (d'achat, de vente et promotionnel). La polyvalence est imposée par le système, plutôt que d'être de l'initiative des managers. Dans ce cas précis, elle conduit à une déresponsabilisation et donc à une démobilisation du personnel (Micheletti, 2002).

« On ne joue pas sur les prix de vente qui sont faits en fonction de la concurrence, on joue sur la limitation des commandes, la casse et les frais de personnel » (Directeur de Cognac).

« Carrefour transmet toutes les informations sur les nouveautés, dates de sorties etc. à mettre en avant, il faut être très organisé pour pouvoir appliquer toutes les consignes » (MR Culture et scolaire).

Selon Dejours (2000) le contenu du travail peut être une source sublimatoire, seulement lorsqu'il est librement organisé, ou délibérément choisi et conquis, ou lorsque les exigences intellectuelles motrices et psychosensorielles de la tâche s'accordent spécifiquement avec les besoins du travailleur considéré. Or, dans le cas **présent le choix de l'activité et la marge laissée au libre aménagement de l'activité se réduisent, ce qui nuit à la mobilisation des acteurs**.

➤ *Les postes spécialisés mieux reconnus*

Nous avons déjà pointé que les postes spécialisés étaient mieux rémunérés, car leurs compétences étaient mieux reconnues. Les salariés plus spécialisés jouissent également d'une plus grande autonomie dans leur travail (choix qualitatif et quantitatif des produits à

transformer, négociation directe avec de nombreux fournisseurs locaux et donc détermination des prix d'achat, de vente et promotionnel).

« Nous avons beaucoup plus de marge de manœuvre que les autres domaines », (MR Boucherie), « Je détermine les prix de vente en fonction des marges fixées » (MR Boucherie), « Seuls les boulangers et les pâtisseries fixent encore librement leurs prix » (MR Pâtisserie), « Je fixe librement mes prix en fonction de la politique de marge » (MR Poissonnerie).

« On a une grande autonomie pour faire de nouveaux produits » (MR Boulangerie-pâtisserie).

« Les promotions ne sont pas déterminées par le siège » (MR Coupe charcuterie).

L'expertise procure donc un travail plus intéressant offrant aux acteurs une autonomie et des responsabilités plus importantes. Ce qui contredit la thèse selon laquelle la polyvalence développe l'enrichissement du contenu du travail et donc son intérêt contrairement au poste spécialisé. Dans ce sens, Everaere (2008) montre que le spécialiste est mieux reconnu dans les faits (industrie, médecine et éducation nationale par exemple) et que contrairement à la thèse de Friedmann (1956), il n'agit pas forcément dans le cadre d'un travail monotone et sans responsabilités.

➤ *Les activités régulières et stratégiques automatisées*

Les activités régulières tendent à être le plus souvent automatisées, l'objectif pour l'organisation est de piloter à distance et donc de contrôler les activités réalisées. Néanmoins, ces différentes activités automatisées se heurtent à certains dysfonctionnements qui conduisent au contournement du système⁶³.

Les modifications de prix sont effectuées par la centrale d'achat qui transmet par le biais du système informatique les changements à chaque point de vente. Les changements d'étiquettes se réalisent alors dans chaque rayon, mais par manque de temps, de nombreuses erreurs d'étiquetage existent, ce qui modifie le chiffre (à l'avantage ou non du rayon) et génère des réclamations de la part de la clientèle.

⁶³ Voir le chapitre 1.1.3. Une polyvalence opportuniste ou les stratégies de contournement.

« Les nouveaux prix sortent automatiquement tous les jours, mais par manque de temps et de personnel il y a encore beaucoup d'erreurs » (MR Charcuterie fromage LS).

Le développement des étiquettes électroniques qui vise à diminuer les erreurs d'étiquetage fréquents du fait des nombreuses promotions et opérations commerciales n'ont pas permis de diminuer les erreurs. Les erreurs perdurent notamment parce que les fournisseurs font des erreurs de mise à jour de leurs tarifs, par conséquent ce système demande un suivi plus important que l'étiquetage manuel, car il faut gérer les dysfonctionnements (c'est pourquoi, le groupe *COOP* a gelé la mise en place des étiquettes électroniques).

L'inventaire permanent ou recalage de stock est présent ou en cours de l'être dans les différents hypermarchés. L'objectif est de diminuer au maximum les stocks pour tendre à un système de flux tendus et de ne plus fermer le point de vente pour les opérations d'inventaire, grâce à une gestion en continu sur l'année. Mais, compte tenu du manque de temps pour réaliser ces opérations, la fiabilité du comptage est parfois aléatoire.

« Le système de commande automatique n'est pas au point, le planning n'est pas cohérent, ce qui oblige souvent à le faire en manuel au jugé » (MR Epicerie).

Le développement récent des caisses automatiques participe à cette volonté d'automatisation. Il concerne la population des caissières et non les managers opérationnels, mais avec la mise en place des temps partiels choisis, il a des conséquences sur la surface de vente. Le système génère en effet de nombreuses erreurs, ce qui oblige à laisser du personnel pour les résoudre. Ainsi, les caissières devenues à priori disponibles pour travailler en rayon ne le sont pas forcément.

En définitive, le système souhaite de plus en plus contrôler, ce qui **limite l'initiative individuelle et nuit par conséquent à une polyvalence active des acteurs** ; néanmoins, ce **contrôle est illusoire compte tenu des nombreux dysfonctionnements ou incohérences** des processus d'automatisation et **du manque de temps disponible pour réaliser à bien les activités**.

➤ *Un appauvrissement des activités qui remet en cause la légitimité de l'encadrement*

De nombreux MR réalisent des activités qui sont normalement de la compétence des ELS⁶⁴ (comme les mises en rayon) soit par manque d'employés, soit en raison des remplacements provisoires lors des congés ou diverses absences de personnel, soit parce que les ELS ne sont présents qu'une partie de la journée (En PGC et produits frais LS, les ELS ne travaillent que le matin) ou encore de façon régulière puisque certains managers cumulent les fonctions de manager et une responsabilité d'employé sur un sous-rayon spécifique.

Par conséquent de nombreux ELS ne souhaitent pas évoluer, car leur fonction leur offre :

- des horaires stables et réguliers ;
- une certaine prédictivité et stabilité dans leurs fonctions, ce qui leur permet d'opérer dans leur zone de responsabilité propre : tout en développant des compétences spécifiques, en augmentant leurs responsabilités et donc leur autonomie face à leur hiérarchie ;
- un niveau de rémunération élevé compte tenu de leur niveau de responsabilité et des contraintes du poste.

« Les ELS ne veulent plus évoluer car les salaires des managers sont trop faibles et les horaires trop larges » (MD Bazar).

« Les ELS ont un travail plus régulier et moins de stress et d'horaire que le MR » (MR Charcuterie crèmerie LS).

« Les employés sont plus anciens dans le rayon, ils sont plus expérimentés que moi, j'ai des difficultés à diriger l'équipe » (MR Fruits et légumes).

« Les employés s'y connaissent mieux que moi, car je suis nouveau dans le rayon, les salariés ne changent jamais, c'est moi qui les remplace » (MR Liquide).

⁶⁴ Voir le Tableau 41: Les fonctions des managers, qui indique que plus d'un tiers des activités réalisées par les managers sont celles normalement effectuées par des employés.

Un jeu de pouvoir s'opère entre le MR et les ELS. Les employés sont plus stables dans leurs fonctions, **ils remettent ainsi en cause la légitimité de l'encadrement, compte tenu de leur expérience plus grande dans le secteur** et de leurs compétences plus spécifiques.

➤ *L'aplatissement de la structure : les MD « condamnés » à terme*

Le secteur de la grande distribution est entré dans une logique de réduction des coûts. Les managers de département tendent à disparaître. Le manager de département est, en effet, en première ligne, puisque le manager de rayon constitue le premier maillon avec les employés et est donc indispensable à la cohérence et à la coordination des équipes.

Selon Kolodny et Stjernberg (1995), les départements fonctionnent comme des équipes autogérées, dans le sens où elles s'organisent en interne pour répondre aux variations de leur environnement. Elles possèdent d'ailleurs les caractéristiques de l'équipe autogérée, qui selon les auteurs permet, grâce à la décentralisation et à la responsabilisation des employés, un « dégraissage » des intermédiaires : « L'informatisation s'est généralisée [...] En conséquence, on a de moins en moins besoin de toute une catégorie de personnel de supervision et de cadres moyens dont les tâches principales étaient de collecter l'information, de la traiter et de la présenter » (p.322).

« On peut se passer des cadres pendant quelque temps, on ne peut pas se passer d'employés » (MD services généraux).

Le caractère longitudinal de notre recherche sur deux groupes indique, en effet, une tendance à la diminution des MD dans le secteur. **Compte tenu du caractère ascendant des compétences rendues possible par le pilotage de la centrale d'achat, les fonctions d'encadrement tendent donc à se limiter à un seul niveau.**

« Le travail est de plus en plus passif, il devient ennuyant, car les responsabilités sont reportées sur le supérieur » (MD Bazar AS).

Cette tendance à la diminution de l'encadrement s'observe dans tout le secteur. Selon, P Lacoste d'Auchan (table ronde sur la grande distribution, colloque E. Thil 2008), l'encadrement dans la grande distribution (MD et direction) représente en moyenne 10% des effectifs (plus de 15% chez *DINA* en 2003, et moins de 14% chez *COOP* en 2008).

➤ *Des promesses de promotion non tenues diminuent la motivation*

Un peu à l’instar du « rêve américain », la grande distribution demande un investissement sans faille (en temps et en énergie) à ses managers et elle leur promet en contrepartie une « belle » progression de carrière. Mais, compte tenu des tensions sur les charges salariales et la limitation de l’encadrement, les places sont de plus en plus rares. Cette analyse est d’autant plus criante pour les femmes. Dans un secteur largement féminisé, si on inclut les ELS la population est à 61%⁶⁵ féminine, or très peu de femmes accèdent dans les faits à des fonctions d’encadrement comme le confirme notre étude de cas.

« La grande illusion de l’avancement au mérite, c’est que chacun est persuadé qu’il va en bénéficier [...] Illusion narcissique qui enferme dans un piège » (Philonenko, Guienne, 1997, p.9), « chacun fait le maximum pour être élu et tous savent que cela suppose une vie de travail et un rythme impossible (p.128).

Les auteurs montrent que les salariés non récompensés développent de la culpabilité de ne pas avoir été à la hauteur, il existe alors trois types de comportements :

- Ceux qui se battent pour la promotion et qui subissent le stress et souvent la désillusion ;
- Ceux qui se battent seulement pour conserver leur place et se taisent donc face à l’augmentation de la charge de travail ;
- Les derniers ceux qui sont exclus et qui tentent de se réinsérer dans une autre profession.

➤ *Vers une typologie des managers*

Nous avons interrogé les managers de notre échantillon sur leurs souhaits concernant l’évolution de leurs activités⁶⁶. A ces fins, nous leur avons demandé d’indiquer sur une échelle de -3 à +3, s’ils souhaitaient exercer des activités dans de nouveaux domaines (hors métier de base, par exemple informatique ou sécurité), réaliser de nouvelles activités (dans le

⁶⁵ Observatoire Prospectif du Commerce (2008).

⁶⁶ Voir dans l’annexe 3 – Guide d’entretien, les questions 39 à 41.

cadre de leur métier) ou avoir plus de responsabilité dans le cadre de leur activité. L'objectif poursuivi était donc de tenter de mesurer la volonté de développer la polyvalence intra ou inter-métiers, horizontale ou verticale. Nous avons pris soin de ne pas utiliser le terme de polyvalence, compte tenu des représentations multiples que connaît ce concept.

Le tableau n°44 précise le degré et le type d'évolution souhaité par les managers de notre échantillon.

Tableau 44: Les souhaits d'évolution des managers

Type d'évolution	-3 à -1	0	+1 à +3	TOTAL
Domaines	21,9% (16)	21,9% (16)	56,2% (41)	100% (73)
Activités	15,1% (11)	28,8% (21)	56,2% (41)	100% (73)
Responsabilités	23,3% (17)	23,3% (17)	53,4% (39)	100% (73)
Ensemble	20,1% (44)	24,7% (54)	55,3% (121)	100% (219)

Nous remarquons que plus de la moitié des managers souhaite voir son champ de compétences s'étendre. Nous précisons dans le tableau n°45, les spécificités selon le département d'exercice.

Tableau 45: Les souhaits d'évolution selon le département

Départements	Intra-métier		Inter-métiers	Moyenne
	Activités	Responsabilités	Domaines	
Produits frais	5,25	4,38	4,94	4,86
PGC	4,50	4,50	4,33	4,44
Bazar LS	5,00	5,13	4,87	5,00
Bazar AS	5,20	6,00	5,40	5,53
TOTAL	5,01	4,81	4,84	4,89

Les paramètres sont établis sur une notation de 1 (-3) à 7 (+ 3).

Les managers du Bazar AS ont un souhait de voir développer leurs responsabilités significativement supérieur aux autres catégories de l'échantillon (test t de Student au risque de 95%). On remarque que le niveau de responsabilité souhaité est d'autant plus élevé que le département possède un niveau de spécialisation important.

Logiquement le désir de voir son champ de compétences s'étendre diminue donc lorsque le département à un niveau de polyvalence plus élevé (hormis les PF, compte tenu des postes métiers).

Il n'y a pas, par contre, de différence significative de souhait d'évolution selon le poste (MD ou MR) ou le groupe (*DINA* ou *COOP*). Il existe donc une certaine unicité des managers quels que soient leurs fonctions ou l'hypermarché d'exercice, mais ils se différencient quant à leurs souhaits d'évolution. Nous avons donc recherché à différencier les managers en catégories significatives, afin de confirmer ou infirmer les analyses de Philonenko et Guienne (1997). Il ressort de cette analyse que l'on peut distinguer trois catégories significatives que nous qualifions de *Battants*, *Blasés* et *Désillusionnés* comme le précise le tableau n°46.

Tableau 46: Les catégories de managers

Catégories de managers	Domaines	Activités	Responsabilités	Moyenne par catégorie
Les battants (31)	6,65	6,81	5,35	6,27
Les blasés (13)	5,69	4,08	6,15	5,31
Les désillusionnés (29)	2,52	3,52	3,62	3,22
Total (73)	4,84	5,01	4,81	

Le test t de Student (au risque de 95%) indique que certains éléments sont sur ou sous-représentés selon les catégories. Il s'agit pour les *Battants* d'une volonté plus importante de travailler dans de nouveaux domaines et activités, pour les *Blasés* d'avoir plus de responsabilités, mais nettement moins d'activités ; tandis que les *Désillusionnés* ont des souhaits d'évolution inférieurs dans toutes les catégories.

L'analyse des souhaits d'évolution des managers nous a conduit à leur catégorisation⁶⁷, ainsi qu'une triangulation des données avec les autres informations issues des entretiens, observation et autres sources documentaires.

⁶⁷ Voir l'annexe 5.2 – Résultats de l'analyse multivariée pour plus de détails sur les caractéristiques des trois catégories.

La catégorisation proposée comporte les trois types de managers suivants :

- **Les Battants** : qui représentent près de la moitié des managers de notre échantillon (42,5%, MD ou MR ces derniers étant surreprésentés), ils sont en attente de **nouveaux domaines** d'exercice et souhaitent se voir attribuer de **nouvelles activités** dans le cadre de leurs fonctions actuelles (relation clientèle, formation par exemple). Cette population espère bénéficier d'une promotion, car elle est plutôt jeune. Elle possède une ancienneté dans la profession et le magasin inférieure à la moyenne, ainsi qu'un niveau de formation supérieur aux autres catégories. Logiquement, les Produits frais et les femmes sont surreprésentés, pour les premiers parce qu'ils ont atteint le niveau le plus élevé de la polyvalence et pour les secondes parce qu'elles espèrent obtenir une promotion en récompense de leur progression de carrière et des efforts consentis.

« J'aimerais faire de la formation pour les ELS » (MR Bazar LS).

« Je souhaite devenir directeur, pour avoir plus de responsabilités » (MD PF).

- **Les Blasés** : Ils ne représentent que 17,8% de l'échantillon leur investissement dans leur fonction se fait au minima. Ils se sont fait une raison sur leurs espoirs d'évolution (les MD sont surreprésentés, ainsi que les hommes) et **ne souhaitent pas ou même refusent les promotions** qu'ils leur sont proposées, car ils considèrent qu'ils ont bien assez de responsabilités et de tâches à réaliser compte tenu du temps imparti. Ils sont surreprésentés dans le Bazar, ce qui indique, en effet, qu'ils ont bénéficié de peu de promotions durant leur carrière. Néanmoins, la plupart accepterait un avancement si celui-ci s'accompagne d'un salaire supérieur et d'une formation adéquate.

« Je fais trop d'heures, cela m'a causé des problèmes familiaux, et en plus je gagne moins que mes employés » (MR Fruits et légumes).

« J'ai déjà en charge le plus gros secteur, je ne souhaite pas plus de responsabilités » (MR Epicerie).

« Je dois devenir directeur, mais je ne le souhaite pas trop » (MD PGC).

- **Les Désillusionnés** : qui sont au nombre de 29 (39,7%), ils ne sont plus impliqués dans leur activité professionnelle, ce qui se traduit par un investissement inversement

proportionnel sur leur vie privée. Ils refusent les changements, recherchent à diminuer leurs heures de travail et pour la moitié d'entre eux veulent changer de profession. Cette catégorie concerne particulièrement les plus anciens et donc les moins diplômés, les MD, directeurs et les femmes déçues des blocages à l'avancement qu'elles subissent.

« Je souhaite créer ma boîte, ici on est bloqué dans son évolution et les salaires ne suivent pas » (MD PF).

« Je compte quitter la profession, je ne suis pas assez payé, 3000€ pour un poste de directeur, comment devient-on enseignant ? » (Directeur).

Notre typologie confirme en partie les travaux de Commeiras et al. (2005) pour la catégorie des battants (les *calculateurs* qui ont une implication organisationnelle essentiellement calculée), par contre, nous n'avons pas repéré de manager appartenant à la catégorie des *impliqués* (fortes implications organisationnelle et affective) et des *affectifs* (population proche des battants, mais plus jeune selon Commeiras et al). En définitive, notre typologie décèle deux catégories de managers peu impliqués dans leur activité et montre une profession qui s'interroge sur son avenir et remet en cause les évolutions de son secteur. Cette analyse est confortée par les conflits sociaux qui se développent dans la grande distribution depuis quelques années, par les difficultés du secteur à recruter et se rapproche des trois types de comportements proposés par Philonenko et Guienne (1997).

L'analyse contextuelle est paradoxale, puisqu'il y a **plus de Battants chez DINA et plus de Désillusionnés chez COOP. La démotivation, contrairement à notre hypothèse semble donc plus importante malgré le style de management participatif et la logique coopérative.** Cette incohérence s'explique par le fait que la logique coopérative de COOP contribue en effet à diminuer le stress et la compétition, puisque la pression est moins forte sur les objectifs de marge ou de chiffre ce qui améliore les conditions de travail et engendre une ambiance plus détendue ; mais par contre, elle n'agit pas directement (comme nous l'avions précédemment précisé) sur le contenu du travail (qui est d'ailleurs plus contraint par la centrale d'achat chez COOP) et n'a donc aucun effet à terme ni sur les activités réalisées, ni

sur les choix d'évolution des managers. **Le système de contrôle influence donc plus les managers que le type de management.**

La démotivation est **plus importante dans les postes les plus élevés**, puisque les managers ont atteint le haut de l'échelle et ont soit moins d'espoir de promotion, soit ils rechignent à changer de statut, compte tenu du rapport contribution-rétribution ressenti comme défavorable. En effet, les hypermarchés peinent à trouver des MD et des directeurs compte tenu de la diminution des responsabilités, des moyens d'action et des rémunérations non attractives.

On remarque également que **les points de vente qui impliquent le plus les salariés dans les décisions** (*Hypernord* et *Corgnac*) **ont moins de volontaires pour les avancements**. Les salariés se plaisent dans leurs fonctions et ne souhaitent pas laisser une place confortable pour plus de responsabilités. Dans ce cas là, l'analyse confirme que **le contexte** (stratégie du groupe et style de management) **agit donc plus sur le niveau de démotivation que sur l'implication active des managers.**

En définitive on assiste à une déshumanisation des conditions de travail : la machine gère le système, la dimension humaine tend à disparaître ce qui est paradoxal puisqu'elle constitue le ciment de la relation commerciale qui favorise l'adaptation aux besoins de la clientèle. L'automatisation des routines a donc pour conséquence de :

- **démotiver le personnel** : les personnels ont peu de moyen d'action sur le système ;
- **limiter l'efficacité commerciale** : par une offre formatée et non adaptée aux besoins locaux ;
- **limiter la disponibilité des salariés** : les systèmes informatiques (commandes, étiquettes, suivis divers...) sont consommateurs de temps.

2.2. La polyvalence inter-départements : une polyvalence occasionnelle

La polyvalence s'exerce au sein des départements, en dehors elle est occasionnelle et ce en raison de l'existence de blocages et du manque de visibilité de la polyvalence inter-départements pour les acteurs.

2.2.1. Le rôle de la ligne hiérarchique

La ligne hiérarchique est en partie responsable des phénomènes de blocage à la polyvalence en dehors du métier et ce en raison d'une compétition interne entre les services pour l'atteinte des objectifs.

➤ *Les blocages en dehors du métier sauf opérations spéciales*

Les réticences des salariés et des syndicats viennent du fait que de parler du redéploiement des compétences ou encore d'employabilité revient à envisager des sureffectifs et donc à préparer d'éventuels reclassements (Gazier, 2003). Les blocages relatifs à la polyvalence sont donc une protection de la part des acteurs qui ne souhaitent pas que soit remis en cause leur poste et donc la nécessité de les conserver dans l'entreprise et, d'autre part, craignent l'émergence de conflits entre les différents métiers : « De surcroît, le principe de constituer des équipes multifonctionnelles ajoute un risque identitaire en créant de la distance entre catégories sociales, des difficultés d'intercompréhension entre métiers et une perte de repères professionnels pour les individus » (Chédotel et Pujol, p.79).

Nous rappelons que la polyvalence ne peut exister sans la volonté des acteurs. Néanmoins, la direction la décrète et donc l'impose dans certains cas exceptionnels comme pour les opérations promotionnelles d'envergure qui concernent tout le point de vente (anniversaire, Noël, rentrée des classes etc.). Les opérations commerciales exceptionnelles peuvent s'apparenter à de la gestion de projet et alors il s'agit comme le précise Micheletti (2002), d'un moment particulier, susceptible de déranger l'ordre préétabli qui permet de consolider les actions des différents départements et de dépasser les clivages.

La polyvalence inter-départements est donc exceptionnelle, puisqu'elle reste cantonnée à quelques opérations annuelles et permet alors de pallier une situation de sous-effectif

temporaire. Or, Micheletti (2002) montre que cette posture d'utilisation de la polyvalence seulement réactive doit être dépassée grâce à une intégration de la polyvalence à la stratégie qui la situe au cœur des ressources humaines et de la structure. Dans cette optique « il s'agit d'avoir des individus formés à partir au moins d'un métier de base, et de les aider à se positionner à différents endroits de la ligne de production en fonction des besoins » (p.164).

La polyvalence inter-départements est donc exceptionnelle, or l'objectif poursuivi par la polyvalence est de pouvoir affecter des individus suivant les besoins à différents postes de l'entreprise toute entière.

➤ *Des objectifs qui génèrent une compétition interne*

Le système de contrôle met en place des objectifs liés à la maîtrise des frais de personnel. **Les rotations sont donc limitées vers un autre rayon ou département puisque chacun doit tenir ses objectifs de frais** et qu'il n'est pas possible de les imputer sur un autre secteur. La polyvalence inter-départements est donc freinée par cette compétition interne.

Néanmoins, la polyvalence se développe en réaction à cette organisation rigide. Elle naît du contournement de ce système fortement centralisé et dirigiste (afin de tenir ses objectifs de marge ou de chiffre d'affaires) et pour pallier les défaillances ou les dysfonctionnements (erreurs de référencement, de prix...). La polyvalence est donc réactive face au système en plus d'être réactive face à la demande et aux aléas extérieurs, puisque « L'amélioration constante de ce qui est signifie uniquement l'amélioration constante du chiffre (Philonenko, Guienne, 1997, p.131).

Il existe alors **une compétition entre les départements pour l'atteinte des objectifs de chiffres**. La marge de manœuvre des managers est faible, puisqu'ils ne peuvent la plupart du temps agir ni sur les prix de vente, ni sur les références, ils se livrent alors à une compétition pour obtenir des zones promotionnelles à l'entrée du magasin ou en TG.

« Les objectifs de chiffre sont aberrants on ne peut jouer que sur les volumes » (MR DPH).

« Il faut négocier le plan d'occupation des sols pour les promotions avec les autres MD, le directeur arbitre » (MD Bazar).

Pour la direction, comme ce sont, dans le cas présent, les salariés qui mettent en œuvre les modes de polyvalence en réaction au système centralisé, la polyvalence peut aller à l'encontre de l'entreprise et donc à terme être néfaste à la cohérence de l'organisation. Par exemple, chez *COOP* il n'y a pas de primes sur les ventes réalisées en Bazar AS afin de limiter la compétition entre les vendeurs, ce qui a comme conséquence néfaste de diminuer de limiter l'efficacité commerciale. Nous en concluons que **si la compétition interne nuit à la cohérence, son absence peut nuire à la performance.**

2.2.2. *Le manque de visibilité*

Le manque de visibilité de la polyvalence tient à son intérêt non perçu par les managers et à leur crainte de voir leur niveau de responsabilité se réduire.

➤ *L'intérêt non perçu de la polyvalence*

La polyvalence inter-départements est en majorité rejetée par les acteurs. Les managers ne saisissent pas (en dehors des opérations spéciales) les enjeux de cette mobilité. Ils considèrent que l'exécution de tâches auprès d'autres départements pénalise leur propre secteur, d'autant que leur investissement n'est reconnu, ni par une gratification financière individuelle, ni par un dédommagement pour leur propre département. En effet, « Des attitudes de rejet peuvent se constater chez certains travailleurs qui n'y voient pas de véritables contreparties, en particulier financière » (Micheletti, 2002, p.165).

« Les salariés ont horreur de la polyvalence donc il faut jouer sur le volontariat » (Directeur Cognac).

Selon Tarondeau (1999), pour faciliter le changement l'organisation flexible fait partager une vision commune des finalités de l'entreprise. « Elle permet à chacun de percevoir sa contribution au fonctionnement de l'ensemble et à la réalisation des objectifs communs (p.70). Or en l'espèce, les sens donné à l'action collective n'est pas clairement défini en

dehors des opérations spéciale, puisque l'organisation favorise le fonctionnement par département en vase clos.

D'autre part, la remise en cause des activités routinières est souvent rejetée, car elles ont été mises au point après de nombreux efforts (organisation des équipes, procédures de gestion des aléas, gestion des priorités...) et la polyvalence remet en cause cet équilibre fragile. C'est une des raisons qui explique le refus de la polyvalence vers les caisses par la quasi-majorité des managers (les autres raisons concernent la connotation féminine de la fonction, le travail à temps partiel, la pénibilité, le cantonnement sur un poste fixe et donc le manque de liberté de mouvement et d'action).

Le manque de visibilité conduit donc souvent les salariés à favoriser l'intérêt de leur équipe de travail et ce parfois au détriment du point de vente. Par exemple, le refus de pallier les absences dans un autre secteur peut conduire à des litiges ou à une désaffection de la clientèle préjudiciable à l'ensemble du magasin. Pesqueux (2008), montre que certaines firmes modifient sans cesse leur organisation par souci de flexibilité et oublient que la stabilité constitue également une capacité de gestion. Le changement doit donc s'inscrire dans le cadre d'une stratégie claire qui offre un repaire de stabilité aux acteurs.

➤ *La crainte de la déresponsabilisation des acteurs*

Selon de nombreux MD et directeurs, la polyvalence contribue à déresponsabiliser les salariés parce qu'ils se retrouvent sous la direction de plusieurs responsables et donc en jouent. Les top managers sont donc paradoxalement peu favorables à la polyvalence, contrairement aux managers de proximité de premier niveau (que sont les MR) ou aux sièges des différents groupes.

« La polyvalence ne doit pas exister sur plus de deux postes, sinon quand il y a un problème, ce n'est jamais la faute de personne (MD services généraux).

« Je défend le principe d'un seul chef » (Directeur).

Ce **refus de la polyvalence en dehors du service** (rayon ou département) s'explique par **la perte de contrôle qu'elle engendre pour les managers de département ou les directeurs**. Ces catégories ont déjà, il est vrai, à subir une baisse de leurs responsabilités et de leurs moyens d'action sur leurs subordonnés du fait de la tendance du secteur à aplatir les structures.

En définitive, la polyvalence qui consiste en un processus complexe et dynamique permanent permettant de développer et de répartir de façon efficiente les compétences de l'entreprise aux exigences de son environnement, n'offre dans le secteur de la grande distribution qu'un élargissement des activités déconnectés de ce même environnement doublé d'un appauvrissement des activités, ce qui limite la mise en œuvre des compétences multiples susceptibles d'agir et de s'adapter aux variations externes.

La polyvalence intra et inter-départements connaît donc de nombreuses limites, comme le synthétise le tableau n°47.

Tableau 47: Les limites à la polyvalence dans la grande distribution

Intra-département	Horizontale : élargissement des activités	
	<ul style="list-style-type: none"> - Surcharge de travail - Stress, pénibilité - Déconnexion de l'environnement - Classement inférieur aux compétences et aux capacités organisationnelles des managers 	
	Verticale : appauvrissement des activités	<ul style="list-style-type: none"> - Automatisation <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diminution de l'initiative ➤ Dysfonctionnements - Remise en cause de l'encadrement <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diminution des responsabilités ➤ Diminution de la hiérarchie - Employabilité interne illusoire <ul style="list-style-type: none"> ➤ Démotivation ➤ Turn-over
	<ul style="list-style-type: none"> - Déconnexion de l'activité <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les managers simples exécutants ➤ Incompétence - Dispersion des compétences - Postes spécialisés mieux reconnus 	

Inter-départ.	<p>Blocages à la polyvalence permanente inter-départements</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intérêt non perçu - Résistances aux changements - Compétition interne due aux objectifs - Craintes de la déresponsabilisation des acteurs - Polyvalence optimale en PF
Contexte	<p>Le contexte agit sur les conditions de travail et non sur la motivation Par exemple, l'implication des acteurs sur le plan stratégique (logique coopérative) ou selon le style de management (management participatif) n'agit que sur les conditions de travail et non sur le contenu et donc contribue à diminuer le stress et la compétition des acteurs et non à modifier les activités exercées</p> <p>Le management participatif n'augmente pas forcément la polyvalence Car un système de contrôle rigide augmente les résistances aux changements</p>

L'étude de cas multi-sites met en lumière de nombreuses limites à la polyvalence dans le secteur de la grande distribution, elle permet également de valider la plupart des paradoxes relevés lors de la revue de littérature. Il s'agit concernant la polyvalence intra-département de la détérioration des conditions de travail, des dangers de la non maîtrise des activités (risques commerciaux ou erreurs) et d'une employabilité surtout externe (d'où un turn-over important). En ce qui concerne de la polyvalence inter-départements, nous validons l'existence de résistances aux changements, d'une polyvalence optimale et d'une compétition interne.

Certains paradoxes relevés lors de la revue de littérature n'ont pas été validés. Il s'agit de l'existence d'éventuels TMS que nous n'avons pas pu vérifier faute de compétence médicale et de la disparition des métiers spécialisés qui au contraire sont au cœur des préoccupations de la GRH car ils constituent des compétences clés stratégiques dans le secteur. Par contre, nous avons relevé la disparition à terme du métier de manager de département.

L'analyse des paradoxes indique que la polyvalence semble induire des limites essentiellement pour le manager. Nous en déduisons donc, dans un premier temps, qu'elle semble constituer un jeu inégal défavorable au salarié au regard des avantages relevés plus largement pour l'organisation. Néanmoins, **les différents avantages relevés peuvent être réfutés ou limités à terme pour toute l'organisation :**

- la flexibilité induite par la polyvalence est, en effet, limitée compte tenu de la déconnexion constatée de l'environnement ;
- la réactivité concerne principalement les managers de département qui tendent à disparaître ;
- la mobilité interne issue du processus d'apprentissage est dans les faits illusoire compte tenu du taux d'encadrement de plus en plus faible du secteur ;
- quant aux synergies elles sont limitées par la baisse de l'autonomie et des responsabilités des acteurs de plus en plus contraints par le système de pilotage de la centrale d'achat.

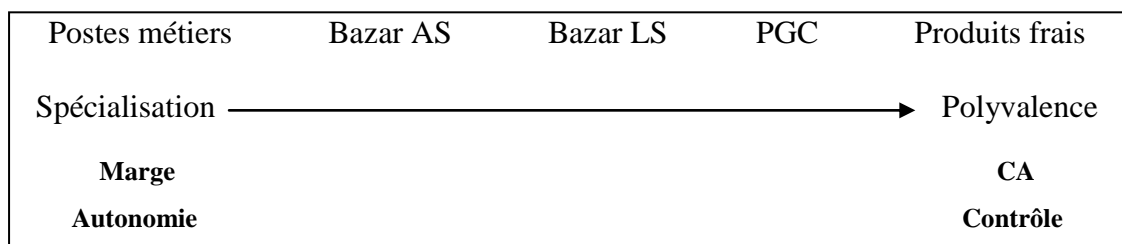
En définitive, **la polyvalence existe bien dans le secteur de la grande distribution, mais n'offre pas à terme les avantages escomptés** étant donné les nombreuses limites qui existent dans sa mise en œuvre effective. L'étude de cas multi-sites valide donc l'analyse réalisée lors de la revue de littérature, selon laquelle une approche distributive de la polyvalence (qui favorise soit la logique par le poste, soit celle par les compétences) ne peut être profitable à terme pour l'entreprise.

Synthèse du chapitre 5

La polyvalence qui doit tendre à motiver les acteurs grâce à un travail plus varié et riche ne se rencontre pas dans le secteur de la grande distribution. L'activité est principalement pilotée par la centrale d'achat ce qui laisse peu d'autonomie aux acteurs, diminue leur niveau de responsabilité et leur offre peu de chances de promotion.

Paradoxalement, les acteurs qui jouissent d'une plus grande autonomie sont également ceux qui tiennent les postes les plus spécialisés et qui sont donc les moins polyvalents. Ce constat indique que plus la rotation des produits et donc le chiffre d'affaires sont élevés et plus le système veut contraindre les acteurs pour mieux les contrôler. Or, il est paradoxal que ceux qui margent le moins aient également le moins d'autonomie, puisque l'organisation rigide les empêche par le fait d'améliorer leurs performances (figure n°14).

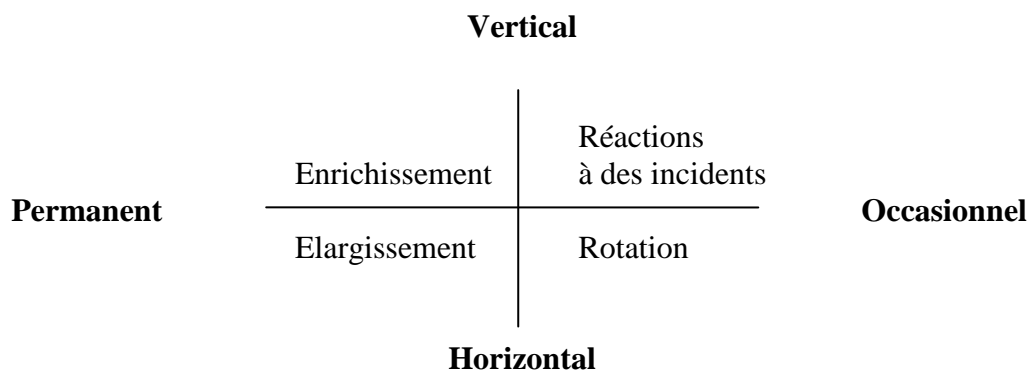
Figure 14: Les postes spécialisés autonomes versus les polyvalents contrôlés



Les avantages en termes de flexibilité sont donc illusoire pour l'organisation, tout comme la réactivité et les synergies, car leur existence est essentiellement le fruit des stratégies des acteurs (polyvalence de fait) qui tentent de pallier les défaillances et les incohérences du système et non le fruit d'une polyvalence intégrative (polyvalence organisée) en cohérence avec la stratégie de l'organisation.

Néanmoins, la polyvalence existe effectivement dans le secteur de la grande distribution et ce malgré une organisation peu favorable à son développement, comme le précise la figure n°15.

Figure 15: La polyvalence dans la grande distribution



Concernant la polyvalence verticale, l'enrichissement s'opère lors des promotions internes (changements de fonction) ou concerne les seconds de rayon, les réactions à des incidents consistent en la mise en œuvre de compétences nouvelles par des prises d'initiatives (surtout des MD qui dans le cas présent tendent à disparaître), mais qui sont freinées par le manque de disponibilité des managers.

La polyvalence horizontale concerne les rotations fréquentes au sein des équipes pour pallier les sous-effectifs chroniques et les élargissements d'activités au sein du département.

Les différentes dimensions de la polyvalence peuvent donc en théorie se développer à la fois intra et inter-départements, mais, compte tenu des blocages et du manque de visibilité, la polyvalence est exercée par les managers de façon permanente à l'intérieur des services et de façon occasionnelle en dehors.

CHAPITRE 6 : DISCUSSION ET PRECONISATIONS MANAGERIALES

Présentation du chapitre 6

Au regard des éléments issus de l'étude empirique, nous proposons une nouvelle mise en perspective avec la littérature, afin d'analyser plus précisément les éléments explicatifs des formes de polyvalence et des paradoxes observés à l'occasion de l'étude de cas multi-sites que nous avons réalisée dans le secteur de la grande distribution.

Nous montrons, dans un premier temps, que la polyvalence quantitative si elle semble offrir de nombreux avantages est en fait un mirage, puisqu'elle est contre-productive à long terme et génère des paradoxes quand elle n'est pas intégrée à la stratégie organisationnelle globale de l'entreprise. Nous validons donc notre hypothèse selon laquelle il est nécessaire d'opter pour une gestion raisonnée, dynamique et intégrative de la polyvalence, afin de développer une capacité de reconfiguration susceptible de s'accorder au mieux aux variations de l'environnement (1).

Ce qui nous conduit, dans un second temps, à présenter des préconisations managériales à destination des décideurs du secteur. L'objectif est de les aider quant au choix de développer ou non la polyvalence de leurs managers, ainsi que de leur proposer une démarche et une réflexion sur les outils susceptibles de la mettre en œuvre le cas échéant (2).

1. LE MIRAGE D'UNE POLYVALENCE QUANTITATIVE A COURT TERME

La grande distribution développe la polyvalence de ses salariés dans une optique essentiellement économique. Il s'agit donc, comme le précisent Antoine et al. (2006), d'une polyvalence de rationalisation qui vise principalement à limiter les recrutements et le recours aux intérimaires, grâce à une intensification du travail des salariés permanents. Nous qualifions ce type de polyvalence de quantitative, puisqu'elle vise avant tout à faire autant si ce n'est plus avec un nombre limité de salariés. Bien que la polyvalence soit un mode de flexibilité interne de type qualitatif, elle peut donc être, en effet, utilisée à des fins de flexibilité purement quantitative.

Or, la polyvalence est un outil de management organisationnel, elle doit donc s'entendre dans une optique intégrative à long terme, sinon elle n'est qu'un mirage à la fois pour la direction et ses employés.

1.1. La polyvalence : un outil de management organisationnel

La polyvalence qui s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise en matière de ressources humaines nécessite donc de pratiquer un management stratégique des ressources humaines (MSRH). Selon Le Boulaire et Retour (2008), deux modèles de MSRH coexistent. Le modèle dominant qui met en œuvre la gestion des compétences au service de la stratégie, mais pour lequel les objectifs humains et les performances se rejoignent rarement et le second, qui considère les compétences comme un des éléments de la construction de la stratégie, ce qui facilite l'articulation nécessaire entre les dimensions individuelles et collective. La deuxième option est plus favorable à la polyvalence, car elle permet de concilier l'individuel et le collectif dans le cadre d'une démarche intégrative des postures (poste de travail et individu), tandis que, la polyvalence quantitative mise en œuvre dans la grande distribution semble conduire à une retaylorisation du travail.

1.1.1. La polyvalence intégrative : conciliation de l'individuel et du collectif

La polyvalence est complexe à mettre en œuvre, car elle doit concilier deux logiques à priori contradictoires que sont la gestion individualisée et la valorisation de l'équipe de travail.

Néanmoins, « il est parfois nécessaire de construire des pratiques de GRH fondées sur un enjeu dialogique individuel/collectif à préserver. C'est notamment le cas [...] des modes d'organisations du travail flexibles, réactifs et innovants » (Bichon, 2007). L'auteur montre que la conciliation s'effectue en tension au niveau de l'individu lui-même, qui mis en compétition avec ses collègues est conduit à coopérer pour renforcer son capital de compétences. **La compétition se nourrit donc de la coopération.** C'est d'ailleurs le manager de proximité qui articule les deux logiques individuelles et collectives, à travers les relations interpersonnelles, son rôle de répartiteur des ressources et les objectifs qu'il assigne à l'individu et au groupe.

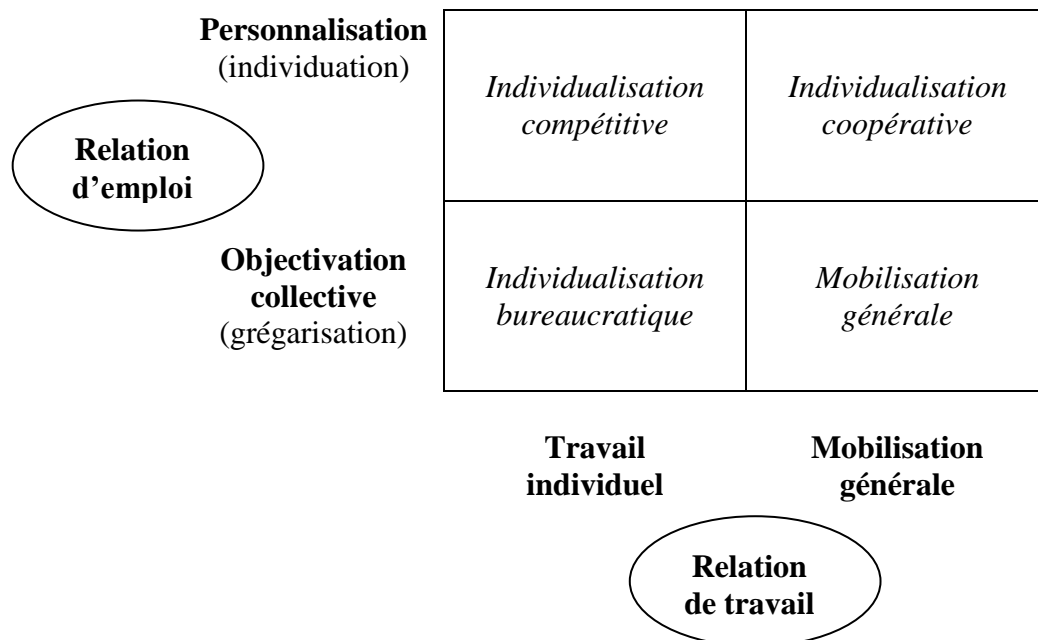
La polyvalence ne déresponsabilise donc pas les acteurs si le manager crée le lien, bien au contraire, elle engendre une cohérence en prenant en compte les attentes individuelles, les compétences propres et les projets personnels tout en les faisant coïncider avec le projet collectif.

La gestion de la polyvalence permet donc l'équilibre entre stabilité et flexibilité nécessaire à l'organisation. En effet, si la flexibilité est nécessaire dans la grande distribution, les entreprises doivent néanmoins rester cohérentes dans leur stratégie et dans leur organisation. Les changements de stratégie trop fréquents sont préjudiciables à l'image de l'enseigne, puisque le positionnement fluctuant déroute le consommateur qui ne se reconnaît plus dans son point de vente. Par exemple, le nouveau positionnement de Carrefour sur le discount a remis en cause son image de qualité pour un grand nombre de clients.

L'organisation à géométrie variable perturbe quant à elle les salariés qui ne trouvent plus de sens à leur activités professionnelles, ne savent plus quand ou dans quel secteur ils vont travailler. Là encore, **le manager de proximité doit veiller à donner de la cohérence** aux objectifs et aux adaptations nécessaires du collectif de travail et/ou du salarié.

La pratique d'une politique de GRH d'individualisation coopérative semble alors la plus appropriée, comme le précise la figure n°16.

Figure 16: Typologie des pratiques GRH – Individuel/Collectif



Source : Adapté de Bichon, 2005, p.5.

L'individualisation compétitive nuit à l'action collective et tend à terme à générer un turnover pour les personnels les plus compétents. Le tout collectif prive l'équipe de compétences propres non détectées et non favorisées. L'individualisation bureaucratique nuit, quant à elle, à la créativité et aux synergies. **L'individualisation coopérative qui valorise l'individu au cœur de l'équipe permet d'éviter le danger de la dilution de la responsabilité des acteurs au sein du groupe.**

1.1.2. La manager de proximité créateur de lien face à la retaylorisation

A l'inverse de la polyvalence intégrative qui concilie l'individuel et le collectif, la polyvalence observée lors de l'étude de cas multi-sites est quantitative. En effet, l'objectif est avant tout de maximiser quantitativement les ressources humaines en fonction des rotations de produits, de l'intensité des opérations commerciale et/ou des plages d'ouvertures du magasin. **La logique est donc celle de l'offre et non de la demande.** Il faut faire plus de travail avec

autant de personnel et donc **augmenter la productivité en augmentant la charge de travail**. Afin d'atteindre cet objectif, les enseignes mettent en place des routines pour les opérations planifiées, automatisées et contrôlées par le système informatique de la centrale d'achat. Ce système de contrôle déshumanisant conduit à une retaylorisation du travail.

➤ *Une retaylorisation du travail par le biais du système informatique*

Zarifian (1996) soutient la thèse selon laquelle « le taylorisme n'est pas mort voire qu'il s'exacerbe » (p.62). L'auteur indique que la tension des flux induit une détérioration des conditions de travail et que les principes tayloriens pénètrent les activités tertiaires sous prétexte de réduire les délais et donc de tendre les flux. Ce constat se vérifie dans la grande distribution : « Dans les hypermarchés, les centres d'appels, c'est une partie du travail de service qui a été taylorisée » (Gollac, Volkoff, 2003, p.255).

Taylor (1913) reprochait aux ouvriers de déposséder les ingénieurs de leur autorité, il mit alors en place des modes opératoires afin de rationaliser la production et de redonner ainsi le contrôle à la hiérarchie. On assiste au même mouvement dans la grande distribution, où grâce à la polyvalence, les salariés s'octroient des marges de liberté, que le système informatique tente de restreindre et de contrôler. Les nouveaux systèmes de contrôle exacerbent donc les jeux de pouvoir au sein de l'entreprise.

Selon Jaeger (1995), l'organisation taylorienne consistait en une *coopération mécanisée*, car non pas directe entre les personnes, mais médiatisée par le système mécanique des convoyeurs. Tandis que les formes flexibles d'organisation conduisent à une *coopération informatisée* : « le système devient prescripteur des travaux routiniers comme de leur enchaînement : la coopération ne se fait plus à travers un système mécanique, mais à travers un système informatique, c'est une coopération informatisée » (p.37). On assiste donc à une retaylorisation par le biais du système informatique qui rythme le travail des salariés. Selon Livian et Baret (2002), la taylorisation passe par « une nouvelle coupure conception-exécution ». En effet, la conception est réalisée par la centrale d'achat qui « préformate »

l'offre de chaque point de vente, les managers et même les directeurs deviennent alors de simples exécutants du système.

Pour Scoyez et Vignon (2009), « les valeurs de responsabilisation et d'autonomie défendues depuis des nombreuses années par la direction générale se heurtent à une forme d'industrialisation du processus organisationnel qui spécialise les postes et appauvrit le travail » (p.44). En effet, les nouveaux processus montrent des caractéristiques nouvelles de découpage de l'activité du travail, mais « l'obsession du classement et le formalisme méthodologique de ces outils ne rompent pas fondamentalement avec la méthode taylorienne » (Le Goff, 1999, p.33). L'évaluation passe par l'atteinte ou non des objectifs du département ou rayon, lui-même classé par rapport aux autres services du magasin et aux autres magasins du groupe. Les processus de contrôle empruntent donc bien une logique taylorienne basée sur le classement et le formalisme.

Berry (1983), montre que si **les instruments de gestion** (le système de gestion de la centrale d'achat en l'occurrence) **apparaissent cohérents au sein de chaque métier, ils se révèlent, au contraire, contradictoires au regard de la cohérence globale de l'organisation** et conduisent alors à un « éclatement de la rationalité ».

➤ *Le manager de proximité le maillon clé de la polyvalence*

Face à cette rationalité éclatée, le manager de proximité constitue le maillon clé de la polyvalence, car il est à même de redonner du sens et à l'action compte tenu de sa position privilégiée aux frontières des compétences individuelles et collectives et de ses compétences organisationnelles (notamment en tant que répartiteur de ressources). Le terme polyvalence ne peut avoir la même représentation pour l'ensemble des salariés, d'où **l'importance pour les managers de fédérer les personnels sur le contenu et le sens du travail** en termes d'adéquation des situations de travail et d'atteinte des objectifs individuels et collectifs **plutôt que de vouloir les convaincre de l'intérêt de la polyvalence**. Pour ce faire, la logique d'équipe, de progression individuelle et de satisfaction de la clientèle sont à prendre en compte simultanément (Prunet, 1999).

En effet, selon Martin (2003), la logique compétence doit s'accompagner d'une démarche compréhensive du salarié. Ainsi, la polyvalence doit pour donner du sens à l'action être formalisée ou tout du moins s'accompagner d'une réflexion sur le travail : « c'est le sens donné par le salarié qui importe » (p.265). Le métier sert de fondement au consensus nécessaire à toute organisation. « Il est donc la matérialisation d'une vision commune et partagée, d'une mission, d'une vocation, d'une finalité » (Dejoux, 2001, p. 34).

Le manager de proximité est le maillon clé en termes de conciliation des compétences individuelles et collectives. En effet, selon Lozier (2009), une des priorités des managers de proximité est de prendre constamment en compte non seulement l'équipe, mais également chaque individu au sein de ce collectif. **Si le maillon clé de la gestion des compétences est la compétence collective (Retour, Krohmer, 2006), le maillon clé de la compétence collective est le manager de proximité.**

La compétence organisationnelle, quant à elle, est le résultat de la combinaison coordonnée et valorisante d'un ensemble de compétences à la fois individuelles et collectives (Charles Pauvers, Schieb-Bienfait, 2009). **Si la compétence organisationnelle peut intervenir à tous les niveaux de la structure, le manager de proximité en est néanmoins le maillon clé du fait de son positionnement à plusieurs frontières de l'organisation** (direction/employés, fournisseurs/clients, court terme/long terme, intra/inter-départements) : « [la] compétence organisationnelle recouvre à la fois la compétence collective intragroupe et la compétence collective intergroupe, toutes deux nourries des compétences individuelles » (Charles Pauvers, Schieb-Bienfait, 2009, p.151).

La retaylorisation du travail observée dans la grande distribution limite donc les effets de la flexibilité mise en œuvre du fait d'une logique de l'offre, qui oublie que le commerçant doit avant tout être à l'écoute de ses marchés. Face à cette organisation sans humanité, il existe pourtant une alternative, celle qui consiste à redonner toute sa place au manager de proximité qui est le maillon clé des compétences collectives et organisationnelles et donc de la polyvalence intra et inter-départements ; mais notre thèse pointe encore certains paradoxes.

1.2. Les paradoxes de la polyvalence dans la grande distribution

Deux principaux paradoxes ressortent de notre étude empirique. Le mode d'organisation du secteur est rigide et voudrait néanmoins un personnel flexible, et d'autre part, les discours contradictoires tenus aux salariés engendrent la schizophrénie des acteurs, alors qu'ils ont comme objectif de les fédérer dans le sens d'une action collective commune.

1.2.1. Une organisation rigide peut-elle prétendre à un personnel flexible ?

Le mode d'organisation en œuvre dans les cas analysés vise à réduire les coûts à court terme et possède une logique interne rigide. Dans ces conditions, nous nous interrogeons sur la conciliation de la rigidité de l'organisation avec un personnel flexible.

➤ *Une polyvalence de réduction des coûts à court terme*

Baret (1998) montre, dans une étude où il analyse deux hypermarchés d'un même groupe, qu'il peut exister deux modèles apportant le même niveau de flexibilité. Un modèle taylorien à court terme de type quantitatif (contrat précaires, temps partiels élevés, fort turn-over...) et un modèle de fidélisation à long terme des salariés (rémunération attractive, système de promotion, peu de contrats précaires...). Il démontre que le second modèle ne nuit pas paradoxalement à la compétitivité à long terme du point de vente, bien au contraire, le modèle non taylorien offre un ratio de frais de personnel inférieur (5,75% de frais de personnel dans le chiffre d'affaires) à l'inverse de celui du modèle classique plus coûteux (6,5%). L'argument d'une logique de réduction des coûts à court terme grâce à une polyvalence quantitative plus performante n'est donc pas recevable à long terme.

La fonction du manager de proximité connaît des tensions de rôle (Commeiras et al., 2003). Selon Lozier (2009), l'existence de ces tensions s'explique en premier lieu par le fait que le manager de rayon se doit d'assurer à la fois ses fonctions au quotidien et dans la durée : « l'encadrement de proximité ne peut pas s'en tenir dans son activité de travail à une gestion à court terme ; c'est à lui de faire évoluer à la fois l'organisation et les compétences des individus et de son équipe en prenant en compte les évolutions qui se profilent [...] » (p.42).

Comme nous l'avons souligné, lors de la revue de littérature, la polyvalence doit donc s'entendre selon une optique intégrative qui marie à la fois la gestion des compétences et l'allocation optimale de ces compétences au sein de l'organisation, afin d'être performante. Ainsi, les compétences, comme la polyvalence doivent s'inscrire dans un processus d'apprentissage organisationnel afin de générer des synergies. **La polyvalence à plus long terme est donc plus profitable en termes de performance pour l'entreprise.**

➤ *Une logique interne rigide qui freine l'adaptation aux marchés*

Les organisations observées des deux groupes sont fortement centralisées. **La finalité stratégique poursuivie est externe, mais la logique est interne.** La centrale d'achat fixe les prix de vente, les objectifs de marge et de chiffre d'affaires pour les différents rayons (sauf les rayons métiers). Le système d'information transmet automatiquement aux managers les prix et contrôle les ventes et les stocks. Les commandes pour les produits de fonds de rayon sont réalisées la plupart du temps de façon automatique, les produits promotionnels sont presque exclusivement fournis par la centrale. Les managers ont donc peu d'autonomie dans la gestion de leurs rayons. **La polyvalence prônée à des fins de flexibilité externe est freinée par cette logique interne.** Les managers deviennent de simples exécutants des ordres du système. La polyvalence est donc limitée par le manque d'autonomie des acteurs et la polyvalence observée se réduit à une polyvalence horizontale (élargissement des activités) et à une polyvalence ascendante (les managers réalisent de plus en plus souvent des mises en rayon et donc des activités normalement dévolues aux employés).

L'orientation output est liée aux produits que ce soit en termes quantitatif (rotation : nombre de références vendues) ou qualitatif (type de produits vendus) et non en fonction d'une réelle adaptation aux marchés (demande de la clientèle). **Le modèle de l'offre l'emporte dans les faits sur celui de la demande.** C'est la quantité de produits qui rythme le travail et non la satisfaction du client, ce qui à terme est dangereux, puisque si le client est insatisfait, alors à terme il n'y aura plus aucune rotation de produit !

Selon Tarondeau (1999), une entreprise peut développer sa flexibilité en agissant dans les trois grands domaines de décision stratégique que sont ses produits, son organisation et ses

process. La flexibilité des produits est mise en œuvre grâce à l'adaptation à la demande de produits. Mais, nous avons vu que cette adaptation est seulement réactive et devrait nécessiter une réflexion plus en amont afin de devenir proactive. L'organisation développe bien la polyvalence intra-département et tend donc vers une plus grande flexibilité, par contre, la rigidité des process qui sont commandés par la centrale d'achat freine l'initiative ce qui limite ou engendre une polyvalence des salariés pas forcément conforme aux attentes de la direction ou des marchés.

Nous en déduisons qu'**une organisation même flexible (par ses personnels, sa stratégie ou son mode de management) ne peut être performante à long terme avec des processus rigides, une logique interne seulement réactive et non orientée client.**

1.2.2. L'incohérence du discours génératrice de la schizophrénie des acteurs

Le double discours génère la schizophrénie des acteurs. La schizophrénie émane d'un discours qualitatif qui prône le développement des compétences des salariés, face à une réalité qui consiste en réalité en une flexibilité purement quantitative.

➤ *Les tensions de rôle de la polyvalence*

Les directions ont un double discours envers leurs salariés, puisqu'elles prônent d'un côté le développement des compétences et l'autonomie et de l'autre récompense la conformité aux prescriptions (atteinte des objectifs et respect des procédures) : « il y a bien un écart entre un certain discours managérial (innovation et création de valeur) et la réalité du terrain, largement fondée sur un contrôle « classique » de type taylorien [...] (Livian, Baret, 2002, p.77). Selon Barel (2009), le management dans la grande distribution est excessivement quantitatif. Cette vision très quantitative apparaît à travers le rapport au temps, car il faut toujours faire plus et plus vite. Par contre, « Il n'y a pas de temps pour la réflexion, la prise de recul, l'approche qualitative » (p.120).

Les discours se placent donc selon une optique de gestion des compétences (de type qualitatif) à des fins de motivation des salariés, alors que dans la gestion quotidienne ils favorisent

l'optique poste (logique quantitative). Cette distorsion entre le discours et la réalité professionnelle crée des tensions de rôle chez les managers, ce qui engendre la schizophrénie des acteurs : « Chaque salarié est placé devant une situation contradictoire, profondément déstabilisante, il est sommé d'être autonome en même temps qu'il doit se conformer à des normes strictes de performances » (Le Goff, 1999, p.21).

Ainsi, le même acteur peut être ainsi soumis dans le cadre de son activité à des injonctions contradictoires qui marient le taylorisme et les nouvelles formes d'organisation plus flexibles : « Les mêmes personnes seront à la fois sollicitées pour développer leurs échanges et leur réflexion pour améliorer les systèmes productifs, et soumises à une intensification de leurs opérations de travail de base » (Zarifian, 1996, p.63). Nous avons observé cette perte de repère à la base de la schizophrénie des acteurs puisque les conséquences sont paradoxales : leurs compétences augmentent certes, mais leurs responsabilités diminuent. Ils doivent donc œuvrer sur deux tableaux et développer et composer avec deux personnalités antinomiques : être à la fois le manager innovant et soucieux de développer ses compétences et celles de son équipe et d'un autre celui qui voit ses responsabilités se réduire, doit se conformer aux injonctions du système et ne surtout pas se plaindre de retourner à des tâches d'exécutant.

Le système d'organisation hybride à la fois flexible et rigide, centralisé et décentralisé contribue donc à perturber les salariés quant à leurs rôles assignés. Dans ce sens, Courpasson (2000), s'interroge sur la légitimité des organisations à articuler des pratiques souples avec des pratiques bureaucratiques et hiérarchiques (p.142). Selon Linhart (2007), cela conduit à un processus d'autotaylorisation du travail, qui oblige le salarié à déterminer lui-même le « one best way » et donc à se remettre en cause sans cesse et à s'inventer en permanence : « Le travail moderne, c'est faire face, tout seul, à des injonctions, à des missions, des objectifs, avec une relative autonomie, liberté d'initiatives et responsabilisation, mais (et on l'oublie bien souvent) sans avoir la possibilité de peser ni sur les objectifs, ni sur les moyens ».

➤ *Une perte de repère et de contrôle qui génèrent du stress*

Les tensions de rôle et la perte de contrôle sur les activités conduisent à générer du stress. Broadbridge (2002) montre, en effet, que les managers de la distribution considèrent à 86% leur travail comme stressant, du fait de la surcharge d'activités, des contraintes de délais et du manque de contrôle « sur son propre destin » (p.173). Si les managers du secteur souffrent des facteurs de stress les plus couramment rencontrés, certains sont plus spécifiques à la grande distribution, comme le précise le tableau n°48.

Tableau 48: Sources de stress dans la grande distribution⁶⁸

Facteurs intrinsèques au travail	Rôles dans l'organisation
Surcharge de travail ^{a, c} Pressions temporelles et délais ^{a, b} Horaires de travail longs ^{a, d} Horaires décalés, travail à la maison, frais liés aux erreurs, changements dans le travail ^a Vitesse du changement ^c Réductions d'effectif ^{b, d, e} TROP de responsabilités ^e Changements de direction fréquents, industrie hautement concurrentielle et « presse citron », faibles ressources allouées, attitudes des clients, menaces de violence, risques d'inspection des magasins, saisonnalité des activités	Ambiguïté de rôle, conflit de rôle, être responsable des personnes, être responsable des produits, faire face à une élévation des standards de performance, pression sur la performance ^a Exigence de visibilité, sentiment d'être sous-évalué
Relations au travail	Evolution de carrière
Relations avec le supérieur, soutien inadapté en situation difficile ^a Travail des collègues non conforme	Insécurité au travail ^{a, c} Niveau de rémunération, discrimination sexuelle ^e Peur de l'obsolescence
Structure organisationnelle et climat	Sources de stress extra-professionnelles
Politiques de management, manque de participation à la prise de décision ^a Manque de contrôle de l'environnement de travail	Conflits travail/famille ^{a, c}

^a D'après Cooper et Marshall (1978).

^b D'après Broadbridge (1998).

^c D'après Rees (1997).

^d D'après The Grocer (1997).

^e D'après Davidson et Cooper (1983).

Source : Adapté de Broadbridge (2002), p.170.

⁶⁸ Les facteurs spécifiques à la grande distribution apparaissent en gras.

Nous avons validé l'existence de ces différentes sources de stress dans notre échantillon (à l'exception des menaces de violence et du travail à emporter à la maison qui n'ont pas été mentionnés). Le stress conduit à diminuer l'implication des managers, il touche, dans notre échantillon, en majorité les salariés les plus anciens, les niveaux hiérarchiques les plus élevés, les moins diplômés, ainsi que les femmes plus âgées qui se désinvestissent le plus. En définitive, la typologie des managers que nous proposons (les *Battants*, *Blasés* et *Désillusionnés*) comporte une majorité de salariés désinvestis, en effet seuls 42,5% de *Battants* croient encore en leur chance d'évolution et d'épanouissement dans l'organisation (surtout les plus jeunes).

Le stress peut conduire dans sa forme extrême au burnout⁶⁹, « l'énergie se transforme en épuisement, l'implication en cynisme et l'efficacité en inefficacité » (Maslach et Leiter, 1997, p.34). Selon Truchot (2006), la combinaison d'une charge de travail excessive et du désir de s'engager, engendre non seulement une fatigue chronique et des sentiments dysphoriques, mais également un processus de désengagement. Le burnout toucherait donc principalement les managers initialement impliqués, car selon Pines (1993), « il faut avoir été préalablement enflammé pour être consumé » (p.41). Notre typologie ne permet pas de mesurer l'implication initiale, mais indique pour les *Blasés* et les *Désillusionnés* une désaffection liée au décalage entre les aspirations de carrière et la réalité professionnelle. Le stress émane en l'occurrence d'un double décalage ou dédoublement. Le manager doit à la fois agir et contrôler, il est à la fois en rayon et dans le bureau⁷⁰. Il doit alors se dédoubler en parallèle dans l'espace et dans l'esprit, ce qui génère de nombreuses tensions de rôle et par conséquent du stress, voire du burnout.

Il existe donc une profonde distorsion entre le discours et la réalité professionnelle. Selon Bédier J. (2009), le Président de la FCD, les deux piliers de la GRH dans la distribution sont

⁶⁹ « Si le burnout [ou épuisement professionnel] a été d'abord conçu comme une catégorie particulière de stress chronique spécifique aux individus « impliqués » professionnellement auprès d'autrui, on considère aujourd'hui qu'il peut frapper l'ensemble des individus au travail, quel que soit le contenu de leurs activités » (Truchot, 2006, p.313).

⁷⁰ Voir la Figure 9: AFC- Catégories d'activités / Départements.

la satisfaction du client et l'innovation. Mais, dans la pratique seuls les chiffres comptent et donc à chacun de se « débrouiller » pour répondre à la fois aux injonctions de performances internes et pour s'adapter aux variations externes afin de satisfaire le client. La polyvalence des salariés permet cet exercice délicat de conformité-innovation. Mais, dans les entreprises étudiées, **la polyvalence actuelle est pour l'instant passive et non proactive**. Le salarié subit les aléas, les fluctuations de la demande et les dysfonctionnements de l'organisation et adapte ses compétences en conséquence.

Les hypermarchés valorisent en fait peu les qualités qui participent à la mise en œuvre de la polyvalence comme l'initiative, la créativité ou l'esprit d'équipe, car « il importe avant tout de montrer une disponibilité à toute épreuve et, plus généralement, une mise en conformité avec le système » (Barel, 2009, p.120). L'acteur contraint par le système de gestion ne peut donc développer la polyvalence que de sa propre autonomie, face au dictat du système. Selon Commeiras et al. (2003), les comportements conformistes sont valorisés dans le secteur, comme si l'impératif de performance était inconsciemment intériorisé. Néanmoins, « les systèmes de contrôles fondés sur les résultats, même très sophistiqués, ne détériorent pas les opportunités d'innovation dans le travail [...] » (p.825). En effet, la polyvalence qui est une innovation face au système se développe bien chez les managers ; néanmoins, comme nous l'avons montré, elle émane avant tout d'une réaction au système et n'est donc pas une innovation active autonome.

Le point positif est que la polyvalence existe et qu'elle est beaucoup plus importante que les dirigeants ne le croient. **Le point négatif est que cette polyvalence n'est pas organisée, donc imprévisible et incontrôlable**, tant par la direction que par le personnel.

La polyvalence quantitative à court terme est donc un mirage. A terme la compétitivité est plus faible, à la fois par la non de stabilité des personnels et par le risque de désaffection de la clientèle par manque d'adaptation qualitative à leurs attentes. La rigidité du système de pilotage limite l'initiative et la cohérence de l'organisation. En outre, le double discours à destination du personnel génère des tensions de rôle et du stress, et ceux destinés aux clients brouillent le positionnement et donc l'efficacité commerciale à long terme (le positif est de retour : pour le client ou pour les marges ?).

En définitive, la polyvalence permet l'équilibre entre stabilité et flexibilité. Cet équilibre est fragile, puisque sans cesse remis en cause par les variations d'activités et les aléas. La polyvalence doit donc s'entendre comme un processus à long terme, car à court terme l'équilibre est forcément toujours précaire et ne peut donner un cap, un sens à l'action. La polyvalence doit dépasser la logique purement quantitative et développer également des dimensions plus qualitatives qui donnent toute leur place aux acteurs et à leurs compétences.

Nous considérons, ainsi, que les deux logiques dominantes en GRH⁷¹ doivent s'articuler, afin que la polyvalence permette d'obtenir, à la fois, un avantage concurrentiel à court terme par la flexibilité, et à long terme un enrichissement du capital de compétences de l'entreprise.

Notre thèse est donc de concilier ces deux logiques, par une polyvalence intégrative qui se doit d'être à la fois :

- quantitative, mais aussi qualitative ;
- à court terme, tout en s'inscrivant dans le long terme ;
- basée sur le développement et l'enrichissement des ressources internes, avec comme objectif de répondre aux besoins externes de flexibilité.

Afin de répondre à ce défi, nous présentons nos préconisations managériales.

⁷¹ Selon Guérin et Wils (2006), deux logiques dominantes structurent les pratiques en GRH : l'une favorise le développement des compétences, tandis que l'autre privilégie les stratégies de flexibilité.

2. PRECONISATIONS MANAGERIALES CONCERNANT LA POLYVALENCE

Rappelons que la polyvalence ne se décrète pas et doit tenir compte de la volonté des acteurs. Cette étude de cas montre que la polyvalence s'exerce avant tout dans le cadre du département et que la forme qu'elle revêt dépend du poste qu'occupe le salarié. Les salariés développent la polyvalence, car elle offre un degré de liberté plus grand que le système centralisé en place. La polyvalence n'est donc pas forcément le fruit d'une politique organisationnelle d'autonomisation des salariés. Les salariés peuvent être seuls à l'origine de leur propre autonomie.

Néanmoins, méconnaître la polyvalence exercée peut nuire à l'organisation qui à moins de contrôle sur ses activités actuelles et futures. C'est pourquoi nous préconisons aux décideurs du secteur de s'interroger dans un premier temps sur les raisons qui peuvent les inciter à développer la polyvalence, pour proposer, dans un second temps, des axes d'actions pour faciliter sa mise en œuvre.

2.1. Pourquoi et dans quelle mesure développer la polyvalence ?

La polyvalence n'étant ni une évidence, ni une solution universelle ou incontournable, il est donc indispensable de s'interroger sur les objectifs poursuivis dans le cadre du souhait de la voir se développer, car cela implique alors de mieux la connaître et la reconnaître.

2.1.1. La nécessité de s'interroger sur les objectifs poursuivis

La polyvalence ne peut être recherchée pour elle-même, il est indispensable de l'intégrer dans une optique stratégique à long terme et de donc de s'interroger sur les objectifs poursuivis, afin de l'inscrire dans la durée.

➤ Une logique de réduction des coûts génère des effets pervers

La polyvalence des salariés ne conduit pas à long terme à plus de compétitivité, si on l'inscrit dans la seule optique de rationalisation des coûts (Baret, 1998). La fidélisation des équipes de

travail est indispensable pour récolter les fruits de la démarche, en matière d'implication, d'apprentissages, de compétences et de synergies collectives.

Jaeger (2002) montre qu'en l'absence de choix stratégiques clairs de la part des directions entre le long terme (fidélisation des clients) et ceux du court terme (augmentation du chiffre), « les salariés arbitrent à leur manière dans l'urgence sans que soit reconnue la valeur potentielle qu'ils dégagent » (p.9). Le cas des centres d'appels présenté par l'auteur, montre qu'en l'absence d'évaluation du travail réalisé, mais en présence de systèmes de surveillance et de contrôles multiples (les tableaux de bords et la centrale en l'espèce dans la grande distribution), rien ne permet de vérifier la pertinence des dispositifs, ni des actions mises en œuvre par les salariés pour la rentabilité de l'organisation.

Une polyvalence non maîtrisée par l'organisation, car seulement réactive ne permet donc pas à l'entreprise de mesurer la rentabilité des stratégies mises en place par les acteurs. Par conséquent, si l'objectif qui sous-tend la volonté de voir se développer la polyvalence repose essentiellement sur une volonté de réduire les coûts salariaux à court terme, le choix de la polyvalence n'est pas judicieux si le projet d'entreprise s'inscrit dans le long terme.

➤ *D'une polyvalence réactive vers une polyvalence proactive*

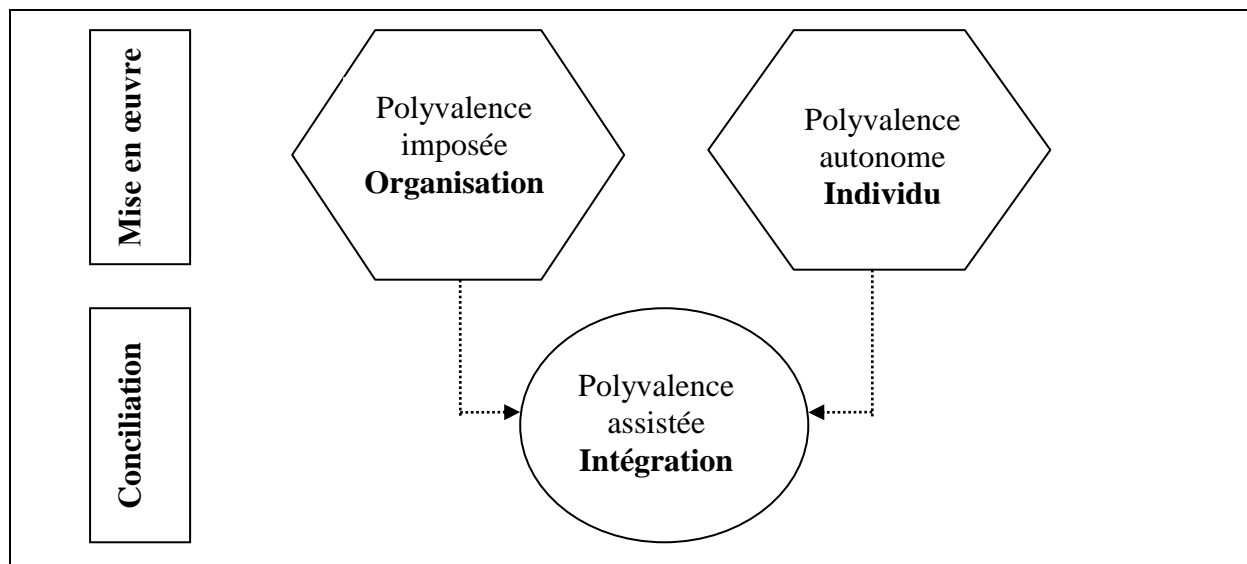
A long terme, la polyvalence doit donc passer d'une logique réactive à une polyvalence proactive.

La polyvalence actuelle est essentiellement subie par les acteurs qui se doivent de répondre aux directives de la centrale d'achat et d'être réactifs face aux aléas. L'arbitrage quant aux priorités favorise le système ce qui ne permet pas une adaptation optimale aux clients et aux marchés. Il est donc nécessaire d'entrer dans une polyvalence active qui redonne une marge d'initiative aux acteurs de la grande distribution et permette alors de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter à l'output. Cazal et Dietrich (2003) indiquent que l'adaptation n'est aujourd'hui plus suffisante, mais qu'il s'agit en outre d'anticiper sur les évolutions en innovant sur les marchés. Une polyvalence proactive consisterait alors à laisser aux managers une marge de créativité dans leur activité, afin de réaliser des adaptations avec l'aval (par exemple des promotions exceptionnelles compte tenu de leur zone de chalandise, la mise en

place de linéaires modulables ou le développement de nouveaux produits locaux etc.). « La flexibilité d’initiative (ou « pro-active ») provient, elle, de la capacité de l’entreprise à innover, à modifier les conditions de la compétition par le renouvellement des produits et/ou des méthodes de fabrication et/ou de la commercialisation (Cohendet, Llerana, 1999, p.75).

La polyvalence assistée, qui s’inspire des travaux de Barbeau et Chanlat (2008) relatifs à la régulation conjointe⁷², propose un compromis entre la polyvalence imposée et celle autonome observées dans le secteur (figure n°17).

Figure 17: L’approche intégrative par la polyvalence assistée



La mise en œuvre actuelle consiste en une polyvalence à l’initiative des individus (polyvalence autonome) et/ou de l’organisation qui l’impose parfois en inter-départements (polyvalence imposée). La conciliation entre ces deux logiques s’entend par une intégration des deux dimensions (polyvalence assistée).

Pour que l’intégration des deux logiques existe, l’organisation ne doit plus tendre à tout prescrire, mais laisser des marges de liberté aux acteurs. Sinon, soit le système l’emporte, ce qui bloque l’action et freine ou empêche donc la flexibilité proactive ; soit les acteurs

⁷² Voir la Figure 11: La régulation conjointe, compromis entre les régulations de contrôle et autonome.

développent (ou non selon leur aspirations personnelles ou les circonstances) la polyvalence de façon individuelle et donc anarchique sans rendre les actions cohérentes entre elles. La polyvalence assistée implique donc une prise en compte du phénomène par l'entreprise et une certaine flexibilité dans le mode d'organisation.

2.2.2. La nécessité de mieux connaître et reconnaître la polyvalence exercée

Entrer dans une démarche de polyvalence assistée implique pour les responsables de mieux appréhender et reconnaître la polyvalence exercée.

➤ De la nécessité de mieux connaître la polyvalence exercée

La polyvalence est avant tout une initiative individuelle. Elle peut donc exister en dehors de toute volonté de la direction. Les entreprises doivent donc mieux appréhender la polyvalence existante et notamment la polyvalence de fait. D'autre part, la polyvalence organisée (à l'initiative de la direction) doit également faire l'objet d'un suivi.

En effet, il est nécessaire de mieux connaître la polyvalence dans ses différentes dimensions pour entrer dans un processus durable d'adaptation et de développement des compétences. Pour cela, il s'agit de définir, différencier et d'analyser les différents domaines d'activité (départements ou rayons), afin de cerner plus précisément les compétences à mobiliser selon les métiers en relation avec leur environnement spécifique.

La polyvalence nécessite donc un contrôle. Ce contrôle est complexe, car il sort des sentiers habituels du profil de poste classique. Il est néanmoins nécessaire afin de limiter les blocages et favoriser l'implication. Dans ce sens, nous préconisons :

- l'intégration de la gestion de la polyvalence dans le cadre plus large de la gestion des compétences ;
- la mise en place pour **chaque département d'une gamme d'activités** qui inventorie les différentes activités en largeur par catégorie et en profondeur par degré d'autonomie et de responsabilité :

- La gamme d'activités sera **un outil à la fois organisationnel d'affectation des ressources**. En fonction des besoins, il sera possible de pallier les insuffisances par le recrutement et/ou la formation des personnels à de nouvelles activités ou responsabilités ;
- Et un **outil de GRH pour gérer les polyvalences individuelles**. En fonction des compétences que chaque salarié détiendra dans cette gamme, l'entreprise pourra décider d'attribuer des primes, un avancement et/ou d'autres avantages. La formation permettra d'étendre le champ de compétences des managers en prenant en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les aspirations individuelles.

➤ *De la nécessité de mieux reconnaître la polyvalence exercée*

Une meilleure connaissance, compréhension et reconnaissance dans l'accomplissement des tâches réalisées par le salarié et l'équipe de travail, aiderait chacun à se situer par rapport à la politique générale de l'entreprise : ainsi les salariés passeraient d'une posture passive, voire défensive à une implication active dans l'entreprise. Les règles sont donc nécessaires, car elles offrent aux acteurs un cadre interprétatif et des dispositifs normatifs si elles sont considérées par ces derniers comme légitimes (Reynaud, 1999). Les managers ont déjà l'esprit d'équipe, il s'agit alors de développer leur esprit d'entreprise.

L'organisation doit également mieux reconnaître la polyvalence exercée, potentielle et future par une rémunération et/ou des promotions adaptées aux compétences déployées sur le terrain. L'objectif est de limiter le turn-over, de faciliter le processus d'apprentissage, les synergies et donc en définitive de conserver les meilleurs salariés.

Il s'agit alors de mieux connaître et reconnaître les polyvalences exercées (individuelles et collectives), de détecter les polyvalences potentielles ; et ce afin de les faire coïncider avec les polyvalences requises actuelles et futures dans le cadre d'un système de gestion des compétences. En effet, la polyvalence n'est pas obligatoirement mobilisée lorsqu'elle correspond à une double formation systématique ou sur le tas, à un double savoir, mais que le

salarié est affecté sur un poste précis (Dadoy, 1990). Dans ce cas, l'entreprise se prive alors de potentialités. Nous avons lors de l'étude de cas pu constater que la polyvalence potentielle est en effet bien plus importante que celle exercée ou « estimée » par les responsables : par exemple, un salarié possédant une licence d'anglais a dit souhaiter utiliser ses compétences dans le cadre de son activité, ce qui serait utile au point de vente qui compte une clientèle importante de Britanniques et permettrait donc une adaptation plus adéquate à l'environnement.

2.2. Comment et selon quels axes favoriser la polyvalence ?

Les directions peuvent œuvrer pour faciliter la polyvalence intra-département existante et encadrer la polyvalence inter-départements afin de réduire les résistances aux changements et rendre l'action compréhensible par les acteurs.

2.2.1. Faciliter la polyvalence intra-département

La polyvalence émane avant tout de la volonté des acteurs, il s'agit donc pour la direction de mettre en place les conditions favorables à sa mise en œuvre.

➤ *Valoriser les équipes et la polyvalence mise en œuvre*

L'étude de cas multi-sites indique que la polyvalence permet une rotation intra-département des postes, et de ce fait, favorise un équilibrage de la charge de travail et des responsabilités. Comme Prunet (1999) le montre dans le secteur hospitalier, cette mobilisation continue est interne à l'équipe de travail et est le plus souvent induite par la contrainte de couverture horaire. L'équipe sait gérer elle-même les divers changements de roulements et trouve le bon compromis entre exigences du poste et exigences personnelles. Le manager de proximité constitue le maillon clé de la polyvalence de l'équipe, puisqu'il lui revient de gérer les multiples tensions intra ou inter-services qui découlent des changements fréquents et qui remettent en cause la répartition des pouvoirs au sein de l'équipe. Selon Dietrich (2008), le manager de proximité (le manager de rayon en l'occurrence dans la grande distribution) est le

maillon vers lequel converge les contradictions et les incohérences de toute la structure : « il joue en permanence un *rôle d'intermédiaire*, entre direction et salariés, exigences économiques de flexibilité et attentes sociales des salariés, logique de résultats et manque de moyens, principes affichés et gestion de l'urgence » (p.67). Il est donc nécessaire d'**impliquer les managers dans la stratégie du point de vente et plus largement de l'enseigne**. Barel (1995) montre, en effet, que l'adhésion à la politique de l'entreprise du manager est bien plus déterminante sur la réussite du changement que la bonne volonté et l'implication des ELS dans la démarche. Dans ce sens, des **formations à la gestion des équipes** qui portent notamment sur les rôles interpersonnels du manager devraient être programmées pour les aider à remplir leurs fonctions, puisque l'étude de cas indique que cette dimension semble mal définie dans l'esprit des MR et pose des difficultés de mise en œuvre.

➤ *Rendre les discours et les actions cohérents*

Mieux connaître la polyvalence existante est néanmoins insuffisant, il est également nécessaire de coordonner les différentes activités pour favoriser la polyvalence. La stratégie et le discours qui en découlent doivent être cohérents, afin que chaque membre soit informé de la façon dont son travail s'intègre dans le cadre du projet global de l'organisation (Chassin, 1999), tout en laissant les plages d'autonomie nécessaires pour l'initiative et l'émergence de synergies. Il est alors indispensable d'investir dans les ressources humaines par la formation, mais également dans la coordination.

Les objectifs à atteindre doivent être clairs, atteignables, cohérents et valorisés par le management. Ainsi, selon Lozier (2009) ; les managers de proximité doivent être impliqués dans leur détermination afin « d'apporter les clarifications et les repères indispensables » (p.156).

Les managers doivent donc participer à la détermination des objectifs, car ils sont au plus près de la réalité du terrain et que leur adhésion à la stratégie de l'entreprise est bien plus déterminante dans la fédération des personnels que la seule volonté de la direction ou des employés eux-mêmes.

2.2.2. Encadrer la polyvalence inter-départements

La polyvalence inter-départements est peu développée, il revient donc aux directions de l'encadrer à la fois par l'introduction d'une certaine souplesse dans la structure et par la modification des systèmes d'objectif et de gratification.

➤ *Introduire de la souplesse dans la structure pour limiter la compétition*

« Les changements à gérer bouleversent souvent les pouvoirs en place, la répartition des savoirs et des responsabilités » (Dietrich, 2008, p.67). La direction doit donc donner un cadre à la polyvalence inter-départements. Des procédures précises doivent être mises en place après consultation des équipes qui doivent être intégrées à la démarche, puisque la polyvalence ne peut exister sans l'investissement personnel de chacun. Suivant les collectifs de travail et le contexte, les procédures pourront revêtir différentes formes et concerner soit seulement une polyvalence réactive (par exemple, polyvalence vers les caisses en cas d'affluence de clientèle, rotation vers des rayons ou départements en sous-effectif temporaire) ou une polyvalence proactive (aménagement des équipes en concertation entre les managers des différents services, de façon occasionnelle ou permanente).

En effet, on n'attend plus seulement du nouvel acteur du système d'appliquer la règle et les procédures (De Montmollin, 1990), il doit avoir « la capacité de pallier leurs insuffisances, de réguler les failles du système. Les nouvelles formes de rationalisation prennent en compte l'incomplétude de la règle » (Dietrich, 1996, p.18). Ainsi, n'est-t-il pas souhaitable de tout prescrire à des fins de flexibilité quant aux événements aléatoires et à l'environnement variable et incertain.

➤ *Réviser les systèmes d'objectif et de gratification*

Entre les départements les synergies sont difficiles à développer. Les salariés n'ont pas une connaissance de ce que font les autres secteurs. Selon Micheletti (2002), si chaque groupe est indépendant de l'autre, en raison d'une volonté de diminution des coûts, alors il est difficile de donner un sens au système. L'auteur préconise de créer les conditions favorables à l'intégration de tous dans le système ; ainsi est-il plus aisé de « comprendre, le rôle des autres

et ainsi de déterminer ce fameux ordre de priorités, compte tenu de ses contraintes et de celles des autres (p.43). C'est donc au système de contrôle, en l'occurrence à la centrale d'achat, de déterminer les conditions qui génèrent de la cohérence au système, afin de guider les acteurs vers un objectif commun quel que soit le département d'exercice. Il est donc souhaitable d'abandonner la seule référence au chiffre et de revoir **les systèmes d'objectif et de gratification, encore trop ancrés sur le département au détriment des objectifs communs.**

Nous préconisons donc de revoir le système des primes sur objectifs. En effet, le manque d'implication vient d'objectifs à la fois bien souvent irréalistes et déconnectés de la réalité du terrain. Par conséquent, les managers vont parfois à l'encontre des recommandations pour réaliser leurs marges (produits périmés, erreurs volontaires d'étiquetage...). Il est donc nécessaire de sortir de la simple logique économique et de proposer en complément des objectifs existants des indicateurs plus qualitatifs et plus proches de la réalité du terrain qui permettent d'améliorer la qualité du service, l'adaptation aux besoins des clients, tout en motivant le manager par leur dimension opératoire.

La révision des objectifs que nous préconisons consiste donc à :

- **Introduire de la souplesse dans le système comptable**, afin de permettre l'imputation des frais de personnel en dehors d'un rayon ou département spécifiques (niveau de souplesse à déterminer en concertation avec les managers concernés) et donc de limiter les blocages à la polyvalence inter-départements ;
- **Développer des nouveaux objectifs plus qualitatifs**, comme par exemple des primes liées aux taux de rupture, au niveau de démarque, au encore taux de réclamation (erreurs d'étiquetage, qualité du produit, produit non disponible...);
- **Favoriser les objectifs collectifs**, car selon le principe de l'individualisation coopérative (Bichon, 2005), on valorisera l'individu au sein du collectif de travail. Les objectifs seront donc basés de préférence sur la performance collective, afin de favoriser les synergies, limiter la compétition et de créer du lien ; tandis que l'action individuelle sera valorisée par des promotions, de nouvelles responsabilités, la

reconnaissance (financière ou non) de la mobilisation des compétences spécifiques du salarié. « La recherche d'un équilibre optimum entre la rémunération de la compétence individuelle et celle de la performance collective doit donc être l'objet d'une réflexion stratégique » (Pemartin, 2005, p.191).

La mise en œuvre d'une polyvalence efficace et intégrative de l'individuel et du collectif nécessite donc de revoir le pilotage uniquement quantitatif et en amont actuellement mis en place par les centrales d'achat. Le raisonnement à court terme selon la seule logique de diminution des coûts doit donc être abandonné au profit d'une stratégie des ressources humaines à long terme plus profitable.

Synthèse du chapitre 6

La polyvalence en action dans la grande distribution peut être qualifiée de quantitative, puisqu'elle vise à augmenter la productivité du personnel stable par l'augmentation de leur charge de travail à des fins de réduction des coûts et non d'adaptation à la demande.

Nous montrons que cette polyvalence quantitative à court terme est un mirage. Car, plutôt que de conduire à concilier la gestion individualisée et celles des équipes de travail, elle conduit en pratique à une retaylorisation du travail par le biais d'un pilotage rigide du système informatique. Or, la polyvalence permettrait l'équilibre nécessaire à l'organisation entre stabilité et flexibilité ; et le manager de proximité, en l'occurrence le manager de rayon, pourrait tendre à créer du lien, donner du sens à l'action et donc permettre l'équilibre indispensable entre l'individuel et le collectif. A cet effet, l'individualisation coopérative qui valorise l'individu au sein de l'équipe semble appropriée dans le cadre d'une gestion de la polyvalence. Le manager de proximité constitue, en définitive, le maillon clé de la polyvalence, par son positionnement à plusieurs frontières de l'organisation qui lui permet de fédérer les personnels sur le contenu, le sens du travail et donc par conséquent d'être l'artisan de la cohérence de l'organisation intra et inter-départements.

La polyvalence en action est paradoxale. La dichotomie relevée lors de la revue de littérature se confirme donc sur le terrain. Nous sommes, en effet, devant une approche distributive de la polyvalence, qui en favorisant une dimension, en l'occurrence l'organisation (approche économique), nuit à terme aux individus et donc à l'entreprise toute entière. La recherche d'une réduction des coûts à court terme n'est, en effet, ni forcément plus compétitive, ni plus profitable. La logique interne pilotée en amont par la centrale d'achat freine les ambitions de flexibilité externe et par conséquent la flexibilité des managers étudiés ne peut être performante à long terme avec ces processus rigides.

Les salariés sont soumis à un double discours qui prône d'un côté l'épanouissement, tandis que d'un autre le système contraint les acteurs. Ces injonctions contradictoires génèrent la schizophrénie et donc le stress des salariés, qui composent avec ces personnalités multiples à travers un processus d'autotaylorisation. La polyvalence existe donc bien dans le secteur, mais elle est en partie méconnue, inefficace, imprévisible et donc incontrôlable ; c'est pourquoi nous préconisons aux dirigeants du secteur de s'interroger, dans un premier temps, sur la finalité poursuivie par la polyvalence, pour ensuite leur proposer des axes pour la faciliter.

La simple réduction des coûts ne peut donc être une justification suffisante à long terme. La polyvalence doit passer d'une logique réactive à une polyvalence proactive. Les managers pourront alors sortir de la gestion de l'urgence pour entrer dans une véritable adaptation à l'output. Nous préconisons une *polyvalence assistée* qui consiste à intégrer et donc à concilier la *polyvalence imposée* par l'organisation et la *polyvalence autonome* des individus. A ces fins, l'organisation ne doit plus tout prescrire, mais assister la polyvalence, tout en laissant des marges d'autonomie aux acteurs. L'organisation doit donc devenir à son tour flexible.

La polyvalence exercée doit être mieux appréhendée par les dirigeants, grâce à son intégration dans le cadre d'une gestion des compétences qui précise une gamme d'activités par département et permet alors de gérer à la fois les compétences individuelles, collectives et donc l'allocation optimale des ressources. Dans cette optique, la polyvalence devra également être mieux reconnue.

En définitive, nous préconisons de faciliter la polyvalence intra-département en impliquant le manager de proximité dans la stratégie du point de vente et dans la détermination des objectifs de son équipe. Nous conseillons d'encadrer la polyvalence inter-départements par l'introduction d'une certaine souplesse dans la structure et par des systèmes d'objectif et de gratification à la fois plus collectifs et plus qualitatifs.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif de cette recherche est d'étudier l'opportunité de développer la polyvalence des managers dans le secteur spécifique de la grande distribution. La problématique de la recherche est donc la suivante : faut-il développer la polyvalence des salariés? Nous avons alors plus particulièrement étudié certaines questions de recherche qui découlent de cette problématique. Nous nous sommes interrogés non seulement sur l'opportunité de la polyvalence, mais également sur ses formes, ses degrés, ainsi que sur les éventuels facteurs favorables ou freins à son développement. L'objectif managérial étant, à terme, de déterminer dans quelle mesure il est souhaitable de développer la polyvalence des managers dans le secteur et selon quels axes, compte tenu des enjeux et des limites.

Pour répondre à nos interrogations, nous avons adopté une perspective interprétativiste dans le cadre d'une démarche abductive. Notre méthodologie a opté pour la pluralité et la complémentarité des sources de données, des acteurs rencontrés et des modes de traitement. L'étude de cas multi-sites réalisée s'est effectuée sur deux groupes distincts comportant chacun deux hypermarchés comparables. Dans ces différents points de vente, nous avons analysé les activités des 73 managers opérationnels, afin de repérer les convergences et les divergences d'exercice de la polyvalence dans le secteur de la grande distribution, ainsi que les avantages et les inconvénients liés à son développement.

Nous nous proposons de rappeler les principaux résultats de notre recherche (1), nous examinons ensuite les apports théoriques et managériaux de notre recherche (2), ainsi que les éventuelles voies de recherches futures (3).

1. Les principaux résultats de la recherche

L'étude de cas multi-sites valide empiriquement l'existence d'une polyvalence complexe, multiple et empreinte de paradoxes dans le secteur de la grande distribution.

Nous montrons que la polyvalence se développe essentiellement au sein des départements des hypermarchés qui agissent comme des repaires identitaires et qu'il existe par conséquent autant de combinaisons d'activités et donc de polyvalence que de métiers dans l'entreprise. La polyvalence revêt des formes différentes suivant les postes : le manager de département agissant plus comme un gestionnaire et le manager de rayon développant plus les activités liées au terrain. Nous confirmons donc que la polyvalence est bien multiple, et ce même au sein de la même entreprise.

D'autre part, nous indiquons que le degré de polyvalence du département est d'autant plus élevé que celui-ci est influencé par l'output et soumis à une variabilité qualitative de la demande. Nous confirmons donc que la polyvalence est donc bien un outil de flexibilité.

Nous confirmons qu'une approche distributive de la polyvalence n'est bénéfique ni pour l'entreprise ni pour le salarié à long terme et qu'il est donc souhaitable d'opter pour une approche intégrative. Nous en déduisons qu'une meilleure connaissance et reconnaissance de la polyvalence est donc nécessaire pour son efficacité à terme. Nous préconisons dans ce sens des actions visant à mieux appréhender et récompenser la polyvalence exercée. Dans une optique de flexibilité et de réactivité, la mise en place d'objectifs plus qualitatifs semble préférable à des objectifs seulement comptables déterminés par les exercices antérieurs. Il s'agit alors de dépasser l'optique purement quantitative à court terme pour inscrire la polyvalence dans une gestion stratégique des ressources humaines à long terme plus qualitative.

2. Les apports de la recherche

Nous nous proposons alors de discuter des apports théoriques et managériaux de notre recherche.

➤ *Les apports théoriques*

Nous avons montré que si la définition du concept de polyvalence s'entend généralement comme l'affectation d'une personne à plusieurs postes de travail, à différentes tâches ou fonctions (Dadoy, 1990), l'utilisation d'une terminologie plurielle, tant par les chercheurs que

par les praticiens, nuit à la compréhension du phénomène. Nous optons alors, tout comme Everaere (2008), pour l'utilisation du terme générique de polyvalence.

Nous proposons un nouvel éclairage du concept multiple de polyvalence (ses différentes acceptions, typologies, postures, bénéfices escomptés et limites), avec lequel nous montrons que les analyses de la polyvalence s'inscrivent soit selon une approche traditionnelle par le poste du travail soit selon le paradigme plus récent de la gestion des compétences. Dans la lignée des travaux de Micheletti (2002), nous proposons de dépasser ces deux positions en tentant de concilier les deux approches, grâce à une analyse complexe du phénomène qui étudie à la fois les dimensions individuelles et organisationnelles de l'individu polyvalent dans un contexte spécifique. En d'autres termes, la polyvalence se doit d'intégrer les deux logiques dominantes (Guérin, Wils, 2006), que sont l'approche par la flexibilité et celle par les compétences. Nous en déduisons une définition de la polyvalence qui peut se résumer comme suit :

La polyvalence est un processus complexe et dynamique permanent qui a comme objectif de développer et de répartir de façon efficiente les compétences de l'entreprise aux exigences de son environnement et qui a comme conséquence d'engendrer un mode d'organisation à géométrie variable à adapter dans l'espace et dans le temps au sein de chaque entreprise selon le contexte et les circonstances.

Nous confirmons pour le secteur de la grande distribution que la polyvalence mise en place avec des objectifs de rationalisation des coûts n'accroît pas l'employabilité des salariés, comme le montrent les travaux d'Antoine et al. (2006). D'autre part, notre recherche a permis de mettre en évidence que l'ensemble des différents bénéfices escomptés issus de la revue de littérature peuvent être réfutés ou limités à terme, tant pour le salarié (progression de carrière, autonomie, motivation et employabilité) que pour l'organisation (flexibilité, réactivité et synergie des collectifs de travail).

Nous montrons que la polyvalence mise en œuvre dans la grande distribution est en effet contre-productive à terme tant à l'intérieur de chaque département qu'entre les départements. La polyvalence intra-département consiste en réalité essentiellement à un élargissement des activités en horizontal et à un appauvrissement en vertical. Par conséquent, la polyvalence tend à appauvrir et à disperser les compétences des salariés, voire à générer de

l'incompétence. La polyvalence inter-départements, quant à elle, est bloquée par la structure qui favorise la compétition inter-métiers. Au final, nous montrons que la polyvalence actuelle répond essentiellement à des injonctions économiques à court terme et ne permet donc pas de répartir et de développer de façon efficiente les compétences de l'entreprise aux exigences de son environnement.

➤ *Les apports managériaux*

Notre recherche contribue à mieux appréhender les activités des managers de la grande distribution et les modes de polyvalence en action dans le secteur (polyactivité, remplacements provisoires et fonctions multiples). L'activité dans la grande distribution s'avère homogène selon les métiers qui s'exercent dans les différents départements. Bien que l'étude porte sur deux groupes distincts et sur des temporalités différentes, le contexte a peu d'influence sur les activités et leur répartition dans les différents hypermarchés étudiés. Les formes et degrés de polyvalence sont, en effet, comparables par département quel que soit le point de vente. Nous montrons que le contexte agit, en fait, plus sur la façon dont est vécue la polyvalence que sur le contenu du travail lui-même. Si l'implication des acteurs dans les décisions tend ainsi à diminuer la démotivation et le stress liés à la surcharge de travail, elle n'augmente pas pour autant l'implication des individus. En définitive, moins de la moitié des managers semblent encore impliqués dans leur carrière (42,5% de *Battants*), face aux *Blasés* (17,8%) et *Désillusionnés* (39,7%). Cette tendance s'explique par le fait que les managers sont bien souvent de simples exécutants et que leurs espoirs de promotion sont minimes compte tenu de la tendance du secteur à réduire les postes d'encadrement.

Nous mettons en évidence le rôle structurant en amont des activités par le système de gestion et de contrôle des centrales d'achat. La polyvalence émane, en effet, du système de gestion, puisqu'elle se développe soit en réponse aux injonctions du système (opérations programmées), soit de façon réactive au système, (les salariés tentant de pallier les défaillances ou les incohérences du système). La polyvalence ne peut donc tenir sa promesse de motivation des acteurs grâce à un travail plus riche et plus varié, puisque le pilotage rigide de la centrale d'achat offre, de fait, peu d'autonomie, de responsabilités et de chances de promotion aux managers. Bien au contraire, nous montrons que les salariés les plus

spécialisés jouissent d'une plus grande autonomie dans leurs activités. Paradoxalement, plus le système de gestion tend à contrôler les activités mises en œuvre, moins il a de prise sur la polyvalence effective qui est essentiellement réactive.

Les salariés sont soumis à un double discours qui, d'un côté, prône l'épanouissement, mais qui d'un autre, contraint les acteurs par le système qu'il instaure. Ces injonctions contradictoires génèrent la schizophrénie des salariés qui composent avec ces personnalités multiples à travers un processus d'autotaylorisation. Nous montrons que ce manque de cohérence entre la réalité professionnelle contrainte et le discours prônant l'initiative génère du stress, voire de l'épuisement professionnel chez les managers.

L'étude de cas nous enseigne que la polyvalence au sein des départements existe et se révèle bien plus importante que ne se l'imaginent les directions. Mais, elle est avant tout réactive et non le fruit d'une réelle volonté des managers ou de la direction. La polyvalence s'avère donc en partie méconnue, inefficace, imprévisible et donc incontrôlable tant pour la direction que pour le personnel.

Nous proposons donc de dépasser cette polyvalence quantitative à court terme qui nuit à la cohérence et à la performance de l'organisation. La polyvalence doit alors passer d'une logique réactive à une polyvalence proactive, d'une logique amont à une logique aval plus à l'écoute des marchés. Nous préconisons d'opter pour une *polyvalence assistée* qui consiste à intégrer et donc à concilier la *polyvalence imposée* par l'organisation et la *polyvalence autonome* des individus. A ces fins, l'organisation ne doit pas tout prescrire, mais assister la polyvalence, tout en laissant des marges d'autonomie aux acteurs. L'organisation doit donc à son tour devenir flexible, pour espérer avoir un personnel flexible.

En définitive, nous préconisons de faciliter la polyvalence intra-département en impliquant le manager de proximité (le manager de rayon) dans la stratégie du point de vente et dans la détermination des objectifs de son équipe. Le manager de proximité est en effet le maillon clé de la polyvalence, car il peut, grâce à son positionnement à plusieurs frontières de l'organisation, créer du lien entre les acteurs et donc redonner du sens à l'action collective. Concernant la polyvalence inter-départements, nous conseillons de l'encadrer par l'introduction d'une certaine souplesse dans la structure et par la mise en place des systèmes d'objectif et de gratification à la fois plus collectifs et plus qualitatifs.

In fine, notre recherche précise que la polyvalence pour être efficace et profitable doit s'inscrire dans une stratégie globale des ressources humaines. Nous considérons, en effet, que la polyvalence ne doit être ni souhaitée, ni crainte, mais se doit d'être encadrée et favorisée.

3. Les limites et voies de recherches futures

Malgré les précautions d'usage et notamment le recoupement des informations collectées par la triangulation des sources de données, des acteurs et une approche duale d'analyse, notre recherche souffre de certaines limites inhérentes au positionnement et à la méthodologie adoptés.

La polyvalence analysée repose en grande partie sur la description des acteurs et non sur le travail réel. En effet, les activités et la polyvalence ne sont pas étudiées en situation de travail, sauf pour quelques observations (qui ont d'ailleurs permis de surtout mettre en lumière le contournement du système). Néanmoins, la mesure du travail effectif semble difficile à réaliser lors de recherches futures dans ce type de contexte, du fait :

- de la difficulté à différencier formellement les tâches et les activités sur le terrain,
- de l'existence d'un travail avant tout collectif (comment observer plusieurs acteurs, leurs interactions, leurs synergies ?),
- de l'existence d'une autonomie des acteurs quant à l'ordonnancement des tâches et donc des situations de travail modulables,

Nous en concluons que, comme le préconise Micheletti (2002), le chercheur doit observer le sujet et non la situation. Néanmoins, la réalisation d'une recherche action dans le secteur de la grande distribution pourrait apporter des informations plus précises sur les acteurs dans une situation spécifique de travail.

L'analyse porte sur le secteur particulier de la grande distribution. Les analyses ne sont donc pas généralisables à l'ensemble des organisations, par contre les conclusions de notre recherche sont pertinentes et opératoires pour le secteur étudié. D'autres recherches dans des entreprises du commerce et des services pourraient permettre d'effectuer des comparaisons en matière de polyvalence et d'analyser les bénéfices et limites inhérentes à chaque secteur : par

exemple, dans les supermarchés ou hard-discounts, ainsi que dans les établissements hospitaliers, à la poste ou dans le secteur de la téléphonie.

L'analyse porte sur une population particulière que sont les managers en raison de leur rôle fondamental au sein des collectifs de travail. Il serait également intéressant, afin de compléter la compréhension du secteur de la grande distribution, d'analyser la population des caissières, compte tenu du développement récent de la polyvalence dans cette population salariale (notamment par la mise en place du temps complet choisi) et plus largement, celle des employés.

La dimension exploratoire de la recherche, qui analyse un concept pluriel et complexe, génère peu de mesures quantitatives. Certes, « Certaines précautions existent pour réduire les erreurs ou les biais possibles, mais un débat demeure en matière de validité de l'entretien, qui pose la question de savoir s'il faut privilégier la précision de la mesure ou la richesse des informations obtenues » (Grawitz, 1993, p.625). Compte tenu du caractère encore peu exploré de notre problématique, nous avons opté pour une approche plutôt qualitative qui vise donc plus à comprendre qu'à mesurer. Une des voies futures de notre recherche consisterait donc à tester nos conclusions sur un plus large échantillon, afin de mesurer plus précisément les polyvalences exercées et leurs limites.

BIBLIOGRAPHIE

- Abord de Chatillon E., Neveu J.P. (2009), « Déviance organisationnelle et burnout : le cas d'une entreprise industrielle », *Actes du XXème congrès de l'AGRH*, Toulouse, 9-10 septembre.
- Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (2006), Fiche repère « la flexibilité », *Réseau Anact*, www.anact.fr.
- Aktouf O. (1989), *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- Allard-Poesi F. (2003), « Coder les données », in Giordano Y. et coll., *Construire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Colombelles, éditions EMS, pp. 246-290.
- Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S. (2003), « Analyses de représentations et de discours », in Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 449- 475.
- Allard-Poesi F., Maréchal C. (2003), « Construction de l'objet de recherche », in Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 34-56.
- Allouche J., Sire B, (dir.) (1998), *Ressources humaines : une gestion éclatée*, Paris, Economica.
- Altmann N., Dull K., Chave D., Barisi G., Bechtle G., Boffo S., Dadoy M. (1983), *Comparaison internationale des nouvelles formes d'organisation du travail*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris Seuil.

Bibliographie

- Anger M., Cukierman S. (2001), *La polyvalence et le contenu du travail*, Editions Liaisons, ANACT.
- Antoine M., Deflandre D., Naedenoen F., Pichault F., Renier N. (2006), *Faut-il brûler la gestion des compétences ?*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Antoine M., Pichault F., Renier N. (2006) « Les paradoxes de la multicom pétence », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°61, juillet-août-septembre, pp. 22-33.
- Archier G., Sérieyx H. (1984), *L'entreprise du troisième type*, Paris Seuil.
- Argyris C., Schön D. (1996), *L'apprentissage organisationnel*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F. (2002), *Management des compétences, réalisations, concepts, analyses*, Paris, Dunod.
- Aubril S. (2009), « Leclerc condamné à restituer 23 millions d'euros », *LSA*, 3 novembre, p.1.
- Babeau O., Chanlat J.F. (2008), « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation », *Revue française de gestion*, vol. 34, n°183, avril, pp. 201-219.
- Barbier J.C., Nadel H. (2003), « La flexibilité du travail et de l'emploi », in Allouche J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp. 533-559.
- Bardin L. (2001), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses universitaires de France.
- Barel Y. (1995), « Une conduite de changement comportemental : un exemple dans la grande distribution », in Rainelli M. et al., *Les nouvelles formes organisationnelles*, Paris, Economica, chapitre 12, pp. 1-11.
- Barel Y. (1999), « Le contrôle d'un établissement local par la direction centrale : enjeux et limites », *Actes du Xème congrès de l'AGRH*, Lyon, 9-10 septembre.
- Barel Y. (2009), « Le leadership des chefs de rayon, entre contingence et culture », in Vignon C., *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*, Paris, Vuibert, pp. 103-123.

Bibliographie

- Baret C. (1997), « La gestion de la flexibilité du temps de travail dans la grande distribution française, la GRH mise en échec », in Tremblay M., Sire B. éd., *GRH face à la crise, GRH en crise ?*, Montréal, Presses d'HEC, pp. 173-191.
- Baret C., Gadrey J., Gallouj C. (1998), « Flexibilité à court terme et flexibilité durable », *Revue Personnel*, n° 391, juillet, pp. 43-48.
- Baret C., Gadrey J., Galouj C. (1998), « Le temps de travail dans la grande distribution alimentaire en France, Allemagne, Grande-Bretagne », *Travail et Emploi*, n° 74, pp. 21-35.
- Bataille F. (2001), « Compétence collective et performance », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°40 (avril, mai, juin), pp. 66-81.
- Bateson G. (1972), *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil, 1977.
- Baumart P., Ibert J. (2003), « Quelles approches avec quelles données ? », in Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 82- 103.
- Becker G.S. (1964), *The Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, New York, Columbia University Press.
- Bédier J. (2009), « Conclusion du Président de la fédération des entreprises de commerce et de la distribution », in Vignon C., *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*, Paris, Vuibert, pp. 233-241.
- Bédier J. (2008), « La grande distribution : perception et enjeux », in *L'état de l'opinion 2009*, TNS-Sofres, Paris, Seuil.
- Benard J. (2001), *Le grand livre des entrepreneurs de la Réunion*, Saint-Denis, L'Eco austral.
- Benoun M., Héliès-Hassid M.L. (2003), *Distribution : acteurs et stratégies*, Paris, Economica.
- Bernard A, Besson D, Haddadj S. (1998), « La compétence éclatée dans les effets d'organisation. Le dilemme américain: développer ou recruter les compétences ? » in *Ressources humaines : une gestion éclatée*, Paris, Economica, pp. 135-158.

- Bernoux P., Ruffier J. (1974), « Les groupes semi-autonomes de production », *Sociologie du travail*, n° 4, pp. 383-401.
- Berry M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de recherche en gestion, Ecole Polytechnique.
- Bertaux-Wiame I., Linhart D. (2006), « Travail moderne, rien ne va plus : les jeux sont défaits », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°1 : Perspectives en clinique du travail, pp. 137-148.
- Besseyre des Horts C.H. (1991), « Les principaux enjeux de la polyvalence pour la gestion des ressources humaines », *Les cahiers de recherche*, HEC.
- Besseyre des Horts C.H. (2000), « Management par les valeurs ou la performance ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, novembre, n° 38, pp. 98-115.
- Besson D., Haddadj S., O'Connor E.S. (2003), « Discours sur les compétences organisationnelles et individuelles », *Revue française de gestion*, n° 145, pp. 69-91.
- Bichon A. (2005), *Comment conjuguer une GRH individualisée et la mobilisation collective des salariés au sein des équipes de projet ? Vers l'individualisation coopérative*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble II.
- Bichon A. (2007), « Le management du paradoxe individuel/collectif dans les organisations par projets – Une interprétation par le modèle de la *gestion des contradictions* », *Actes du XVIIIème Congrès de l'AGRH*, 19-22 septembre, Fribourg, Suisse.
- Bloch A., Macquin A. (2001), *Encyclopédie vente et distribution*, Paris, Economica.
- Boespflug M. (2007), « Des nouveaux modes de management pour répondre à la complexité », *Revue soins cadres de santé*, supplément « Management » au n° 64, Elsevier Masson, Issy les Moulineaux, pp. 10-12.
- Boespflug M. (2008), « La polycompétence: bénéfiques, paradoxes et enjeux stratégiques. Une étude de cas dans la grande distribution », *Actes de la XVIIème conférence internationale de l'AIMS*, Nice, 28-31 mai.

Bibliographie

- Boespflug M. (2009), « Développer la polyvalence des managers de la grande distribution : intérêts et limites », *12^{ème} colloque Etienne Thil*, La Rochelle, 8 octobre.
- Bosch C. (1995), « Rapport de synthèse » in *La flexibilité du temps de travail : négociations collectives et intervention de l'Etat*, Organisation de Coopération et de Développement Economiques, pp. 19-44.
- Botte S. (2002), « La polyvalence comme stock de compétences : formes de déspecialisation et flexibilité : le cas d'un établissement des services financiers de la Poste », *Cahier de recherche de l'ESC Lille*, n° 02-01.
- Bourgeois F., Lemarchand C., Hubault F., Brun C., Polin A., Faucheux J.M. (2000), *Troubles musculosquelettiques et travail*, Lyon, éditions ANACT : collection outils et méthodes.
- Boutillier S., Laperche B. (1999), « Travail en continu, polyvalence et flexibilité », *Université du Littoral - Côte d'opale*, Lab. RII.
- Bréchet J.P., Monin P., Saives A.L. (2008), « Légitimité, déviance et délit- Des défis pour le management stratégique », *Revue française de gestion*, vol. 34, n°183, avril, pp. 15-34.
- Broadbridge A. (1998), « Stress in Retailing: Preliminary Analysis of the Experiences of Retail Managers », *Institute for retails studies*, Working paper 9803, University of Stirling.
- Broadbridge A. (2002), « Retail managers: their work stressors and coping strategies Managers », *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9.3, pp 173-183, 20, texte original traduit par Vignon C. en 2009, in Vignon C., *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*, Paris, Vuibert, pp. 161-177.
- Brochier D., Oiry E. (2003), « Dix ans de rémunération par les compétences à l'usine de plastiques, de la dynamique des acteurs à la dynamique de l'outil ? », in Klarsfeld et al., *Gérer les compétences : des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, pp. 59-88.
- Brown J.S., Duguid P. (2000), *The social life of information*, Boston, Harvard Business School Press.

Bibliographie

- Brunhes B. (1989), « La flexibilité du travail. Réflexions sur les modèles européens », *Droit social*, n°3, mars, pp. 251-255.
- Buisson M.L. (2005), « La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? », *Management et avenir*, cahier spécial : l'organisation face à la mondialisation (compétitivité, emploi, ressources humaines), INSEEC, n°6, octobre, pp. 147-164.
- Bundervoet J., Hendrickx E. (1995), *Une transformation différée ?*, Ed. RUCCA.
- Burgaud P.J. (2003), « Répit pour les petits et dépit chez les grands », *Leader Réunion*, septembre, pp. 28-29.
- Burns T., Stalker G.M. (1966), *The management of innovation*, Londres, Tavistock.
- Campbell D.T., Fiske D.W. (1959), « Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix », *Psychological bulletin*, vol. 56, pp. 81-105.
- Cazal D., Dietrich A. (2003), « Compétences et savoirs : quels concepts pour quelles instrumentations ? », in Klarsfeld et al., *Gérer les compétences : des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, pp. 241-262.
- CEREQ, ADEP (1990), « Emploi, qualification, formation dans la grande distribution alimentaire française », *Bulletin de recherche sur l'emploi et la formation*, n°52, mars.
- Charles Pauvers B., Schieb-Bienfait N. (2009), « Compétences individuelles et collectives au cœur de la stratégie : une étude de cas longitudinale dans une SCOP du bâtiment », in Retour D. (coord), *Gestion des compétences : nouvelles relations nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, pp. 149-172.
- Charreire S., Durieux F. (2003), « Explorer et tester », in Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 57- 80.
- Chassin I. (1999), « La mobilisation est aussi essentielle que la formation », *Les affaires*, vol.9, octobre.
- Chédotel F., Pujol L. (2009), « De la compétence individuelle à la compétence collective : l'influence des processus d'identification et le rôle du manager », in

- Retour D. (coord), *Gestion des compétences : nouvelles relations nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, pp. 79-99.
- Chiss J.-L. (2001), « La *bivalence* dans la didactique des langues » *Revue de Didactologie des langues-cultures*, n°121, pp. 7-8.
 - Cliquet G. (2000), « Large Format Retailers: a French Tradition Despite Reactions », *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol.7, n°3, pp. 183-195.
 - Cliquet G., Perrigot R. (2005), « French Hypermarket History and Future with Issues for American Supercenters », *Proceedings of the 12th Conference on Historical Analysis and Research in Marketing (CHARM)*, pp. 78-91.
 - Cliquet G., Fady A., Basset G. (2006), *Management de la distribution*, 2^{ème} édition (initiale 2002), Paris, Dunod.
 - Cohendet P., Llerena P. (1999), « Flexibilité et modes d'organisation », *Revue française de gestion*, dossier « Les flexibilités », n° 123, mars-avril-mai, pp. 72-79.
 - Colin T., Grasser B. (2009), « Des compétences individuelles à la compétence collective : les apports d'une lecture en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier », in Retour D. (coord.), *Gestion des compétences : nouvelles relations nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, pp. 59-78.
 - Colla E. (dir.) (2003), *Marketing et management commercial*, Paris, Vuibert.
 - Commeiras N., Fournier C., Loubès A. (2003), « Les tensions de rôle, la surcharge de travail et le système de contrôle », *Actes du XIVème Congrès de l'AGRH*, Grenoble, 20-22 novembre.
 - Commeiras N., Fournier C., Loubès A. (2005), « Implication des managers de rayon dans l'organisation : vers une typologie », *Actes du XVIème Congrès de l'AGRH*, Paris Dauphine, 15-16 septembre.
 - Commeiras N., Fournier C. et Loubès A. (2007), « Les managers de rayon face aux tensions de rôle : quelles incidences sur l'implication au travail ? », *Actes du XVIIIème Congrès de l'AGRH*, 19-22 septembre, Fribourg, Suisse.

Bibliographie

- Convention collective du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire, (2001), *Brochure Journal Officiel n° 3305*, Annexe IV du 12 juillet.
- Convention collective nationale des instruments à écrire et des industries connexes (1973), *Brochure du Journal Officiel rectificatif* du 20 octobre 1973.
- Cooper C.L., Marshall J. (1978), *Understanding Executive Stress*, London, MacMillan.
- Coriat B. (1978), « Différenciation et segmentation de la force de travail dans les industries de process », in *Colloque de Dourdan, la division du travail*, Paris, Ed. Galilée.
- Coriat B., Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Ed. Livre de poche.
- Courpasson D. (2000), « Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies », *Organization Studies*, 21/1, pp. 141-161.
- Coutarel F, Daniellou F., Dugué B. (2003), « Interroger l'organisation du travail au regard des marges de manœuvre en conception et en fonctionnement. La rotation est-elle une solution aux TMS ? : Conception et organisation du travail dans les abattoirs en France », *Pistes*, vol. 5, n° 2.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Curchod C. (2003), « La méthode comparative en sciences de gestion: vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 6, 2, pp. 155-177.
- Cyert R.M., March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Dadoy M. (1978), « Polyvalence et politiques de gestion de la force de travail », *IXème congrès mondial de sociologie* (Uppsala, Suède, 1978), Paris, Groupe de Sociologie du Travail.

Bibliographie

- Dadoy M. (1990), « La polyvalence et l'analyse du travail », *Collection des études CEREQ*, n° 54 mars, pp. 125-136.
- Daft R., Weick K. (1984), « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review* vol. 9, n° 2, pp. 284-295.
- Davidson J.C. (1990), « Diversité, complexité, enchevêtrement des tâches et des disciplines », *Collection des études CEREQ*, n° 54 mars, pp. 101-102.
- Davidson M., Cooper C.L. (1983), *Stress and the Woman Manager*, Oxford, Martin Robertson.
- De Montmollin M. (1990), *L'ergonomie*, Paris, La découverte.
- D'Erceville B. (2008), « Les pratiques de Carrefour mises en cause par Coop Atlantique », *La Tribune*, 31/01, p. 7.
- De Terssac G. (1990), « La polyvalence redéfinie par les intéressés », *Collection des études, CEREQ*, n° 54 mars, pp. 140-141.
- Defélix C., Retour D. (2003), « La gestion des compétences comme processus d'apprentissage : une analyse longitudinale dans deux PME en croissance », in Klarsfeld et al., *Gérer les compétences : des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, pp. 93-109.
- Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E. (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert.
- Defélix C., Retour D., et Dietrich A. (2007), « Outils et modèles de la gestion des compétences en France : bilan et défis pour les années 2000 », *Actes du XVIIIème Congrès de l'AGRH*, Fribourg, septembre.
- Dejours C. (2000), *Travail : usure mentale, de la psychopathologie à la psychodynamique du travail* (nouvelle Ed.), Paris, Bayard.
- Dejours C. (2001), *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.

Bibliographie

- Dejoux C. (1998), « Pour une approche transversale de la gestion des compétences », *Gestion 2000*, novembre-décembre, pp. 15-31.
- Demers C. (2003), « L'entretien » in Giordano Y. et coll., *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Colombelles, éditions EMS, pp. 174-209.
- Denzin N.K. (1978), *Sociological methods: a source book*, (2ème éd.), New York, McGraw-Hill.
- Denzin N.K. (1983), « Interpretive Interactionism », in Morgan G. (ed.), *Beyond method strategies for social research*, Sage Publications, pp. 129-146.
- Desreumaux A. (1997), « Structures de l'entreprise », in Simon Y., Joffre P., *Encyclopédie de gestion*, 2e édition, Paris, Vuibert, pp. 3147-3173.
- Dichter E. (1964), *Handbook of Consumer Motivations: the Psychology of the World of Objects*, New York, McGraw-Hill.
- Dietrich A. (1996), « Analyse comparative de deux projets de développement des compétences : les conditions d'une instrumentation réussie », *Publications du CLAREE*, 97/2, IAE de Lille.
- Dietrich A. (2000), « Les paradoxes de la notion de gestion des compétences en gestion des ressources humaines », *Publications du CLAREE*, IAE de Lille, mars.
- Dietrich A. (2003), « La gestion des compétences : essai de modélisation », in Klarsfeld et al., *Gérer les compétences : des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, pp. 215-238.
- Dietrich A. (2008), *Le management des compétences*, Paris, Vuibert.
- Dioux J., Dupuis M. (2005), *La distribution : stratégies des groupes et marketing des enseignes*, Paris, Pearson éducation.
- Donada C., Mbengue A. (2003), « Méthodes de classification et de structuration », in Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 373-396.

Bibliographie

- Donnadieu G. (2005), « Classifications, qualification », in Weiss D., *Ressources humaines*, 3^{ème} édition, Paris, Editions d'Organisation, pp. 325-367.
- Drucker P. (1993), *Au-delà du capitalisme*, Paris, Dunod.
- Drucker P. (1999), *L'avenir du management*, Ed. Village Mondial.
- Drucker-Godard C. (2000), La gestion au quotidien des priorités du dirigeant, *Thèse de doctorat*, Université Paris Dauphine, DMSP.
- Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C. (2003), « Validité et fiabilité de la recherche », in Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 257-287.
- Dupuis M. (1988), *Distribution, la nouvelle donne*, Paris, Editions d'Organisation.
- Dupuis M. (1997), « Distribution, le défi mondial du bas prix », *Décisions marketing*, vol. 6, septembre-décembre, pp. 69-77.
- Dupuis M., Prunet S. (2001), « La démarche grande distribution est-elle exportable au secteur des services financiers ? », *Décisions marketing*, vol. 23, mai-août, pp. 75-83.
- Durand C. (1978), *Le travail enchainé. Organisation du travail et domination sociale*, Paris, Seuil.
- Duyck J.Y., Filser M. (2003), « Cinq ans de Colloque Etienne Thil. Un indicateur de l'évolution des recherches françaises en distribution », *Actes du colloque Etienne Thil*, La Rochelle, 25-26 septembre.
- Eguchi K. (2005), « Job Transfer and Influence Activities », *Journal of economic behavior & Organization*, vol.56, n°2, pp. 187-197.
- Eisenhardt K.M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532-550.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), « Dynamic Capabilities: what are they? », *Strategic Management Journal*, n° 21.

Bibliographie

- El Akremi A., Guerrero S., Neveu J.P. (2006), *Comportement organisationnel (vol.2) : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Bruxelles, De Boeck (collection Méthodes & Recherches-Management).
- El Akremi A., Sassi N., Haddaji N. (2006), « Etude de l'impact des stressors organisationnels sur le bien-être et les comportements prosociaux des salariés dans un contexte de flexibilité », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°61, juillet-août-septembre, pp. 6-21.
- Emery F.E., Trist E.L. (1965), « The Causal Texture of Organizational Environment », *Human Relations*, vol. 18, août, pp. 21-32.
- Everaere C. (2008), « La polyvalence et ses contradictions », *18e Congrès de l'AISLF (Association Internationale des sociologues de langue française)*, Istanbul, Turquie, 7-11 juillet.
- Evrard Y., Pras B., Roux E. (1993), *Market. Etudes et recherches en marketing*, Paris, Nathan.
- Freudenberger H.J. (1974), « Staff burn-out », *Journal of Social Issues*, n° 30, pp. 159-165.
- Friedmann G. (1956), *Le travail en miettes*, Paris, réédition 1964, Gallimard.
- Galbraith J.R. (1973), *Designing complex organizations*, Boston, Addison-Wesley Publications.
- Gantt H.L. (1911), *Travail salaires et bénéfiques*, Paris, H. Dunod et E. Pinat éditeurs.
- Gastaldi L., Gilbert P. (2006), « Transformations du travail de recherche et GRH des chercheurs », *Revue de gestion des ressources humaines*, juillet-août-septembre, n° 61, pp. 46-59.
- Gaudart C. (2000), « Polyvalence, une fausse bonne solution », *Santé et travail*, n°32, juillet.
- Gaudart C. (2003), « La baisse de la polyvalence avec l'âge : question de vieillissement, d'expérience, de génération ? », *Pistes*, vol. 5, n° 2.

Bibliographie

- Gavini C. (2001), « Le système de classifications professionnelles est-il adapté aux petites entreprises ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, avril-mai-juin, n° 40, pp. 37-46.
- Gazier B. (2003), « L'employabilité », in Allouche J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp. 418-440.
- Gilbert P. (2003), « Jalons pour une histoire de la gestion des compétences », in Klarsfeld et al., *Gérer les compétences : des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, pp. 11-31.
- Giordano Y. (2003), « Les spécificités des recherches qualitatives » in Giordano Y. et coll., *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Colombelles, éditions EMS, pp.11-39.
- Girod-Séville M., Perret V. (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp.13-33.
- Giroux N. (1990), *Le retournement stratégique : le cas de la carte Visa-Desjardins*, Thèse de doctorat, Montréal, UQAM.
- Giroux N. (2003), « L'étude de cas » in Giordano Y. et coll., *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Colombelles, éditions EMS, pp.41-83.
- Glaser B., Strauss A. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, London, Wiedenfeld and Nicholson.
- Gollac M., Volkoff S. (2003), « L'analyse des conditions de travail », in Allouche J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp. 250-258.
- Gollety M., Le Flanchec A. (2006), « La validité des recherches qualitatives en marketing et GRH : théorie et pratique », *Revue sciences de gestion*, n°52, ISEOR éditeur, pp. 107-130.
- Gorgeu A, Mathieu R. (2003), « Polyvalence, polycompétence ouvrières et intensification du travail : l'exemple de l'industrie automobile », *Actes du colloque international, IUT de Compiègne*, janvier.

- Grawitz M. (1993), *Méthode des sciences sociales*, réédition 1964, Paris, Dalloz.
- Greenglass E., Burke R., Moore K. (2003), « Reactions to Increased Workload: Effects on Professional Efficacy of Nurses », *Applied psychology: an international review*, 52, 4, pp. 580-597.
- Grimand A. (2009), « Des compétences individuelles aux compétences stratégiques : un essai de modélisation des stratégies concurrentielles fondées sur les ressources humaines », in Retour D. (coord), *Gestion des compétences : nouvelles relations nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, pp. 35-56.
- Groleau C. (2003), « L'observation » in Giordano Y. et coll., *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Colombelles, éditions EMS, pp.212-243.
- Guba E.G. (1990), « The Alternative Paradigm Dialog », in Guba E.G., *The paradigm dialog*, Newbury Park, Sage publications.
- Guérin G., Wils T. (2003), « La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américaine », in Allouche J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp. 41-52.
- Guérin G., Wils T. (2006), « L'alignement stratégique des ressources humaines », in Allouche J., *Encyclopédie des ressources humaines*, 2^{ème} édition, Paris, Vuibert, pp. 41-52.
- Guillemette F. (2006), « L'approche de le Grounded Theory ; pour innover ? » *Recherches qualitatives*, vol. 26(1), pp. 32-50.
- Hales C.P. (1986), « What do Managers do? A Critical Review of the Evidence », *Journal of management studies*, vol. 23, n°1, pp. 88- 115.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, mai-juin, pp. 1-15.
- Hammer M., Champy J. (1998), *Le reengineering*, Paris, Dunod.
- Hartman D. (1981), *Les nouvelles formes d'organisation du travail : analyse de leur contenu et de leur enjeu économique et social*, Grenoble, IREP-Service publications.

Bibliographie

- Hatzfeld N., Durand J.P. (2001), « Repli industriel, organisation du travail et relations entre générations à Peugeot-Sochaux », *Actes du GERPISA*, n° 30, octobre.
- Havard C., Krohmer C. (2008), « Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences », *Actes du XIXème congrès de l'AGRH*, Dakar (Sénégal), 9-12 novembre.
- Herzberg F. (1966), *Work and the nature of man*, The World Publishing Company (trad. Franç., 1971, *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne d'Édition).
- Hillau B. (1990), « L'analyse du travail problèmes et perspectives », *Collection des études, CEREQ*, 54 mars, pp. 213-223.
- Hlady-Rispal M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion: l'étude de cas », *Revue française de gestion*, janvier/ février, pp. 61-70.
- Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Igalens J., Roussel P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.
- Igalens J., Scouarnec A. (2001), « La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°40, avril-mai-juin, pp. 2-15.
- Jabes J. (2005), *Structuration des tâches*, in *Management : aspects humains et organisationnels*, direction Aubert N., PUF, juillet (8^{ème} édition).
- Jaeger C. (1993), « Réseaux de communication et stratégies d'entreprises : quelles réorganisations » in Belisle C. (coord.) : *Communication et nouvelles technologies*, collection Les chemins de la Recherche, Programme Rhône-Alpes Pluriannuel de Recherches en Sciences Humaines, CNRS.
- Jaeger C. (1995), « La gestion des espaces de travail : de la coopération contractuelle à la coopération informatisée », *Réseaux*, n°69, pp. 9-44.

Bibliographie

- Jaeger C., Linhart D. (1998), « Une caisse d'allocation familiale en progrès : la gestion moderne de la misère », *Réseaux*, n°91, pp. 2-17.
- Jaeger C. (2002), « L'impossible évaluation du travail des téléopérateurs : le cas de deux centres d'appels », *Réseaux*, n°114, pp. 51-91.
- Jick T.D. (1979), « Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action », in Van Maanen J., *Qualitative methodology*, Newbury park, CA, Sage publications, pp. 135-148.
- Jolibert A., Jourdan P. (2006), *Marketing research : méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris, Dunod.
- Jorgensen D.L. (1989), *Participant observation: a methodology for human studies*, Newbury Park, CA, Sage publications.
- Junker B.H. (1960), *Field work: an introduction to the social sciences*, Chicago, University of Chicago Press.
- Klarsfeld A., Roger A. (2001), « Décrire et comprendre une instrumentation et rémunération des compétences », *Actes du XIIème congrès de l'AGRH*, Liège.
- Klarsfeld A., Oiry E. (2003), *Gérer les compétences : des instruments aux processus*, Paris, Vuibert.
- Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°9, novembre, pp.4-17.
- Kolodny H., Stjernberg T. (1995), « Les équipes autogérées : une nouvelle organisation du travail », in Cohen A.R. : *MBA management*, Château-Gontier, Maxima éditeur, pp. 321-363.
- Kotter J.P. (1982), *The general manager*, New York, Free press.
- Kuhn T. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion. Edition originale de 1962.

Bibliographie

- Kvale S. (1996), *Interviews. An introduction to qualitative research interviewing*, Thousand Oak's, Sage publications.
- La Ville (De) V.I. (2000), « La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? », *Finance contrôle stratégie*, vol. n°3, septembre, pp. 73-99.
- Lallement M. (1995), « France : le cas du commerce de détail » in *La flexibilité du temps de travail : négociations collectives et intervention de l'Etat*, Organisation de Coopération et de Développement Economiques, pp. 131-160.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and environment: differentiation and integration*, Boston, Harvard University.
- Le Boterf G (1994), *De la Compétence - Essai sur un attracteur étrange*, Paris, Editions d'Organisation.
- Le Boterf G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'organisation.
- Le Boterf G. (2008), *Repenser les compétences*, Paris, Editions d'Organisation.
- Le Goff J.P. (1999), *La barbarie douce : la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La découverte.
- Le Boulaire M., Retour D. (2008), « Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel rôle de la fonction RH ? », *Actes du XIXème congrès de l'AGRH*, Dakar (Sénégal), 9-12 novembre.
- Lehr G. (2001), « Les styles de management des responsables commerciaux », in Bloch A., Macquin A. *Encyclopédie vente et distribution*, Paris, Economica, pp. 339-352.
- Lepers X. (2003), « La relation d'échange fournisseurs-grand distributeur : vers une nouvelle conceptualisation », *Revue française de gestion*, n°143, pp. 81-94.

Bibliographie

- Le Rendu-Lizee C. (2006), « La question du sens au cœur du changement organisationnel », *Actes du XVIIème congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH*, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre.
- Likert L. (1974), *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris, Editions Gauthier-villars.
- Lincoln Y.S., Guba E.G. (1985), *Naturalistic inquiry*, London, Sage publications.
- Linhart D. (1994), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- Linhart D. (2007), « Un sentiment de perte de valeur de son travail », *L'Humanité*, 22 septembre.
- Linhart D., Moutet A. (2005), *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles au travail*. Paris, La Découverte, Collection Recherches.
- Liu M. (1983), « Les nouvelles logiques en organisation du travail », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p.16.
- Livian Y.F., Baret C. (2002), « Le contrôle de la productivité dans les activités de service : peut-on dépasser les outils tayloriens ? », *Travail et emploi*, n°91, pp. 75-78.
- Livian Y.F. (2009), « Les organisations productrices d'incompétence », *Actes du XXème congrès de l'AGRH*, Toulouse, 9-10 septembre.
- Louart P. (2000), « Territoires et problématiques de la recherche en GRH », in *Recherches et pratiques en gestion*, IAE, XV^e journées nationales, Bayonne – Biarritz, pp. 59-85.
- Lowe G.S. (2002), « Accroître les compétences des travailleurs du savoir », *Revue canadienne de recherche sur les politiques*, vol.3, n°1, printemps.
- Lozier F. (2006), « Compétences individuelles, collectives et stratégiques : une articulation problématique pour les managers de premier niveau », in Defélix C. et al. (coord.) : *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, pp. 33-45.

Bibliographie

- Lubatkin M.H., Ndiaye M., Vengroff R. (1997), « The Nature of Managerial Work in Developing Countries: A Limited Test of the Universality Hypothesis », *Journal of International Business Studies*, vol. 24, pp. 711-734.
- Marbach V. (1999), *Evaluer et rémunérer les compétences*, Paris, Editions d'Organisation.
- Martin D.M. (2003), « Pour une approche compréhensive du concept de compétence : positionnement épistémologique et illustrations », in Klarsfeld et al., *Gérer les compétences : des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, pp. 263-281.
- Martinet A.C. (1990), « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion » in Martinet A.C. (coord.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica.
- Maslach C., Leiter M.P. (1997), *The Truth about Burnout: How Organizations cause Personal Stress and What to do about it*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Mathé J.C. (2004), *Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise*, Colombelles, éditions EMS.
- Matmati M. (2002), « Stratégie d'entreprise et gestion des compétences – Clarification des concepts et analyse des pratiques », *Actes du XIIIème congrès de l'AGRH*, pp. 433-450.
- Mayo E. (1933), *The human problems of an industrial civilization*, Boston, MacMillan.
- MEDEF (1998), « Objectif compétences »”. *Journées internationales de la formation*, Deauville, 12 tomes.
- Melkonian T., Roussillon S. (2009), « Gérer le stress professionnel : une compétence individuelle, collective ou stratégique ? », in Retour D. (coord.), *Gestion des compétences : nouvelles relations nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, pp. 103-122.
- Métais E. (1999), « Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie : vers la notion de polyvalence stratégique », *actes de la VIIème Conférence internationale de l'A.I.M.S.*, Ecole centrale Paris, Chatenay Malabry, 26 mai.

Bibliographie

- Michaux V. (2007), « Intérêt pour la notion de compétence collective des travaux fondateurs sur les communautés de pratiques de Brown et Duguid et Wenger : discussion à partir d'une étude de cas », *Actes du XVIIIème congrès de l'AGRH*, Fribourg, septembre.
- Micheletti P. (2002), *La polyvalence sous toutes ses facettes : une gestion des compétences plus efficace*, Paris, Editions d'Organisation.
- Micheletti P. (2003), « Mettre en place la polyvalence professionnelle », *Revue RH et Management*, mai.
- Milan G. (1991), « La plate-forme stratégique dans un environnement instable », *Revue française de gestion*, n°86, novembre-décembre, pp. 57-60
- Miles M.B., Huberman A.M., (1988), « Drawing Valid Meaning from Qualitative Data : Toward a Shared Craft », in Fetterman D.M., *Qualitative approaches to evaluation in education. The silent scientific revolution*, Newbury Park, Sage publications, pp. 222-244.
- Miles M.B., Huberman A.M., (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck. Traduit de *Analysing qualitative data: a source book for new methods*, CA, Sage, 1984.
- Mintzberg H. (1971), *The structuring of organizations*, Englenwood Cliffs, N.J., Prentice Hall, Trad. Française: *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Economica, 1982.
- Mintzberg H. (1973), *The nature of managerial work*, New-York, Harper & Row.
- Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Paris, Editions d'Organisation.
- Mintzberg H. (1990), *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Editions d'Organisation.
- Morin E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Seuil (Points Essais n°534).

Bibliographie

- Morse J. (1994), « Emerging from the Data: the Cognitive Process of Analyzing in Qualitative Inquiry », in *critical issues in qualitative research methods*, Beverly Hill, Sage publications, pp. 23-43.
- Mucchielli R. (1988), *L'observation psychologique et psychosociologique*, Paris, ESF.
- Myers M.D. (1997), « Qualitative Research in Information Systems », *MIS quarterly*, vol.21, n°2, pp. 241-242.
- Neveu J.P. (2003), « Stress et épuisement professionnel », in Allouche J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp. 1421-1425.
- Noël F., Schmidt G. (2003), « La gestion des sureffectifs », in Allouche J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp. 1438-1454.
- Observatoire Prospectif du Commerce (2008), « Panorama de branche : le commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire », www.opcommerce.org.
- Ogbanna E., Wilkinson B. (2003), « Les fausses promesses du changement de culture organisationnelle : une étude de cas des managers intermédiaires dans la distribution alimentaire », traduit en 2009 par Vignon, in Vignon C., *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*, Paris, Vuibert, pp. 49-75.
- Oiry E. (2005), « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? », *Revue française de gestion*, n° 158, septembre-octobre.
- Ortsman O. (1994), *Quel travail pour demain?*, Paris, Dunod.
- Paillé P., Mucchielli A. (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- Paturel R., Savall H. (1999), « Recherche en management stratégique ou management stratégique de la recherche en stratégie », *Actes de la VIIIème conférence internationale de l'AIMS*, Chatenay-Malabry, 26-28 mai.
- Pemartin D. (2005), *La compétence au cœur de la GRH*, Colombelles, éditions EMS.

Bibliographie

- Perret V., Séville M. (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 13-33.
- Perrigot R., Cliquet G. (2006), « Past, Present and Future of a Retail Concept : The Hypermarket, 9^o colloque Etienne Thil, La Rochelle, France, septembre.
- Perrot P. (1996), *La dynamique Coûts-Stratégies : illustrations dans l'industrie laitière*, Thèse de doctorat, IAE de Nantes.
- Pesqueux Y. (2008), « Le changement, dérive organisationnelle », *L'expansion management review*, n°129, juin, Paris, pp. 9-16.
- Philippe B. (1997), « Doser la polyvalence pour préserver son savoir-faire et maintenir sa position concurrentielle », Intervention à l'*Institute for International Research (IIR) intitulée : développer la polyvalence pour gagner en flexibilité*, Paris, 28-29 janvier.
- Philonenko G., Guienne V. (1997), *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée DeBrouwer.
- Pines A. (1993), « Burnout: An existential perspective », in Schaufeli W.B. et al., *Professional burnout: Recent developments in Theory and Research*, Washington, Taylor & Francis, pp. 19-32.
- Pinsonneault A. Kraemer K.L. (1997), « Middle Management Downsizing: an Empirical Investigation of the Impact of Information Technology», *Management science*, vol. 43, n°5, May, pp. 659-679.
- Pourtois J.P., Desmet H. (1988), *Epistémologies et instrumentation en sciences humaines*, Liège-Bruxelles, Pierre Mardaga.
- Prunet G. (1999), *Quelle polyvalence développer à l'hôpital pour concilier objectifs de soins et objectifs socio-économiques ?*, Lyon 2, Thèse soutenue à l'université Lumière.
- Rabier J.C. (1990), *Introduction à la sociologie du travail*, 2^{de} édition, Paris, Erasme.

- Ramaut D. (2006), *Journal d'un médecin du travail*, Paris, Le Cherche-Midi.
- Retour D. (2005), « Le DRH de demain face au dossier compétences », *Management & Avenir*, n°4, avril, pp. 187-200.
- Retour D., Krohmer C. (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », in Defélix C. et al., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, pp. 149-183.
- Retour D. (2009), « Les (R)enseignements sur les thèses en GRH : une analyse de la période 2004-2007 », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°72, avril-mai-juin 2009, pp. 44-58.
- Retour D., Picq T., Defélix C. (dir.) (2009), *Gestion des compétences : nouvelles relations nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert.
- Reynaud J.D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, 3e édition, Armand Colin, Paris.
- Reynaud J.-D. (1999), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès Éditions.
- Rojot J. (1997), « Théorie des organisations », in Simon Y., Joffre P., *Encyclopédie de gestion*, 2e édition, Paris, Economica, pp. 3337-3370.
- Romelaer P. (1997), « Changement d'organisation et ressources humaines », in Simon Y., Joffre P., *Encyclopédie de gestion*, 2e édition, Paris, Economica, pp. 306-324.
- Rouby E., Solle G. (2002), « De la gestion des compétences à la gestion par les compétences : vers une lecture étendue et décloisonnée du management des ressources humaines », in *gestion des compétences et knowledge management*, Paris, Ed. Liaisons, pp. 121-138.
- Rozenblatt P. (dir) (2000), *Le mirage de la compétence*, Paris, Syllepse.
- Rubin H.J, Rubin L.S. (1995), *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*, Thousand Oak's, Sage publications.

Bibliographie

- Ruffier J. (1976), « les nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie française », in *l'organisation du travail et ses formes nouvelles*, Paris, Documentation française, pp. 123-153 (coll. Bibliothèque du CEREQ n°10).
- Saielli P. (2009), « Les paradoxes d'un encadrement de qualité dans la grande distribution », in Vignon C., *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*, Paris, Vuibert, pp. 183-194.
- Sam A. (2008), *Tribulations d'une caissière*, Paris, Stock.
- Schabracq M.J., Cooper C.L. (2000), « The Changing Nature of Work and Stress », *Journal of managerial psychology*, 15, 3, pp. 227-241.
- Schabracq M.J., Cooper C.L. (2000), «Flexibility of Labor, Well-Being, and Stress », *International journal of stress management*, 4, 4, pp. 259-274.
- Schlesinger L.A., Heskett J.L. (1991), « Breaking the Cycle of Failure in Services », *Sloan Management Review*, pp. 17-28.
- Scoyez S., Vignon C. (2009), « Gestion des contradictions organisationnelles issues d'une réorganisation des flux de marchandise dans une chaîne d'hypermarchés », in Vignon C., *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*, Paris, Vuibert, pp. 29-47.
- Silverman D. (1993), *Interpreting qualitative data, methods for analyzing talk, text and interactions*, London, Thousand Oaks.
- Simon H.A. (1955), « A Behavioral Model of Rational Choice », *Quarterly journal of economics*, vol.69, pp. 99-118.
- Simpson R. (1998), « Presenteeism, Power and Organizational Change: Long Hours as a Career Barrier and the Impact on the Working Lives of Women Managers », *British journal of management*, 9, special issue, pp. 37-50.
- Strauss A.L., Corbin J. (1990), *Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, Sage publications.

Bibliographie

- Tarondeau J.-C. (1999), « Approches et formes de la flexibilité », *Revue française de gestion*, dossier « Les flexibilités », n° 123, mars-avril-mai, pp. 66-71.
- Tarondeau J.C. (1999), *La flexibilité dans les entreprises*, Paris, Presses universitaires de France, Que sais-je.
- Taylor F.W. (1913), *La direction des ateliers*, Paris, H. Dunod et E. Pinat éditeurs.
- The Grocer Magazine (1997), « Thriving on a Hard Day », 13 september.
- Thévenet M. (1999), « Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines », *Revue française de gestion*, n°126, pp. 5-11.
- Thiétart R.A. et al. (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} édition, Liège, Dunod, pp. 1-10.
- Thompson J.D. (1967), *Organizations in Actions*, New York, Mc-Graw Hill.
- Trépo G. (1997), « Conditions de travail et expression du personnel », in Simon Y., Joffre P., *Encyclopédie de gestion*, 2e édition, Paris, Economica, pp. 610-638.
- Truchot D. (2006), « Exigences professionnelles et implication au travail : leur rôle dans l'émergence du burnout », in El Akremi A. et al., *Comportement organisationnel (vol.2) : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Bruxelles, De Boeck (collection Méthodes & Recherches-Management).
- Vézina N., St-Vincent M., Marchand D., Chatigny C., Messing K., Durand M. J. (2001), « Polyvalence et rotation des postes », in *Programme de la Chaire en ergonomie de l'UQAM*, National Symposium of the Canadian Association for Research on Work & Health, Toronto, Canada, 1-18 novembre.
- Vidaillet B., Vignon C. (2009), « La formation des managers de la distribution : enjeux et méthodes », in Vignon C., *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*, Paris, Vuibert, pp. 209-221.
- Vignon C. (2002), « Le management des ressources humaines entre projets humanistes et logique managériale : une étude de cas dans la grande distribution », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 43, pp. 82-101.

Bibliographie

- Vignon C. et coll. (2009), *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*, Paris, Vuibert, introduction pp. 3-9.
- Vignon C., Ba A. (2009), « L'évolution du métier de caissière d'hypermarché : quels enjeux pour la gestion des ressources humaines ? », *12^{ème} colloque Etienne Thil*, La Rochelle, 8 octobre.
- Wacheux F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- Waelli M., Weiller J. (2009), « Image employeur et mobilisation du personnel au contact : apports d'une sociologie des étudiants en caisse », *12^{ème} colloque Etienne Thil*, La Rochelle, 8 octobre.
- Weber M. (1965), *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin R.K. (1989). *Case study research: Design and methods* (2nd edition, 1994), Beverly Hills, CA, Sage Publishing.
- Yin R.K. (1993), *Applications of case study research*, New park, Sage publications.
- Zarifian P. (1988), « L'enjeu de la qualification ouvrière dans les modifications de la gestion industrielle : le cas de l'ameublement », *Rapport de recherche CEREQ*.
- Zarifian P. (1990), *La nouvelle productivité*, Paris, L'Harmattan.
- Zarifian P. (1996), « A propos du néotaylorisme », *Alternatives économiques*, n°141, octobre, pp. 62-63.
- Zarifian P. (1999), *Objectif compétence : pour une nouvelle logique*, Paris, Ed. Liaisons.
- Zarifian P. (2007), *Le modèle de la compétence*, 2^{ème} édition (1^{ère} édition 2001), Paris, Ed. Liaisons.

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES UTILISES

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

(BAZAR) AS : (Bazar) Avec Service

(BAZAR) LS : (Bazar) Libre Service

CAT : Confédération Autonome du Travail

CEDEC : Commission Départementale d'Équipement Commercial

CEREQ : Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications

CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail

CFTC : Confédération Française des Travailleurs Chrétiens

CGT : Confédération Générale du Travail

DI : Démarque Inconnue

DLC : Date Limite de Consommation

DPH : Droguerie, Parfumerie, Hygiène

ELS : Employé(e) de Libre Service

FCD : Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution

FCIL : Formation Complémentaire d'Initiative Locale

FNCC : Fédération Nationale des Coopératives de Consommateurs

FO : Force Ouvrière

GMS : Grande et Moyenne Surface

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

LS : Libre Service

MD : Manager de Département

MEDEF : Mouvement des Entreprises de France

Tables

MR : Manager de Rayon

OPC : Observatoire Prospectif du Commerce

PF : Produits frais

PGC : Produits de Grande Consommation

TG : Tête de Gondole

TMS : Troubles Musculo-Squelettiques

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	8
PREMIERE PARTIE – LA POLYVALENCE EN QUESTIONS	21
CHAPITRE 1 : LE CONCEPT DE POLYVALENCE	22
1. DES REPRESENTATIONS AUX ORIGINES MULTIPLES	23
1.1 L’universalité et la transversalité du concept de polyvalence des salariés	23
<i>1.1.1. L’universalité du concept</i>	<i>23</i>
<i>1.1.2. La transversalité du concept</i>	<i>25</i>
1.2. Les différentes approches de la polyvalence	27
<i>1.2.1. L’analyse traditionnelle par le poste de travail</i>	<i>27</i>
<i>1.2.2. La gestion par les compétences</i>	<i>28</i>
2. UNE TERMINOLOGIE PLURIELLE	33
2.1. Des définitions nombreuses et parfois contradictoires	33
<i>2.1.1. La polyvalence et la bivalence</i>	<i>33</i>
<i>2.1.2. Les concepts connexes : multivalence, polycompétence, polyactivité etc.</i>	<i>34</i>
2.2. Un concept à dimension variable suivant les typologies	39
<i>2.2.1. L’analyse par le poste de travail</i>	<i>39</i>
<i>2.2.2. L’analyse par l’adaptation des compétences au poste de travail</i>	<i>40</i>
<i>2.2.3. L’analyse par les capacités du salarié</i>	<i>41</i>
<i>2.2.4. Le rôle de la temporalité</i>	<i>42</i>
3. TENTATIVE DE FORMALISATION D’UN CONCEPT MULTIPLE	44
3.1. La polyvalence une alternative multiforme à la spécialisation	44
<i>3.1.1. Le concept de spécialisation</i>	<i>44</i>
<i>3.1.2. Polyvalence versus spécialisation</i>	<i>46</i>
3.2. L’approche intégrative de la polyvalence	49
<i>3.2.1. L’articulation des approches compétence/polyvalence</i>	<i>49</i>

3.2.2. <i>La synthèse des approches de la polyvalence</i>	56
CHAPITRE 2 : LES PARADOXES DE LA POLYVALENCE	61
1. L'APPROCHE STATIQUE DE LA POLYVALENCE	62
1.1. L'approche par l'individu	62
1.1.1. <i>Les bénéfices attendus pour le salarié</i>	62
1.1.2. <i>Les effets néfastes et les limites à la polyvalence pour le salarié</i>	63
1.2. L'approche par l'organisation	64
1.2.1. <i>Les bénéfices attendus pour l'organisation</i>	64
1.2.2. <i>Les effets néfastes et les limites à la polyvalence pour l'organisation</i>	69
2. L'APPROCHE DYNAMIQUE : D'UNE GESTION DISTRIBUTIVE VERS UNE GESTION INTEGRATIVE DE LA POLYVALENCE	71
2.1. Les paradoxes d'une approche distributive	71
2.1.1. <i>Les paradoxes de la logique basée sur le poste de travail</i>	71
2.1.2. <i>Les paradoxes de la logique basée sur l'individu</i>	74
2.2. Vers une approche intégrative	76
2.2.1. <i>La prise en compte de la complexité</i>	76
2.2.2. <i>Les conséquences de la gestion intégrative</i>	78
3. LA PERSPECTIVE ET CADRE DE LA RECHERCHE	81
3.1. La perspective de l'analyse	81
3.1.1. <i>Analyser le sujet et non l'objet</i>	81
3.1.2. <i>Analyser l'influence du contexte</i>	82
3.1.2.1. <i>Modes d'organisation et polyvalence?</i>	82
3.1.2.2. <i>Types de structure et polyvalence ?</i>	84
3.1.2.3. <i>Le secteur de la grande distribution et ses spécificités</i>	88
3.2. Le cadre de l'analyse	92
3.2.1. <i>L'unité de mesure : l'activité</i>	93
3.2.2. <i>L'unité d'analyse: le métier</i>	93
CHAPITRE 3 : DEMARCHE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	96
1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUES	97

1.1. Le positionnement épistémologique	97
1.1.1. <i>Une posture interprétativiste</i>	97
1.1.2. <i>Une démarche abductive</i>	100
1.2. Le choix de la pluralité : l'étude de cas multi-sites	102
1.2.1. <i>La pertinence de l'étude de cas</i>	102
1.2.2. <i>La stratégie de sélection des cas</i>	105
1.3. Le choix de la complémentarité : une approche multi-méthodes	111
1.3.1. <i>La triangulation des données</i>	111
1.3.2. <i>Une approche duale</i>	112
2. COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES	114
2.1. Recueil des données	114
2.1.1. <i>Les entretiens auprès des managers opérationnels</i>	114
2.1.2. <i>Les autres données primaires et secondaires</i>	121
2.1.3. <i>L'échantillon retenu</i>	125
2.2. Analyse et traitement des données	128
2.2.1. <i>Le codage des données</i>	128
2.2.2. <i>L'analyse distinctive : intra-site et intra-groupe</i>	133
2.2.3. <i>L'analyse comparative : inter-groupes et inter-sites</i>	135
DEUXIEME PARTIE - LA POLYVALENCE EN ACTION	139
CHAPITRE 4 : LES POLYVALENCES DANS LA GRANDE DISTRIBUTION ...	140
1. ANALYSE MULTI-SITES : LES CONVERGENCES EN MATIERE DE POLYVALENCE	141
1.1. Analyse des activités : à la recherche de la polyvalence	141
1.1.1. <i>La catégorisation des activités décrites par les managers</i>	141
1.1.2. <i>L'influence du poste de travail : proposition d'une typologie</i>	146
1.1.3. <i>Le département comme lieu d'exercice des métiers</i>	150
1.2. Analyse de la polyvalence intra et inter-métiers	157
2.2.1. <i>Analyse intra-département : au sein du même métier</i>	157
2.2.2. <i>Analyse inter-départements : vers d'autres métiers</i>	162
2. ANALYSE DISTINCTIVE ET COMPARATIVE DES HYPERMARCHES	164

2.1. Caractéristiques des groupes et hypermarchés étudiés	164
2.2.1. <i>Le groupe DINA</i>	164
2.2.2. <i>Le groupe Coop Atlantique sous enseigne Carrefour</i>	169
2.2. Analyse comparative des hypermarchés et des acteurs	175
2.2.1. <i>Comparaison inter-groupes</i>	175
2.2.2. <i>Comparaison inter-sites</i>	177
2.2.3. <i>L'analyse comparative des acteurs</i>	180
CHAPITRE 5 : LES FAUSSES PROMESSES DE LA POLYVALENCE	184
1. LES ENJEUX DE LA POLYVALENCE DANS LA GRANDE DISTRIBUTION	185
1.1. Les différentes origines de la polyvalence	185
1.1.1. <i>Une polyvalence réactive ou l'urgence nécessaire à la variabilité</i>	185
1.1.2. <i>Une polyvalence adaptative ou la gestion des priorités</i>	187
1.1.3. <i>Une polyvalence opportuniste ou les stratégies de contournement</i>	190
1.2. La polyvalence outil de flexibilité versus stabilité	193
1.2.1. <i>La polyvalence au secours des incertitudes : élément de flexibilité</i>	193
1.2.1.1. <i>La polyvalence outil de flexibilité</i>	193
1.2.1.2. <i>La polyvalence outil de réactivité</i>	195
1.2.2. <i>La polyvalence s'inscrit dans la durée : élément de stabilité</i>	197
1.2.2.1. <i>La polyvalence un processus d'apprentissage outil de mobilité interne</i>	197
1.2.2.2. <i>La polyvalence outil de synergies</i>	200
2. LES LIMITES A LA POLYVALENCE	202
2.1. La polyvalence intra-département : une polyvalence permanente	202
2.1.1. <i>Une polyvalence horizontale ou l'élargissement des activités</i>	202
2.1.2. <i>Une polyvalence verticale descendante ou l'appauvrissement des activités</i>	209
2.2. La polyvalence inter-départements : une polyvalence occasionnelle	222
2.2.1. <i>Le rôle de la ligne hiérarchique</i>	222
2.2.2. <i>Le manque de visibilité</i>	224
CHAPITRE 6 : DISCUSSION ET PRECONISATIONS MANAGERIALES	231
1. LE MIRAGE D'UNE POLYVALENCE QUANTITATIVE A COURT TERME	232

1.1. La polyvalence : un outil de management organisationnel	232
<i>1.1.1. La polyvalence intégrative : conciliation de l'individuel et du collectif</i>	232
<i>1.1.2. La manager de proximité créateur de lien face à la retaylorisation</i>	234
1.2. Les paradoxes de la polyvalence dans la grande distribution	238
<i>1.2.1. Une organisation rigide peut-elle prétendre à un personnel flexible ?</i>	238
<i>1.2.2. L'incohérence du discours génératrice de la schizophrénie des acteurs</i>	240
2. PRECONISATIONS MANAGERIALES CONCERNANT LA POLYVALENCE	246
2.1. Pourquoi et dans quelle mesure développer la polyvalence ?	246
<i>2.1.1. La nécessité de s'interroger sur les objectifs poursuivis</i>	246
<i>2.2.2. La nécessité de mieux connaître et reconnaître la polyvalence exercée</i>	249
2.2. Comment et selon quels axes favoriser la polyvalence ?	251
<i>2.2.1. Faciliter la polyvalence intra-département</i>	251
<i>2.2.2. Encadrer la polyvalence inter-départements</i>	253
CONCLUSION GENERALE	258
BIBLIOGRAPHIE	265
LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES UTILISES	291
TABLE DES MATIERES	293
LISTE DES TABLEAUX	298
LISTE DES FIGURES	300
ANNEXES	301

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: La grande distribution en quelques chiffres	11
Tableau 2: Les rôles du manager	14
Tableau 3: Différents niveaux d'analyse du concept de compétence	30
Tableau 4: Les formes d'organisation et la polyvalence	47
Tableau 5: Polyvalence et niveau de gestion des compétences	55
Tableau 6: Synthèse intégrative de la polyvalence	58
Tableau 7: Modalités des modes de flexibilité	66
Tableau 8: Polyvalence et flexibilité du point de vue des dirigeants	67
Tableau 9: Avantages et limites de la polyvalence pour le salarié et l'entreprise	70
Tableau 10: Synthèse des paradoxes de la polyvalence	75
Tableau 11: Types de structure et polyvalence	85
Tableau 12: Comparatif des différents paradigmes épistémologiques	98
Tableau 13: Comparaison de l'étude de cas aux autres stratégies de recherche	104
Tableau 14: Les critères d'échantillonnage théorique	107
Tableau 15: Organisation du guide d'entretien	116
Tableau 16: La nature et la position hiérarchique des postes étudiés	119
Tableau 17: La triangulation des données	124
Tableau 18: Design et sources d'information internes	125
Tableau 19: L'échantillon des managers opérationnels	125
Tableau 20: L'organisation par départements et rayons	126
Tableau 21: Récapitulatif des acteurs rencontrés et des objectifs de traitement	127
Tableau 22: Les principes d'analyse appliqués pour l'étude de cas	137
Tableau 23: Les activités décrites par les managers	142
Tableau 24: Regroupement des activités par catégories de fréquence	144
Tableau 25: Le poids des catégories par poste	147
Tableau 26: Caractéristiques individuelles et poste	148
Tableau 27: Part des principales catégories par type de manager	149

Tableau 28: Les principales catégories d'activités par département	151
Tableau 29: Poids des catégories d'activités par département	152
Tableau 30: Typologie des départements	156
Tableau 31: Remplacements provisoires selon les départements	158
Tableau 32: Fiche signalétique des hypermarchés du groupe <i>DINA</i>	166
Tableau 33: Comparaison de l'âge et de l'ancienneté chez <i>DINA</i>	166
Tableau 34: Fiche signalétique des hypermarchés du groupe <i>COOP</i>	172
Tableau 35: Références par département	193
Tableau 36: Possession d'agenda et niveau hiérarchique	195
Tableau 37: Principales activités des ELS	196
Tableau 38: Caractéristiques individuelles des MR et département	198
Tableau 39: Caractéristiques individuelles des MD et département	199
Tableau 40: Les bénéfices de la polyvalence dans la grande distribution	201
Tableau 41: Les fonctions des managers	206
Tableau 42: Les méta-catégories par département	206
Tableau 43: Les rôles des managers selon le groupe	207
Tableau 44: Les souhaits d'évolution des managers	217
Tableau 45: Les souhaits d'évolution selon le département	217
Tableau 46: Les catégories de managers	218
Tableau 47: Les limites à la polyvalence dans la grande distribution	226
Tableau 48: Sources de stress dans la grande distribution	242

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Les degrés de polyvalence suivant le mode d'organisation	48
Figure 2: Compétence, expertise et polyvalence	52
Figure 3: Synthèse des niveaux d'analyse de la compétence	53
Figure 4: Positionnement de la polyvalence comme moyen de flexibilité	65
Figure 5: Construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétativiste	101
Figure 6: Les cas sélectionnés dans le cadre de la recherche sur la polyvalence	110
Figure 7: Différents niveaux d'inférence pour la formation des catégories	129
Figure 8: Les catégories d'activités suivant le poste	146
Figure 9: AFC- Catégories d'activités / Départements	153
Figure 10: Les degrés de polyvalence par département	161
Figure 11: La régulation conjointe, compromis entre les régulations de contrôle et autonome	191
Figure 12: Continuum des départements selon la distance de l'output	194
Figure 13: Postes et formes de polyvalence	196
Figure 14: Les postes spécialisés autonomes versus les polyvalents contrôlés	229
Figure 15: La polyvalence dans la grande distribution	230
Figure 16: Typologie des pratiques GRH – Individuel/Collectif	234
Figure 17: L'approche intégrative par la polyvalence assistée	248

ANNEXES

1.1 à 1.4	Fiches signalétiques par hypermarché
2.1 à 2.4	Organigrammes des managers opérationnels par hypermarché
3	Guide d'entretien
4	Questionnaire activités journalières/irrégulières
5.1 à 5.2	Résultats de l'analyse univariée et multivariée des entretiens
6.1 à 6.3	Dictionnaire des activités : codage descriptif et thématique
7.1 à 7.8	Extraits des conventions collectives
8	Matrice inter-groupes
9	Matrice inter-sites
10	Matrice des rôles

ANNEXE 1.1 : FICHE SIGNALÉTIQUE HYPERNORD

PRESENTATION GENERALE	
ADRESSE	RN1 Plaine des Galets 97420 LE PORT
FORME JURIDIQUE	SARL
CAPITAL	1 500 000 €
DATE D'OUVERTURE	30 avril 2002
MODE D'ACQUISITION	Création
SPECIFICITES DU POINT DE VENTE	
SURFACE DE VENTE	6 000 m ²
SURFACE DE STOCK	1 500 m ²
HORAIRES D'OUVERTURE	Lundi au samedi : 9 h à 21 h et Dimanche : 8h30 à 13h
CHIFFRE D'AFFAIRES (face aux autres hypermarchés du groupe)	Deuxième en passe de devenir le premier après l'implantation d'un concurrent
MARGE MOYENNE	A deux chiffres... ⁷³
CA PAR DEPARTEMENT	PGC, produits frais, Bazar et textile
MARGE PAR DEPARTEMENT	Bazar, Textile (car département peu développé), produits frais et PGC
PERSONNEL	
EFFECTIF	232 personnes
HORAIRES DE TRAVAIL	Employés 35h et caissiers 30h avec pointeuse, cadres 43h sans

⁷³ La direction n'a pas souhaité divulguer certaines informations stratégiques.

SALAIRES	ELS 1 100 €, caissière 1 150 €, vendeur 1 175 €, second 1 250 €, poste spécialisé 1 500 € MR de 1 600 à 1 800 € prime ½ mois de salaire (marge et productivité) MD de 1 800 à 2 300 € prime un mois de salaire (marge et productivité)
RECRUTEMENTS ANNUELS	Non communiqués, seulement remplacements et départs ! CTT en période de pointe et fin d'année
% EFFECTIF D'ENCADREMENT (services opérationnels et généraux)	34 cadres soit environ 14,5% de l'effectif
TYPE DE CONTRATS DE TRAVAIL ET DE PROMOTION	Type de recrutement : contrat de 3 mois, puis CDD 6 mois (X2), puis enfin CDI (soit environ 1 à 1 ½ an avant d'être « titularisé ») Type de contrat : à terme que des CDI (soit environ 11% de CDD en décembre) Système de promotion : ELS 3 ans, CR 4 ans, CD 5 ans, puis directeur : soit environ 12 ans pour devenir directeur
CLIENTELE	
PANIER MOYEN	En moyenne 50 € (faible par rapport aux autres hypermarchés)
ZONE DE CHALANDISE	Primaire : le Port, la Possession Secondaire : St Paul, Bois de nèfles, la Montagne Tertiaire : toute l'île (passage en fin de semaine)
CARACTERISTIQUES ECONOMIQUES	Pouvoir d'achat faible CA le plus élevé le 5 ou 6, quand paiement CAF (allocations et RMI)
CARACTERISTIQUES SOCIALES	Population urbaine plutôt défavorisée
FREQUENTATION	Surtout en fin de semaine
MOTIVATIONS, FREINS	Les promotions et surtout les jeux avec des lots à gagner

SERVICES ASSOCIES DU MAGASIN	
CARTE	Carte XXX Avantage
SERVICES	Pour les achats de 65€ ou plus : taximan qui conduit les clients chez eux (taxi rémunéré par le magasin) Pour le matériel encombrant : livraison gratuite
AUTRE	Néant
ENVIRONNEMENT	
CONCURRENCE	Cora Savannah, Leaderprice, Score le Port, Champion et Super U
ASPECT JURIDIQUE	Siège : XXXXX Centrale d'achat Réunion : XXXX (produits locaux) Centrale d'achat métropole : accord avec la centrale CASINO Centrales du Viêt-Nam et Maurice : quelques produits
POLITIQUE D'ENSEIGNE	L'enseigne va être remplacée en 2004 ; en raison du changement de centrale d'achat et de la cession de 30% des parts de la société au groupe CASINO
POLITIQUE COMMERCIALE	Prospectus, publicité télé, jeux et animations
STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT	A l'international Maurice, Madagascar, Viêt-Nam, Mayotte : nombreuses créations effectuées et prévues Sur le plan national , une création à St Pierre si accord CDEC, sinon expansion bloquée par les lois sur la concentration

ANNEXE 1.2 : FICHE SIGNALÉTIQUE HYPERSUD

PRESENTATION GENERALE	
ADRESSE	Front de mer 97 SAINT-PIERRE
FORME JURIDIQUE	SAS
CAPITAL	2 400 000 €
DATE D'OUVERTURE	1987
MODE D'ACQUISITION	Achat en 1995
SPECIFICITES DU POINT DE VENTE	
SURFACE DE VENTE	5 000 m ²
SURFACE DE STOCK	1 500 m ²
HORAIRES D'OUVERTURE	Lundi au jeudi : 8 h 30 à 20 h et vendredi et samedi : 8 h 30 à 21 h
CHIFFRE D'AFFAIRES (face aux autres hypermarchés du groupe)	Troisième (de 1 000 à 1 500 K€ par mois)
MARGE MOYENNE	Marge brute moyenne 19%
CA PAR DEPARTEMENT	PGC (43%), produits frais (28%), BLS (12%), textile et BAS (15,5%)
MARGE PAR DEPARTEMENT (marge brute relative par département)	Textile (32% mais département peu développé), BLS (30%), Produits frais (18%), BAS et PGC (15,5%)
PERSONNEL	
EFFECTIF	200 à 220 personnes
HORAIRES DE TRAVAIL	Employés 35h et caissiers 30h avec pointeuse, cadres 43h sans

SALAIRES	Employés et caissières un peu supérieurs au SMIC ; cadres : selon conventions, sauf métiers spécialisés plus élevés
RECRUTEMENTS ANNUELS	CTT période de pointe et fin d'année, 3 embauches pour la création du service traiteur et un recrutement de pâtissier dans le cadre des emplois réservés aux handicapés
% EFFECTIF D'ENCADREMENT (services opérationnels et généraux)	19% soit le plus fort taux d'encadrement du groupe : 38 cadres pour 200 salariés
TYPE DE CONTRATS DE TRAVAIL ET DE PROMOTION	<p>Type de recrutement : contrat de 3 mois, puis CDD 6 mois, puis enfin CDI (soit environ 1 an avant d'être « titularisé »)</p> <p>Type de contrat : 83% de CDI et 17% de CDD (dont contrats étudiants à 10h par semaine, 2 contrats de qualification et 7% d'apprentis)</p> <p>Système de promotion : ELS 3 ans, CR 4 ans, CD 5 ans, puis directeur : soit environ 12 ans pour devenir directeur</p>
CLIENTELE	
PANIER MOYEN	En moyenne 51 €
ZONE DE CHALANDISE	<p>Primaire : Saint-Pierre</p> <p>Secondaire : Le Tampon, Saint-Louis</p> <p>Tertiaire : Saint-Leu, La Plaine des Cafres, Saint-Joseph</p>
CARACTERISTIQUES ECONOMIQUES	Pouvoir d'achat moyen faible CA le plus élevé le 5 ou 6, quand paiement CAF (allocations et RMI)
CARACTERISTIQUES SOCIALES	Population plutôt rurale
FREQUENTATION	Surtout en fin de semaine
MOTIVATIONS, FREINS	Les promotions et surtout les jeux avec des lots à gagner

SERVICES ASSOCIES DU MAGASIN	
CARTE	Carte XXXX Avantage
SERVICES	<p>Pour les achats de 65€ ou plus : taximan qui conduisent les clients chez eux (taxi rémunéré par le magasin)</p> <p>Pour le matériel encombrant : livraison gratuite ou parc de matériel de prêt</p>
AUTRE	Néant
ENVIRONNEMENT	
CONCURRENCE	Super U Belair Hypercrack, Leaderprice et autres magasins du groupe
ASPECT JURIDIQUE	<p>Siège : XXXX</p> <p>Centrale d'achat Réunion : XXX (produits locaux)</p> <p>Centrale d'achat métropole : accord avec la centrale CASINO ;</p> <p>Centrales du Viêt-Nam et Maurice : quelques produits</p>
POLITIQUE D'ENSEIGNE	Regroupement en une seule enseigne
POLITIQUE COMMERCIALE	Prospectus, publicité télé, jeux et animations
STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT	<p>A l'international Maurice, Madagascar, Viêt-Nam, Mayotte : nombreuses créations effectuées et prévues</p> <p>Sur le plan national, une création à St Pierre si accord CDEC, sinon expansion bloquée par les lois sur la concentration</p>

ANNEXE 1.3 : FICHE SIGNALÉTIQUE SAINT-JUNIEN

PRESENTATION GENERALE	
ADRESSE	Avenue d'Oradour-sur-Glane 87 SAINT-JUNIEN
RAISON SOIALE	Coop Atlantique
FORME JURIDIQUE	SA coopérative à capital variable (385 945 actionnaires dont 93,62% de coopérateurs)
CAPITAL	17 191 986 € au 31/12/2005
DATE D'OUVERTURE	1984
MODE D'ACQUISITION	Création
SPECIFICITES DU POINT DE VENTE	
SURFACE DE VENTE	Avant 4 200 m ² / 6 000 m ²
SURFACE DE STOCK	Après 2 000 m ² / 3 500 m ²
HORAIRES D'OUVERTURE	Lundi au dimanche
CHIFFRE D'AFFAIRES (face aux autres hypermarchés du groupe) en millions d'euros (2007)	1) La Rochelle (100), 2) Saintes (75) 3) Cognac (58), 4) Périgueux et 5) Saint-Junien et Périgueux (50) 6) La Roche/Yon et Vierzon (45)
MARGE MOYENNE	Marge brute moyenne ??%
CA PAR DEPARTEMENT	Non communiqué
MARGE PAR DEPARTEMENT (marge brute relative par département)	Non communiqué
PERSONNEL	
EFFECTIF	169 personnes
HORAIRES DE TRAVAIL	PGC matin et Bazar en journée

SALAIRES	Employés et caissières un peu supérieurs au SMIC ; cadres : selon conventions, sauf métiers spécialisés plus élevés
RECRUTEMENTS ANNUELS	Remplacements maladie et maternités, saisonniers en été
% EFFECTIF D'ENCADREMENT (services opérationnels et généraux)	14% soit un taux d'encadrement faible : 24 cadres pour 169 salariés
TYPE DE CONTRATS DE TRAVAIL ET DE PROMOTION	<p><u>Type de recrutement</u> : recrutement des stagiaires ou par CV puis CDD</p> <p><u>Type de contrat</u> : 135 CDI (69 temps partiel) et 34 CDD (27 temps partiel)</p> <p><u>Système de promotion</u> : essentiellement interne au magasin ou dans la société</p>
CLIENTELE	
PANIER MOYEN	En moyenne 40 €
ZONE DE CHALANDISE	<p><u>Primaire</u> : Saint-Junien et environs</p> <p><u>Secondaire</u> : Bellac, Mezières</p> <p><u>Tertiaire</u> : Charente, Rochechouart</p>
CARACTERISTIQUES ECONOMIQUES	Population dans la vie active ou retraitée Classe moyenne
CARACTERISTIQUES SOCIALES	Courses hebdomadaires Clientèle fidèle
FREQUENTATION	Surtout en fin de semaine Le matin pour les retraités
MOTIVATIONS, FREINS	La disponibilité des produits, la fraîcheur, les promotions
SERVICES ASSOCIES DU MAGASIN	
CARTE	Carte fidélité Carrefour et carte Pass

SERVICES	Livraison possible des gros articles Service fuel
AUTRE	Néant
ENVIRONNEMENT	
CONCURRENCE	Leclerc, Super U
ASPECT JURIDIQUE	<u>Siège</u> : Saintes <u>Centrale d'achat</u> : centrale Carrefour et entrepôt de Saintes (Coop Atlantique)
POLITIQUE D'ENSEIGNE	Les engagements Carrefour
POLITIQUE COMMERCIALE	« La qualité pour tous »
STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT	Agrandissement du point de vente

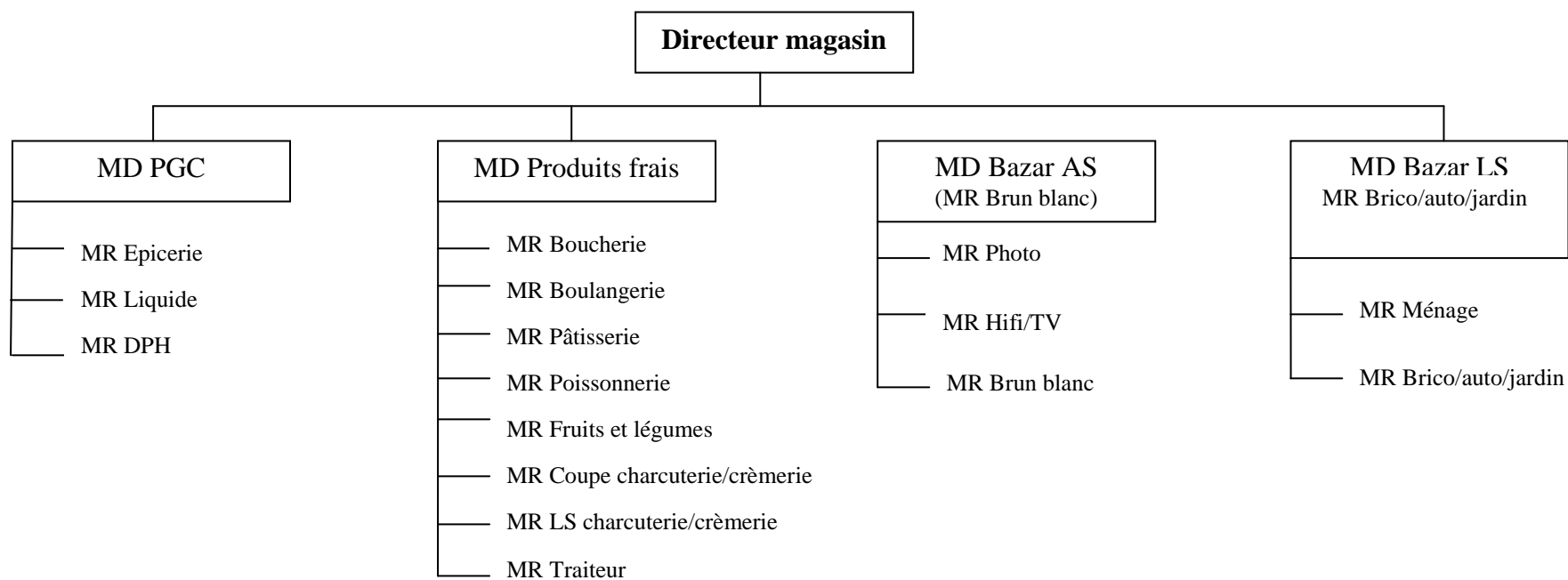
ANNEXE 1.4 : FICHE SIGNALÉTIQUE CORGNAC

PRESENTATION GENERALE	
ADRESSE	Avenue du Président Coty 87100 LIMOGES
RAISON SOIALE	Coop Atlantique
FORME JURIDIQUE	SA coopérative à capital variable (385 945 actionnaires dont 93,62% de coopérateurs)
CAPITAL	17 191 986 € au 31/12/2005
DATE D'OUVERTURE	1971
MODE D'ACQUISITION	Création
SPECIFICITES DU POINT DE VENTE	
SURFACE DE VENTE	6 483 m ²
SURFACE DE STOCK	3 500 m ²
HORAIRES D'OUVERTURE	Lundi au samedi 9h à 20h et vendredi 30h30
CHIFFRE D'AFFAIRES (face aux autres hypermarchés du groupe) en millions d'euros (2007)	1) La Rochelle (100), 2) Saintes (75) 3) Cognac (58), 4) Périgueux et 5) Saint-Junien et Périgueux (50) 6) La Roche/Yon et Vierzon (45)
MARGE MOYENNE	Marge brute moyenne : 24,47%
CA PAR DEPARTEMENT	PGC, Produits frais, Bazar LS, Textile et Bazar AS 78% du CA : alimentaire
MARGE PAR DEPARTEMENT (marge brute relative par département)	Produits frais, PGC, Bazar et textile en marge globale ; Textile, bazar, produit fraie et PGC en pourcentage de marge moyenne par département.
PERSONNEL	
EFFECTIF	185 personnes

HORAIRES DE TRAVAIL	PGC matin et Bazar en journée
SALAIRES	Employés et caissières un peu supérieurs au SMIC ; cadres : selon conventions, sauf métiers spécialisés plus élevés
RECRUTEMENTS ANNUELS	Remplacements maladie et maternités, saisonniers en été
% EFFECTIF D'ENCADREMENT (services opérationnels et généraux)	13% soit un taux d'encadrement très faible : 24 cadres pour 185 salariés
TYPE DE CONTRATS DE TRAVAIL ET DE PROMOTION	<p>Type de recrutement : recrutement des stagiaires ou par CV puis CDD</p> <p>Type de contrat : 85 temps pleins et 100 temps partiel. 149 CDI et 36 CDD</p> <p>Système de promotion : essentiellement interne au magasin et à la société</p>
CLIENTELE	
PANIER MOYEN	En moyenne 26 € (beaucoup d'achat de pain seul)
ZONE DE CHALANDISE	<p>Primaire : quartiers du Val de l'Aurence et de Landouge</p> <p>Secondaire : Verneuil, Couzeix et centre ville</p> <p>Tertiaire : Saint-Jouvent, Aixe-sur-Vienne</p>
CARACTERISTIQUES ECONOMIQUES	Hypermarché de proximité Niveau de revenu faible
CARACTERISTIQUES SOCIALES	Population plutôt défavorisée CSP variables suivant les horaires. Beaucoup de jeunes le soir qui se promènent plus qu'ils n'achètent
FREQUENTATION	Toute la semaine, beaucoup de fréquentation le soir Le matin pour les retraités
MOTIVATIONS, FREINS	Les promotions (prix et disponibilité en magasin) et la qualité des produits frais
SERVICES ASSOCIES DU MAGASIN	
CARTE	Carte fidélité Carrefour et carte Pass

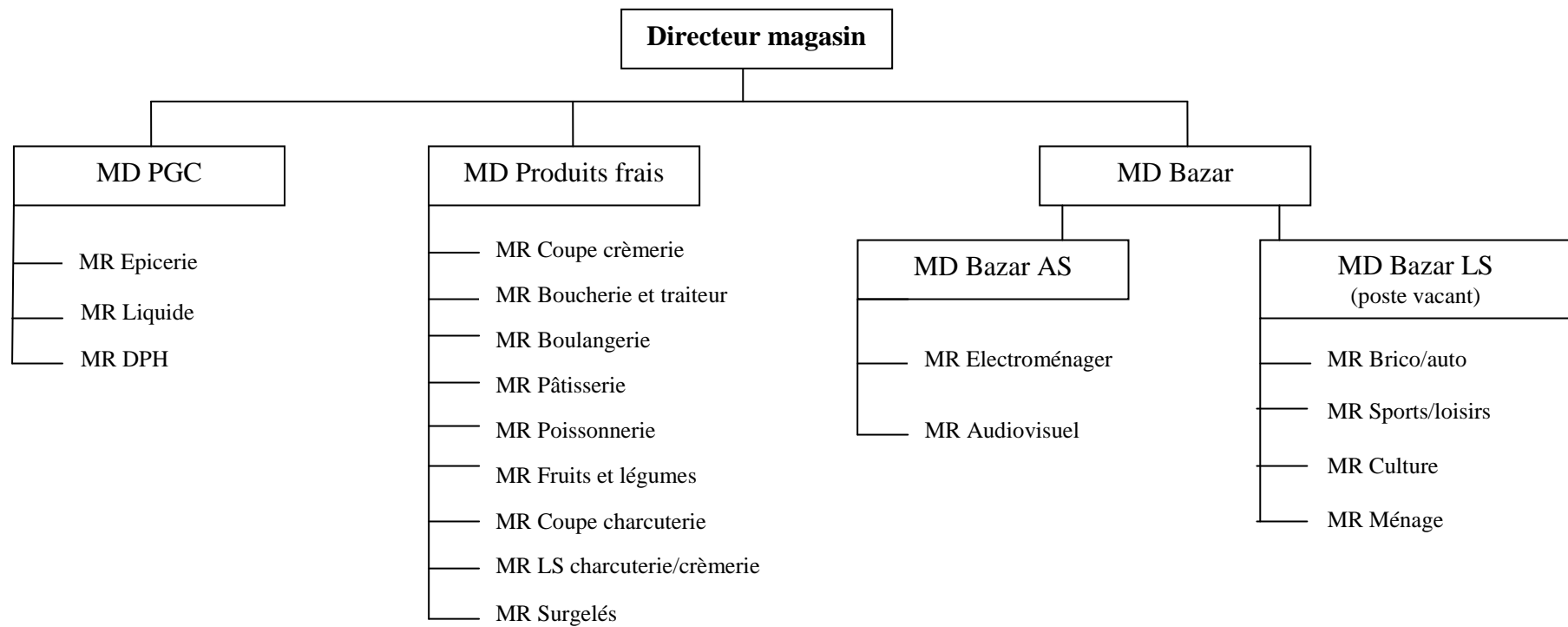
SERVICES	Livraison possible des gros articles Service fuel
AUTRE	Néant
ENVIRONNEMENT	
CONCURRENCE	Leclerc, Super U
ASPECT JURIDIQUE	<u>Siège</u> : Saintes <u>Centrale d'achat</u> : centrale Carrefour et entrepôt de Saintes (Coop Atlantique)
POLITIQUE D'ENSEIGNE	Les engagements Carrefour
POLITIQUE COMMERCIALE	« La qualité pour tous »
STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT	Rachat de supermarchés (opportunités rares) et agrandissement des hypermarchés

ANNEXE 2.1 : ORGANIGRAMME HYPERNORD



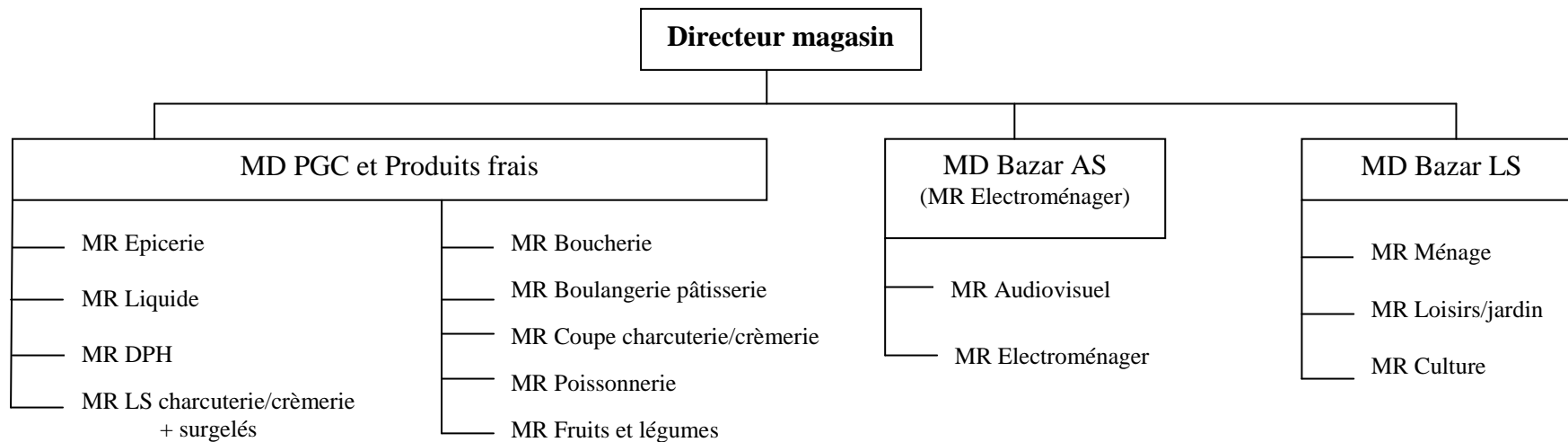
Source : direction.

ANNEXE 2.2 : ORGANIGRAMME HYPERSUD



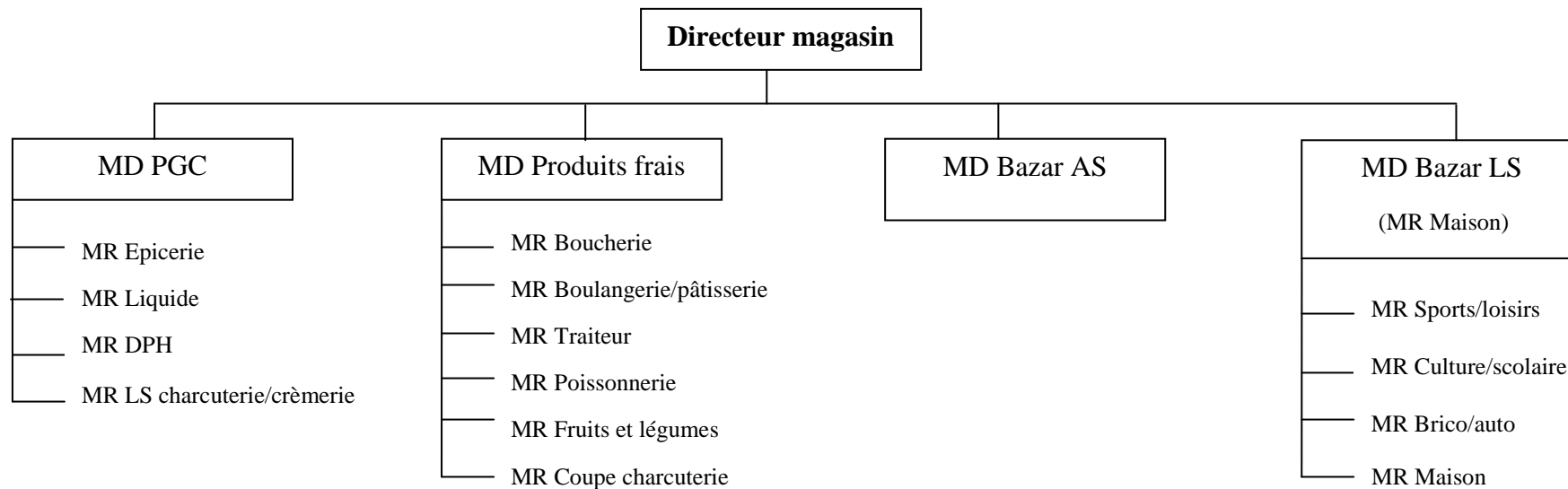
Source : direction.

ANNEXE 2.3 : ORGANIGRAMME SAINT-JUNIEN



Source : direction.

ANNEXE 2.4 : ORGANIGRAMME CORGNAC



Source : direction.

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN

Ce document présente les questions classées par thèmes. Il s'agit non pas des questions telles qu'elles ont été posées dans tous les cas (puisque le guide d'entretien implique une adaptation à chaque répondant), mais elles émanent du découpage à posteriori de l'ensemble des entretiens, à des fins d'analyse et de comparaison des réponses. En outre, ce document n'indique pas les échelles ou questions pré formatées (essentiellement dans la fiche signalétique), ni les exclusions ou les renvois.

THEME I : L'ORGANISATION DU SERVICE

1. Quels produits vendez-vous ?
2. Connaissez-vous le nombre de références que vous gérez ?
3. Connaissez-vous le nombre de jours de stock moyen dont vous disposez ?
4. Quelles sont vos principales activités ?
5. Pouvez-vous me décrire votre journée type ?
6. Quelles sont les activités périodiques ?
7. Pouvez-vous me décrire la journée type du manager de rayon ?
8. Quelles sont ses activités périodiques ?
9. Pouvez-vous me décrire la journée type d'un employé ?
10. Quelles sont ses activités périodiques ?
11. Quelles sont vos relations avec votre supérieur ?
12. Que contrôle-t-il ?
13. Qu'est-ce qui a changé avec le nouveau responsable (directeur, Manager de département...) ? Comment faisiez-vous auparavant ?
14. Y a-t-il des différences propres à votre service ?
15. Y a-t-il des différences propres aux rayons ou sous rayons ?
16. Y a-t-il des différences propres aux personnes ?

THEME II : LES ACTIVITES DU SERVICE

17. Comment faites-vous pour atteindre vos objectifs ?
18. Quid de l'étiquetage des prix ?
19. L'inventaire (périodicité, organisation...) ?
20. Qu'en est-il de la démarque connue (péremption, casse) et inconnue (vol interne et externe, erreurs de stock ou de réception) ?
21. Comment luttez-vous contre ?
22. Si un subordonné est absent comment le remplacez-vous ?
23. Si vous êtes absent comment se réalise le remplacement ?
24. Qui décide du mode de remplacement ?
25. Comment est réalisé ce remplacement ?
26. Quels sont vos horaires habituels ?
27. Savez-vous la veille ce que vous ferez le lendemain ?
28. Avez-vous un agenda ?
29. Sous quelle forme ?
30. L'utilisez-vous et à quelle fréquence ?
31. Que pensez-vous que l'on doit apprendre à l'école pour faire ce métier ?
32. Quelles sont les qualités recherchées à l'embauche ?
33. Combien de temps faut-il pour que la personne soit opérationnelle ?
34. Ensuite, comment faites-vous pour vérifier que la personne est toujours compétente ?

THEME III : L'ORGANISATION DU TRAVAIL

35. Pensez-vous que l'on peut organiser le travail différemment, vers plus de spécialisation ?
36. Si 'autre', précisez :
37. Pensez-vous que l'on peut organiser le travail différemment, vers plus de « déspecialisation » ?
38. Si 'autre', précisez :
39. Souhaiteriez-vous travailler dans de nouveaux domaines ?

- 40. Souhaiteriez-vous avoir de nouvelles activités ?
- 41. Souhaiteriez-vous avoir plus de responsabilités ?
- 42. Quels sont vos souhaits pour l'avenir, vos regrets ?

THEME IV : PRESENTATION GENERALE DU SERVICE

- 43. Quel est le chiffre d'affaires du service (montant ou %) ?
- 44. Quelle est votre marge (montant ou %) ?
- 45. Combien de personnes compte votre service ?
- 46. Combien de personnes avez-vous recruté sur l'année ?

THEME V : FICHE SIGNALETIQUE

- 47. Dans quel département travaillez-vous ?
- 48. Dans quel rayon travaillez-vous ?
- 49. Quelle est votre ancienneté dans le poste ?
- 50. Quelle est votre ancienneté dans le magasin ?
- 51. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?
- 52. Quelle est votre ancienneté dans la profession ?
- 53. Quel est votre diplôme le plus élevé ?
- 54. Quel est votre poste ?
- 55. Quel est votre âge ?
- 56. Genre.

(Prénom Nom)⁷⁴.

PARTIE VI : L'ENTRETIEN

- 57. Date de l'interview.
- 58. Jour de la visite.
- 59 et 60 Heure du début et de fin de l'entretien.
- 61. Lieu de l'entretien (point de vente).

⁷⁴ Information non traitée car confidentielle.

ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE ACTIVITES JOURNALIERES / IRREGULIERES

L'objectif de ce questionnaire est d'analyser la gestion des priorités concernant vos activités journalières et irrégulières. Nous souhaitons ainsi valider d'une part le classement des activités réalisé d'après une enquête auprès de managers réunionnais et d'autre part mieux cerner la gestion des activités avec un ordre non prescrit.

LES ACTIVITES JOURNALIERES

Classez ces activités journalières (du plus au moins important : celles à réaliser en priorité de façon décroissante)

- | | |
|---|-----------------------------|
| 1. Vérification de l'état marchand du rayon | 5. Gestion des factures |
| 2. Gestion des absences du personnel | 6. Mise en place des TG |
| 3. Management | 7. Contact des fournisseurs |
| 4. Facing | 8. Gestion des clients |
| | 9. Mise en rayon |

Ordonnez les 9 réponses. Si vous ne réalisez pas certaines activités, ne les incluez pas dans votre classement.

LES ACTIVITES IRREGULIERES

Classez ces activités irrégulières (du plus au moins important : celles à réaliser en priorité de façon décroissante)

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1. Réunion du personnel | 5. Inventaire |
| 2. Compte rendu des promotions | 6. Mise en place des promotions |
| 3. Plan de rayon | 7. Promotions internes |
| 4. Gestion du matériel | 8. Engagements financiers |

Ordonnez les 8 réponses. Si vous ne réalisez pas certaines activités, ne les incluez pas dans votre classement.

FICHE SIGNALÉTIQUE

- | | |
|-----------|---------------|
| - Nom | - Département |
| - Magasin | - Rayon |
| | - Poste |

ANNEXE 5.1 : RESULTATS DE L'ANALYSE UNIVARIEE DES ENTRETIENS

Les données issues de l'analyse univariée sont parfois confidentielles et ne peuvent être communiquées dans ce document. C'est le cas des données chiffrées (CA, marge etc.) et des réponses aux questions ouvertes dont la divulgation individuelle porterait atteinte à la confidentialité. Ces données seront traitées par des analyses multivariées inter-sites et lors des analyses comparatives inter-groupes et/ou intra-groupe.

2. Le nombre de références?

ref	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	27	37,0%
Moins de 10000	41	56,2%
De 10000 à 20000	3	4,1%
De 20000 à 30000	0	0,0%
De 30000 à 40000	1	1,4%
De 40000 à 50000	0	0,0%
De 50000 à 60000	0	0,0%
60000 et plus	1	1,4%
TOTAL OBS.	73	100%

Minimum = 5, Maximum = 110000

Somme = 255799

Moyenne = 5560,85 Ecart-type = 16719,33

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

La moyenne et l'écart-type sont calculés sans tenir compte des non-réponses.

3. Le nombre de jours de stock moyen?

stock	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	52	71,2%
Moins de 30	17	23,3%
De 30 à 60	1	1,4%
De 60 à 90	2	2,7%
De 90 à 120	0	0,0%
De 120 à 150	0	0,0%
De 150 à 180	0	0,0%
180 et plus	1	1,4%
TOTAL OBS.	73	100%

Minimum = 0, Maximum = 180

Somme = 469

Moyenne = 22,33 Ecart-type = 42,42

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

La moyenne et l'écart-type sont calculés sans tenir compte des non-réponses.

22. Si vous êtes absent qui vous remplace?

abs 1	Nb. cit.	Fréq.
subalterne	14	19,2%
supérieur	10	13,7%
équipe	18	24,7%
embauche externe	0	0,0%
employé extérieur au rayon	0	0,0%
collègue du même niveau	6	8,2%
personne car manque de personnel	3	4,1%
un second	19	26,0%
responsable (administratif) subalterne (terrain)	3	4,1%
TOTAL OBS.	73	100%

23. Si votre subalterne est absent qui le remplace?

abs2	Nb. cit.	Fréq.
son supérieur	21	28,8%
un collègue	8	11,0%
un subalterne	4	5,5%
équipe	33	45,2%
embauche externe	2	2,7%
un second	4	5,5%
CD + CR + ELS	1	1,4%
TOTAL OBS.	73	100%

24. Qui décide du remplacement?

rempl	Nb. cit.	Fréq.
moi, le chef	39	53,4%
l'équipe de cadres	13	17,8%
l'équipe quel que soit le niveau	8	11,0%
volontariat	0	0,0%
le responsable	10	13,7%
aucun choix possible	3	4,1%
TOTAL OBS.	73	100%

25. Comment est réalisé ce travail?

auto	Nb. cit.	Fréq.
en autonomie totale	47	64,4%
avec des prescriptions générales	14	19,2%
avec des prescriptions précises	4	5,5%
seule une partie des tâches sont réalisées lors du remplacement	7	9,6%
aucun	1	1,4%
TOTAL OBS.	73	100%

26. Les horaires?

hor	Nb. cit.
43h	34
40h	14
50h	2
variable	14
35h	2
45h	1
trop	1
TOTAL	68

Il y a 5 non-réponses.

27. Savez-vous la veille ce que vous ferez le lendemain?

prédiction	Nb. cit.	Fréq.
Pas du tout	2	2,7%
Plutôt non	5	6,8%
Cela dépend	8	11,0%
Plutôt oui	24	32,9%
Tout à fait	34	46,6%
TOTAL OBS.	73	100%

Moyenne = 4,14 Ecart-type = 1,05

La question est à réponse unique sur une échelle.

Les paramètres sont établis sur une notation de 1 (Pas du tout) à 5 (Tout à fait).

28. Avez-vous un agenda?

agenda	Nb. cit.	Fréq.
oui	50	68,5%
non	23	31,5%
TOTAL OBS.	73	100%

29. Sous quelle forme?

forme	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	22	30,1%
papier	49	67,1%
informatique	2	2,7%
TOTAL OBS.	73	100%

30. L'utilisez-vous?

util	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	22	30,1%
Jamais	5	6,8%
Rarement	13	17,8%
Occasionnellement	9	12,3%
Assez souvent	8	11,0%
Très souvent	16	21,9%
TOTAL OBS.	73	100%

Moyenne = 3,33 Ecart-type = 1,41

La question est à réponse unique sur une échelle.

Les paramètres sont établis sur une notation de 1 (Jamais) à 5 (Très souvent).

Les calculs sont effectués sans tenir compte des non-réponses.

35. Est-ce que vous pensez que l'on peut organiser le travail différemment, vers plus de spécialisation?

cgmt 2	Nb. cit.	Fréq.
spécialisation des personnes dans le rayon	33	45,2%
services externes exécutant les tâches spécialisées (externalisation des achats, sécurité...)	2	2,7%
autre	1	1,4%
non	39	53,4%
TOTAL OBS.	73	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).

37. Est-ce que vous pensez que l'on peut organiser le travail différemment, vers plus de "déspecialisation"?

cgmt 3	Nb. cit.	Fréq.
multi-rayons (quel que soit le département)	5	6,8%
vers d'autres services (caisse, sécurité...)	9	12,3%
vers d'autres fonctions (achats, prix, compta, RH...)	4	5,5%
vers d'autres magasins	7	9,6%
autre	2	2,7%
non	5	6,8%
inter-départements	12	16,4%
intra-département	35	47,9%
intra-rayon	43	58,9%
dans toute la surface de vente	1	1,4%
centrale d'achat	1	1,4%
opération spéciale	2	2,7%
métiers coupe PF	1	1,4%
proximité métiers	2	2,7%
TOTAL OBS.	73	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (5 au maximum).

39. Vous souhaiteriez travailler dans de nouveaux domaines (comptabilité, sécurité...)?

dom	Nb. cit.	Fréq.
-3	13	17,8%
-2	3	4,1%
-1	0	0,0%
0	16	21,9%
+1	5	6,8%
+2	7	9,6%
+ 3	29	39,7%
TOTAL OBS.	73	100%

40. Vous souhaiteriez avoir de nouvelles activités?

acti	Nb. cit.	Fréq.
-3	9	12,3%
-2	2	2,7%
-1	0	0,0%
0	21	28,8%
+1	5	6,8%
+2	8	11,0%
+ 3	28	38,4%
TOTAL OBS.	73	100%

41. Vous souhaiteriez plus de responsabilités?

souhait	Nb. cit.	Fréq.
-3	11	15,1%
-2	5	6,8%
-1	1	1,4%
0	17	23,3%
+1	6	8,2%
+2	2	2,7%
+ 3	31	42,5%
TOTAL OBS.	73	100%

45. Combien de personnes compte votre service (département, rayon)?

effectif 1	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	2	2,7%
Moins de 10	53	72,6%
De 10 à 20	12	16,4%
De 20 à 30	2	2,7%
De 30 à 40	1	1,4%
De 40 à 50	1	1,4%
De 50 à 60	1	1,4%
60 et plus	1	1,4%
TOTAL OBS.	73	100%

Minimum = 1, Maximum = 79

Somme = 666

Moyenne = 9,38 Ecart-type = 12,10

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

La moyenne et l'écart-type sont calculés sans tenir compte des non-réponses.

46. Combien de personnes avez-vous recruté sur l'année?

recrut	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	4	5,5%
personne	49	67,1%
De 1 à 2	11	15,1%
De 2 à 3	4	5,5%
De 3 à 4	4	5,5%
De 4 à 5	0	0,0%
De 5 à 6	0	0,0%
6 et plus	1	1,4%
TOTAL OBS.	73	100%

Minimum = 0, Maximum = 6

Somme = 37

Moyenne = 0,54 Ecart-type = 1,08

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

La moyenne et l'écart-type sont calculés sans tenir compte des non-réponses.

47. Dans quel département travaillez-vous?

dpt	Nb. cit.	Fréq.
Produits frais	32	43,8%
bazar LS	15	20,5%
bazar AS	10	13,7%
PGC	18	24,7%
TOTAL OBS.	73	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (4 au maximum).

48. Dans quel rayon travaillez-vous?

rayon	Nb. cit.	Fréq.
épicerie	8	11,0%
charcuterie coupe	9	12,3%
DPH	8	11,0%
liquides	8	11,0%
crèmerie coupe	8	11,0%
fruits et légumes	8	11,0%
LS	8	11,0%
crèmerie/charcuterie		
surgelés	8	11,0%
boucherie	8	11,0%
poissonnerie	8	11,0%
boulangerie	8	11,0%
pâtisserie	8	11,0%

brico/auto	6	8,2%
sports/loisirs	6	8,2%
culture	8	11,0%
ménage	8	11,0%
électroménager	6	8,2%
audiovisuel	7	9,6%
informatique	6	8,2%
jouets	7	9,6%
jardinerie/animalerie	7	9,6%
traiteur	6	8,2%
scolaire	8	11,0%
photo/téléphonie	5	6,8%
TOTAL OBS.	73	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (15 au maximum).

49. Quelle est votre ancienneté dans le poste?

poste1	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	1,4%
Moins de 2,33	36	49,3%
De 2,33 à 4,67	17	23,3%
De 4,67 à 7,00	1	1,4%
De 7,00 à 9,33	9	12,3%
De 9,33 à 11,67	6	8,2%
De 11,67 à 14,00	2	2,7%
14,00 et plus	1	1,4%
TOTAL OBS.	73	100%

Minimum = 0,00, Maximum = 14,00

Moyenne = 3,67 Ecart-type = 3,67

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

La moyenne et l'écart-type sont calculés sans tenir compte des non-réponses.

50. Quelle est votre ancienneté dans le magasin?

mag	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	1,4%
Moins de 6	34	46,6%
De 6 à 12	19	26,0%
De 12 à 18	12	16,4%
De 18 à 24	2	2,7%
De 24 à 30	4	5,5%
De 30 à 36	0	0,0%
36 et plus	1	1,4%
TOTAL OBS.	73	100%

Minimum = 0,10, Maximum = 36,00

Moyenne = 9,09 Ecart-type = 8,01

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

La moyenne et l'écart-type sont calculés sans tenir compte des non-réponses.

51. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise?

anc 1	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	1,4%
Moins de 6	25	34,2%
De 6 à 12	28	38,4%
De 12 à 18	12	16,4%
De 18 à 24	1	1,4%
De 24 à 30	5	6,8%
De 30 à 36	0	0,0%
36 et plus	1	1,4%
TOTAL OBS.	73	100%

Minimum = 0,25, Maximum = 36,00

Moyenne = 10,68 Ecart-type = 7,60

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

La moyenne et l'écart-type sont calculés sans tenir compte des non-réponses.

52. Quelle est votre ancienneté dans la profession?

anc 2	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	1,4%
Moins de 8	17	23,3%
De 8 à 14	23	31,5%
De 14 à 21	20	27,4%
De 21 à 27	6	8,2%
De 27 à 34	4	5,5%
De 34 à 40	1	1,4%
40 et plus	1	1,4%
TOTAL OBS.	73	100%

Minimum = 1,00, Maximum = 40,00

Moyenne = 13,60 Ecart-type = 8,10

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.

La moyenne et l'écart-type sont calculés sans tenir compte des non-réponses.

53. Quel est votre diplôme le plus élevé?

DIPLOME	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	1,4%
Aucun	1	1,4%
CEP BEPC	3	4,1%
CAP BEP	31	42,5%
Bac	11	15,1%
Bac+2	24	32,9%
Bac+4 et plus	1	1,4%
Bac+3	1	1,4%
TOTAL OBS.	73	100%

54. Quel est votre poste?

poste	Nb. cit.	Fréq.
Manager de Département	15	20,5%
Manager de Rayon	60	82,2%
TOTAL OBS.	73	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (2 au maximum).

55. Quel est votre âge ?

AGE	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	1,4%
Moins de 27	5	6,8%
De 27 à 32	20	27,4%
De 32 à 38	26	35,6%
De 38 à 44	12	16,4%
De 44 à 49	6	8,2%
49 et plus	3	4,1%
TOTAL OBS.	73	100%

Minimum = 21, Maximum = 55

Moyenne = 35,71 Ecart-type = 7,02

La question est à réponse ouverte numérique. Les observations sont regroupées en 6 classes.

La moyenne et l'écart-type sont calculés sans tenir compte des non-réponses.

56. Genre

GENRE	Nb. cit.	Fréq.
homme	56	76,7%
femme	17	23,3%
TOTAL OBS.	73	100%

58. Jour de la visite

JOUR	Nb. cit.	Fréq.
Lu	18	24,7%
Ma	30	41,1%
Me	3	4,1%
Je	14	19,2%
Ve	7	9,6%
Sa	1	1,4%
TOTAL OBS.	73	100%

61. Lieu

LIEU D'INTERVIEW	Nb. cit.	Fréq.
Dina Hypersud	22	30,1%
Dina Hypernord	18	24,7%
Carrefour Cognac	17	23,3%
Carrefour Saint-Junien	16	21,9%
TOTAL OBS.	73	100%

ANNEXE 5.2 : ANALYSE MULTIVARIEE DES ENTRETIENS

Les catégories d'activités par département

Catégories	Produits frais	bazar LS	bazar AS	PGC	TOTAL
O	5,45 (4)	2,45 (5)	1,82 (0)	3,27 (4)	13 (13)
I	0,84 (0)	0,38 (0)	0,28 (0)	0,50 (2)	2 (2)
H	3,78 (4)	1,70 (3)	1,26 (2)	2,27 (0)	9 (9)
N	1,26 (2)	0,57 (0)	0,42 (1)	0,76 (0)	3 (3)
B	7,55 (9)	3,40 (3)	2,52 (3)	4,53 (3)	18 (18)
L	1,26 (3)	0,57 (0)	0,42 (0)	0,76 (0)	3 (3)
E	6,29 (4)	2,83 (1)	2,10 (2)	3,78 (8)	15 (15)
G	0,84 (2)	0,38 (0)	0,28 (0)	0,50 (0)	2 (2)
C	5,87 (7)	2,64 (1)	1,96 (1)	3,52 (5)	14 (14)
J	2,52 (2)	1,13 (0)	0,84 (2)	1,51 (2)	6 (6)
F	3,78 (1)	1,70 (4)	1,26 (1)	2,27 (3)	9 (9)
A	11,33 (9)	5,10 (7)	3,78 (6)	6,80 (5)	27 (27)
D	6,71 (11)	3,02 (1)	2,24 (1)	4,03 (3)	16 (16)
M	1,26 (0)	0,57 (2)	0,42 (0)	0,76 (1)	3 (3)
K	1,26 (2)	0,57 (0)	0,42 (1)	0,76 (0)	3 (3)
TOTAL	60 (60)	27 (27)	20 (20)	36 (36)	143 (143)

Nota bene : le tableau indique les effectifs théoriques de citations (réel).

La dépendance est significative ($\text{Chi}^2 = 58,56$, $\text{ddl} = 42$, $1-p = 95,38\%$), bien que 52 (86.7%) cases ont un effectif théorique inférieur, ce croisement permet de repérer les catégories d'activités sous et surreprésentées dans certains départements, ainsi que les activités spécifiques à certains départements.

Les principales catégories d'activités par département

Département	O	H	B	E	C	J	F	A	D	TOTAL
Produits frais	12,5% (4)	12,5% (4)	28,1% (9)	12,5% (4)	21,9% (7)	6,3% (2)	3,1% (1)	28,1% (9)	34,4% (11)	(51)
bazar LS	33,3% (5)	20,0% (3)	20,0% (3)	6,7% (1)	6,7% (1)	0,0% (0)	26,7% (4)	46,7% (7)	6,7% (1)	(25)
bazar AS	0,0% (0)	20,0% (2)	30,0% (3)	20,0% (2)	10,0% (1)	20,0% (2)	10,0% (1)	60,0% (6)	10,0% (1)	(18)
PGC	22,2% (4)	0,0% (0)	16,7% (3)	44,4% (8)	27,8% (5)	11,1% (2)	16,7% (3)	27,8% (5)	16,7% (3)	(33)
TOTAL	17,8% (13)	11,0% (9)	24,7% (18)	19,2% (15)	17,8% (14)	8,2% (6)	12,3% (9)	35,6% (27)	21,9% (16)	(127)

Nota bene : Les catégories citées par moins de 5 managers ont été supprimées.

Ce tableau représente le pourcentage des managers du département concerné qui a cité la catégorie d'activités.

Les catégories d'activités par groupe

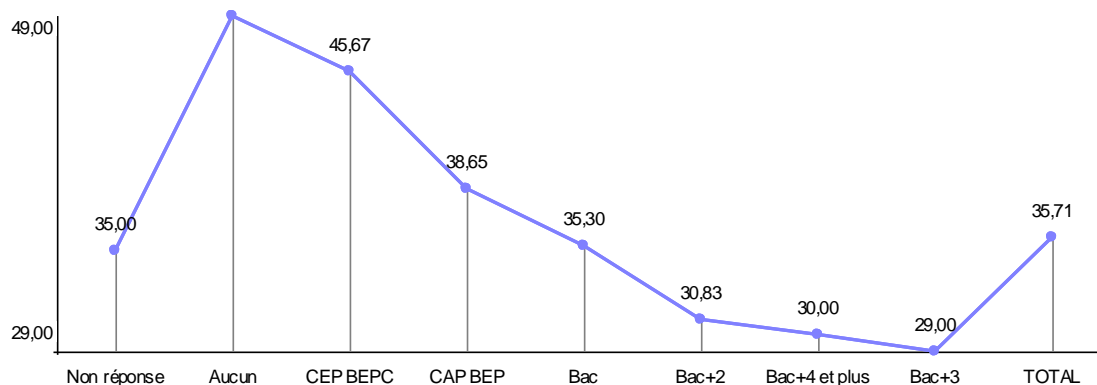
Catégories	DINA	COOP	TOTAL
O	7,01 (6)	5,99 (7)	13 (13)
I	1,08 (0)	0,92 (2)	2 (2)
H	4,32 (7)	3,68 (1)	8 (8)
N	1,62 (0)	1,38 (3)	3 (3)
B	9,71 (11)	8,29 (7)	18 (18)
L	1,62 (2)	1,38 (1)	3 (3)
E	7,55 (8)	6,45 (6)	14 (14)
G	1,08 (2)	0,92 (0)	2 (2)
C	7,01 (6)	5,99 (7)	13 (13)
J	3,24 (5)	2,76 (1)	6 (6)
F	4,86 (7)	4,14 (2)	9 (9)
A	14,03 (16)	11,97 (10)	26 (26)
D	8,63 (4)	7,37 (12)	16 (16)
M	1,62 (0)	1,38 (3)	3 (3)
K	1,62 (1)	1,38 (2)	3 (3)
TOTAL	75 (75)	64 (64)	139 (139)

La dépendance est significative. $\chi^2 = 26,62$, ddl = 14, 1-p = 97,84%. % de variance expliquée : 36,47%. Les valeurs du tableau sont les effectifs théoriques.

Comparatif de la population managériale par hypermarché

Magasin	Anciennetés				Age	Genre
	Poste	Magasin	Groupe	Profession		
Hypersud (22)	21 Obs. m : 3,93	21 Obs. m : 7,78	21 Obs. m : 8,56	21 Obs. m : 11,40	22 Obs. m : 34,32	H : 18 F : 4
Hypernord (18)	18 Obs. m : 0,92	18 Obs. m : 2,01	18 Obs. m : 5,83	18 Obs. m : 9,39	18 Obs. m : 33,61	H : 14 F : 4
Cognac (17)	17 Obs. m : 3,68	17 Obs. m : 15,59	17 Obs. m : 16,26	17 Obs. m : 18,94	16 Obs. m : 39,44	H : 12 G : 5
Saint-Junien (16)	16 Obs. M : 6,41	16 Obs. m : 11,88	16 Obs. m : 13,00	16 Obs. m : 15,56	16 Obs. M : 36,25	H : 12 F : 4
Total (73)	72 Obs. m : 3,67	72 Obs. m : 9,09	72 Obs. m : 10,68	72 Obs. M : 13,60	72 Obs. m : 35,71	H : 56 F : 17

Croisement âge/formation (échantillon total)



Caractéristiques distinctives des catégories de managers

Eléments	Battants	Blasés	Désillusionnés
Poste	MR (+1,09) surreprésentés	MD (+1,43) surreprésentés	MD (+1,21) surreprésentés
Département	Produits frais (+1,13) surreprésenté	Bazar AS (+1,61) et LS (+1,07) surreprésentés	PGC (+1,25) et Bazar LS (+1) surreprésentés
Hypermarché	Hypernord (+1,44) et Hypersud (+1,07) surreprésentés Cognac (-1,44) Saint- Junien (-1,36) sous- représentés	Saint-Junien (+1,40) Hypersud (+1,28) et Hypernord (+1,25) surreprésentés Cognac (0) non représenté	Cognac (+1,78) Saint-Junien (+1,10) surreprésentés Hypernord (-2,38) et Hypersud (-1,25) sous-représentés
Ancienneté poste	Non significatif Moyenne : 3,18 ; Ecart type : 3,69 ; t de Student : 0,63 p : 46,3%	Non significatif moins de 30 observations	Non significatif moins de 30 observations
Ancienneté magasin	Significatif Moyenne : 6,07 ; Ecart type : 6,33 ; t de Student : 2,07 ; p : 96,1% (moyenne totale : 9,09)	Non significatif moins de 30 observations	Non significatif moins de 30 observations
Ancienneté entreprise	Significatif Moyenne : 7,85 ; Ecart type : 6,36 ; t de Student : 1,98 ; p : 95,2% (moyenne totale : 10,68)	Non significatif moins de 30 observations	Non significatif moins de 30 observations
Ancienneté profession	Non significatif Moyenne : 11,95 ; Ecart type : 6,87 ; t de Student : 1,07 p : 71,4%	Non significatif moins de 30 observations	Non significatif moins de 30 observations
Age	Age moyen 33,32 (global : 35,71)	Age moyen 33,77 (global : 35,71)	Age moyen 39,25 (global : 35,71)
Genre	Femmes (+1,11)	Hommes (+1,10)	Femmes (+1,04)
Diplôme	Surreprésentés en bac +2 et plus	Non significatif	Surreprésentés jusqu'au bac Diplômes bac + 2 et plus absents

Caractéristiques : homogénéité : 7,17, répartition : 9,87 et dispersion : 18,89.

ANNEXE 6.1 : DICTIONNAIRE DES ACTIVITES (CODAGE DESCRIPTIF)

Intitulé	Descriptif	Code
Tâches administratives	Réaliser des tâches administratives courantes	admini
Demande d'affiche	Déterminer des PLV à commander auprès du service spécialisé ou de la centrale	affichage
Gestion des aléas	Réaliser de tâches imprévisibles liées à la surface de vente	aléas
Prévoir	Préparer les actions et l'organisation à venir	anticiper
Balisage	Réaliser le balisage du magasin	balisage
Budgets	Mettre en place des budgets du service (personnel, achat...)	budgets
Calcul du prix de revient	Calculer le PR en conformité avec les objectifs	calculpr
Calcul du prix de vente	Calculer le PV en conformité avec les objectifs	calculpv
Chiffre	Vérifier le chiffre (CA et marge)	chiffre
Clientèle	Répondre aux demandes et aux réclamations de la clientèle	clientèle
Diriger	Commander les équipes de travail	diriger
Communication	Communiquer avec différents interlocuteurs (externes ou internes)	communication
Commandes journalières	Réaliser les commandes journalières concernant les fonds de rayon	cmdjour
Gestion de la SAV	Gérer et animer l'équipe du service après vente	comptasav
Découpe	Préparer le produit à transformer (viande, poisson)	découpage
Emballage	Emballer les produits transformés	emballage
Etat marchand	Vérifier l'état marchand du rayon	étatmarch
Etiquettes	Mettre à jour les prix (promotion ou hors promotion)	étiquette
Fournisseurs	Négocier avec les fournisseurs en face à face ou à distance	fournisseur
Organisation de la fabrication	Organiser, planifier et contrôler la fabrication (boucherie, boulangerie...)	gestfab
Gestion financière	Appliquer les tarifs de la centrale d'achat	gestfin
Hôte de caisse et SAV	Gérer des équipes de caisse et de SAV	gestsav
Gestion sociale	Gérer les problématiques sociales externes au point de vente	gestsocio

Gestion du stock	Gérer le stock de marchandises en conformité avec les préconisations de la centrale d'achat	geststock
Gestion des TG	Planifier, contrôler et valoriser les têtes de gondole	gesttg
Vendeurs	Gérer les équipes de vente	gestvente
Hygiène		hygiène
Implantation	Réaliser l'implantation des produits dans le rayon conformément aux règles d'implantation	implantation
Promotion	Mettre en place les promotions	installpromo
Litiges clients	Trouver une solution aux litiges avec les clients	litige
Prix promotion	Changer les prix en fonction des promotions	majprix
Manager	Encadrer gérer le personnel	manager
Surveillance des merchandisers	Vérifier et encadrer le travail des merchandisers	merchandiser
Mise en rayon	Mettre les articles en rayon	miseenrayon
Nettoyage	Nettoyer le rayon	nettoyage
Planning	Gérer des horaires et de l'affectation du personnel	planning
Préparation culinaire	Préparer culinaire des produits frais transformés	prepculin
Plan d'actions	Préparer les plans d'actions promotionnelles	preppromo
Promotion interne	Mettre en place des promotions internes	promointerne
Réassortiment	Mettre en rayon les produits permanents	réassort
Transmettre les informations	Redescendre aux subordonnés les informations des responsables hiérarchiques	redesinfo
Référencement	Entrer les nouvelles références de la centrale d'achat	référenc
Remballer	Remballer les produits à mettre en chambre froide	remballe
Retours fournisseurs	Retourner les marchandises aux fournisseurs avec lesquels la centrale d'achat a un accord	retourfour
Superviser le terrain	Superviser sur le terrain les équipes de travail	supervterrain
Surveiller	Superviser et surveiller le travail des employés	surveiller
Terrain	Participer aux actions sur le terrain avec les employés	terrain
Gestion des ultra-frais	Gérer les DLC et la rotation des produits laitiers	ultraf
Réalisations de vente	Réaliser des ventes	vente
Assortiment	Vérifier que l'assortiment est conforme aux prescriptions de la direction et du siège	verifassort
Vérification des commandes	Vérifier les commandes (cadencier)	verifcmd
Gestion de la zone de stockage	Vérifier et ranger physiquement le stock	zonestock

ANNEXE 6.2 : CODAGE THEMATIQUE PAR FREQUENCE

Les catégories par fréquence se basent sur le codage descriptif qui comprenait les 52 activités décrites par les managers⁷⁵.

Regroupement des activités par catégories de fréquence

Activités	Codes	Citations	Catégories	
Management	manager	36	A	
Commande journalières	Cmdjour ; réassort	32	B	
Gestion du personnel	Planning ; gestfab ; gestsav	21	C	
Mise en rayon	miseenrayon	19	D	
Vérification de l'état marchand	Etatmarch ; vérifassort	19	E	
Supervision du terrain	merchandiser ; supervterrain ; surveiller ;	16	F	
Gestion des fournisseurs	Fournisseur ; retourfourn ; référenc	12	G	
Objectifs	Budgets ; chiffre	12	H	
Etiquetage	majprix ; étiquette ; balisage	11	I	
Gestion des stocks	Geststock ; zonestock	11	J	
Administratif	Admini ; verifcmd	11	K	
Préparation culinaire	Prepculin ; découpage ; emballage ; remballe	8	L	
Préparation des promotions	preppromo	7	M	
Gestion financière	gestfin ; calculpr ; calculpv ; comptasav	7	N	
Implantation	implantation	6	O	
Gestion de la clientèle	clientèle ; litige	6		
Installation des promotions	Installpromo ; gesttg	6		
Terrain	Terrain ; ultraf ; vente ; nettoyage	6		
Affichage	affichage	4		
Direction du personnel	diriger	3		
Promotion interne	promointerne	2		
Gestion sociale	Gestsocio ; communication	2		
Gestion des aléas	aléas	1		
Anticipation	anticiper	1		
Transmission des informations	redesinfo	1		
Total		260		15

⁷⁵ Voir l'annexe 6.1 Dictionnaire des activités – Codage descriptif, page précédente.

ANNEXE 6.3 : CODAGE THEMATIQUE PAR FONCTION

Les méta-catégories se basent sur le premier regroupement en 15 catégories par fréquence de citation des 52 activités de base⁷⁶ (pour plus de précision les activités de la catégorie O ont été redistribuées). Le regroupement en méta-catégorie est réalisé en fonction de l'objectif poursuivi et/ou en raison de l'existence de tâches identiques ou proches

Méta catégories explicatives

Type	Rôles	Méta-catégories	Catégorie
Les dix rôles du manager (Mintzberg, 1973)	Rôles interpersonnels	Symbole	Management (A)
		Leader	Direction du personnel (05)
		Agent de liaison	Gestion sociale (07)
	Rôles liés à l'information	Porte parole	Réunion périodiques et inventaire
		Diffuseur	Transmission des informations (O10)
		Observateur actif	Vérification de l'état marchand du rayon (E), Supervision du terrain (F), objectifs (H)
	Rôles liés à la décision	Répartiteur de ressources	Gestion du personnel (C), gestion des stocks (J), commandes (B)
		Entrepreneur	Promotion interne (O6), implantation (O1), affichage (O4)
		Régulateur	Gestion des aléas (O8), anticipation (O9)
		Négociateur	Gestion des fournisseurs (G), gestion de la clientèle (O2)
Auxiliaire du système	Centrale d'achat	Activités administratives prescrites	Administratif (K), promotions (M), gestion financière (N)
Tâches employés	Employé spécialisé	Activités d'employé de terrain spécialisé	Préparation culinaire des postes métiers (L)
	Employé généraliste	Activités d'employé de terrain	Terrain (O4), mise en rayon (D), mise en place des promotions (O3), étiquetage (I)

⁷⁶ Voir l'annexe 6.2 Codage thématique par fréquence, page précédente.

ANNEXE 7 : EXTRAIT DES CONVENTIONS COLLECTIVES DU COMMERCE DE DETAIL ET DE GROS A PREDOMINANCE ALIMENTAIRE (2001)

ANNEXE 7.1 : CLASSIFICATIONS DES FONCTIONS (PREAMBULE)

Dernière modification: modifié par avenant n° 7 du 25 mars 2004 art. 1, art. 2, art. 3 en vigueur le 1er jour suivant l'extension BO conventions collectives 2004-20 étendu par arrêté du 15 juillet 2004 JORF 25 juillet 2004.

Avec la révision des classifications professionnelles, les parties signataires entendent mettre en place **un système de gestion des ressources humaines et des qualifications** qui soit :

- **objectif**, reposant sur la nature des fonctions réellement exercées ;
- **flexible, permettant de prendre en compte les évolutions rapides des métiers et des organisations**

Afin de satisfaire à ces exigences et pour prendre en compte la grande diversité des entreprises tant en taille qu'en organisation, il est bâti un cadre commun à la profession avec une méthode de classification, des règles et outils de mise en place qu'il convient de respecter et figurent au chapitre III du présent titre.

Cette méthode et ces règles permettront aux entreprises qui l'estimeraient nécessaire d'élaborer leur propre classification adaptée à leurs spécificités et besoins tout en garantissant une cohérence professionnelle

La classification obtenue doit permettre de doter la profession d'un cadre commun permettant à chaque entreprise de conserver la maîtrise de sa politique de gestion des ressources humaines

Cette méthode à respecter est illustrée par une liste de fonctions repères tenues par du personnel confirmé et un exemple de classification minimale qui permettent aux entreprises, selon leur structure :

- soit de l'utiliser telle quelle ;
- soit de l'adapter à leur propre situation : dans ce cas, le cadre général de l'adaptation fera l'objet d'un examen par une commission paritaire d'application constituée au sein de l'entreprise En l'absence de délégués syndicaux, cette commission sera constituée avec des représentants élus du personnel : membres du comité d'entreprise, à défaut délégués du personnel

ANNEXE 7.2 : PRESENTATION DES CLASSIFICATIONS (ARTICLE 4.1)

La présente classification s'applique à tout le personnel :

- employés et ouvriers ;
- techniciens et agents de maîtrise ;
- cadres

Elle est caractérisée par sa facilité d'adaptation aux diverses évolutions des technologies et des modes d'organisation du travail, notamment dans les entreprises de petite ou de moyenne taille

Elle tend à favoriser les évolutions de carrière et la promotion des salariés.

La classification de chaque fonction se fonde sur la technique des critères classants par la mise en œuvre de cinq critères qui se cumulent et se conjuguent :

4.1.1. **Connaissances** : ce critère mesure la somme des connaissances nécessaires pour exercer la fonction et en avoir la maîtrise.

4.1.2. **Aptitude** : elle mesure la capacité à réagir et à agir face aux situations rencontrées dans l'exercice de la fonction.

4.1.3. **Relations** : exigences de contact avec les acteurs internes de l'entreprise (collègues de travail, représentants du personnel) ou les acteurs externes à celle-ci (clients, fournisseurs, organismes extérieurs, etc.).

4.1.4. **Responsabilité** : fait d'apporter dans l'exercice de la fonction une contribution aux performances de l'entreprise par des actions internes ou des actions externes (clients, fournisseurs...).

4.1.5. **Autonomie** : faculté d'effectuer des choix sur les actions et les moyens à mettre en œuvre pour l'exercice de l'activité en vue de la réalisation d'objectifs.

ANNEXE 7.3 : NIVEAUX DE CLASSIFICATION (ARTICLE 4.2)

Les niveaux de classification au nombre de 9 sont déterminés en fonction des critères classants définis ci-dessus et développés au chapitre III et schématiquement résumés ci-après :

- niveau 1 : exécution de travaux simples ne nécessitant pas de connaissances préalables particulières ;
- niveau 2 : exécution de travaux impliquant un savoir-faire et la responsabilité d'appliquer des directives précises ;
- niveau 3 : exécution de travaux qualifiés avec une part d'autonomie nécessitant une maîtrise professionnelle ;
- niveau 4 : exécution de travaux hautement qualifiés avec la possibilité, sous la responsabilité d'un supérieur hiérarchique, de conduire des travaux d'exécution ;
- niveau 5 : **participation à la définition des programmes de travail et à la réalisation des objectifs de l'établissement ;**
- niveau 6 : **élaboration des programmes de travail et choix des méthodes et procédés à partir d'objectifs et de moyens définis ;**
- niveau 7 : participation à l'élaboration des objectifs et à la réalisation de ceux-ci dans son unité (établissement, service) ;
- niveau 8 : responsabilité du choix des moyens et de la réalisation des objectifs ;
- niveau 9 : participation à la définition de la politique de l'entreprise.

La filière employés et ouvriers s'étend du niveau 1 au niveau 4.

La filière techniciens et agents de maîtrise comprend les niveaux 5 et 6.

La filière cadres s'étend du niveau 7 au niveau 9.

Le système permet :

- la promotion au niveau supérieur dans la filière ;
- le passage d'une filière à l'autre.

Le salarié est classé par rapport à la fonction occupée dans l'entreprise.

ANNEXE 7.4 : EVOLUTION PROFESSIONNELLE (ARTICLE 4.3)

Le système permet une évolution professionnelle à l'intérieur comme à l'extérieur de la filière.

L'évolution professionnelle se réalise par le changement de fonction quand le salarié, à l'aide notamment d'une formation adéquate, acquiert les compétences et exerce des responsabilités nouvelles, caractéristiques d'une classification supérieure.

La promotion interne, forte dans le secteur, doit rester privilégiée, ce qui implique que l'employeur s'efforcera de faire appel par priorité, aux salariés de l'entreprise aptes à occuper un poste à pourvoir.

Afin de susciter les candidatures internes, les employeurs feront connaître au personnel, par tout moyen à leur convenance les postes à pourvoir dans une zone géographique correspondant au degré de mobilité acceptable par les salariés. Ceux-ci peuvent spontanément saisir leur employeur de leurs souhaits (région, fonction...).

Les salariés sont encouragés à utiliser les divers dispositifs que leur offre la formation et à se former tout au long de leur vie.

Tout salarié est acteur de son évolution professionnelle, il doit donc, dès qu'il compte au moins 4 ans d'activité dans la même fonction, s'il le demande, bénéficier d'une analyse de sa situation au cours d'un entretien professionnel réalisé avec l'employeur. Celle-ci peut conduire, après échanges entre les 2 parties, à divers constats tels que :

- compte tenu des effectifs de l'entreprise ou de l'établissement (nombre de salariés, stabilité de ceux-ci, besoins de l'entreprise ou de l'établissement...), il n'a pas été possible de le promouvoir dans une fonction différente et/ou supérieure à la sienne ; les conditions lui permettant d'évoluer dans un autre établissement éventuel de l'entreprise (niveau de mobilité géographique par exemple) lui seront précisées ;

- ses compétences, aptitudes et ou formation sont insuffisantes pour lui permettre d'accéder à une fonction différente et/ou de niveau supérieur ; les propositions d'actions de formation professionnelle qui seraient faites afin de remédier aux carences identifiées seront portées, avec l'accord du salarié, dans une annexe à son passeport formation.

Cette disposition s'appliquera pour la première fois en 2005 pour les salariés ayant acquis 4 ans d'activité professionnelle dans la même fonction chez le même employeur, au cours de l'année 2004.

**ANNEXE 7.5 : POLYACTIVITE. - FONCTIONS MULTIPLES. - REMPLACEMENTS PROVISOIRES
(ARTICLE 4.4) ET RAPPEL DE QUELQUES REGLES DE BASE (ARTICLE 4.6)**

4.4.1. Polyactivité

La polyactivité est caractérisée par l'exécution habituelle par un même salarié de :

- **plusieurs fonctions de nature différente au sein d'un même secteur d'activité ou dans le cadre d'une même spécialité** ; dans ce cas, la polyactivité se matérialise par le classement dans le niveau le plus élevé de la fonction si le salarié y est occupé au moins 40 % du temps (ce calcul est effectué par semaine). Dans le cas contraire, chaque heure de travail est rémunérée au tarif du niveau correspondant au travail effectué ;

- **l'ensemble des travaux au sein d'un même secteur d'activité ou dans le cadre d'une même spécialité** ; dans ce cas, la polyactivité se matérialise par le classement dans le niveau obtenu - après analyse complète de la fonction en utilisant la méthode de classification - en retenant pour chaque critère classant la note la plus élevée, lorsque les différentes fonctions repères tenues habituellement par le même salarié sont situées dans le même niveau.

Les entreprises sont incitées à organiser et développer la polyactivité des salariés en vue d'enrichir leur tâche et leurs capacités personnelles.

Elle doit être proposée en priorité au personnel titulaire d'un contrat de travail à temps partiel qui souhaite exercer une deuxième activité.

4.4.2. Emplois multiples

Si le salarié est appelé à assurer de façon habituelle des fonctions de niveaux différents comportant des salaires différents, la rémunération de l'intéressé est calculée de la façon suivante :

- si le salarié est occupé dans la fonction la mieux rémunérée au moins 40 % du temps (ce calcul étant effectué par semaine), il perçoit le salaire correspondant à cette fonction ;

- dans le cas contraire, chaque heure de travail est rémunérée au tarif du niveau correspondant au travail effectué.

4.4.3. Remplacements provisoires

La nature même de certaines fonctions implique que les salariés qui les exercent sont à même de suppléer totalement ou partiellement un supérieur hiérarchique en cas d'absence occasionnelle de celui-ci.

En dehors des cas ci-dessus, les salariés qui se voient confier pendant au moins 4 semaines consécutives la responsabilité d'une fonction correspondant à un niveau supérieur au leur bénéficient proportionnellement au temps passé, du salaire minimum garanti à celui-ci.

Cette situation ne peut excéder 6 mois ; à l'issue de ce délai, l'employeur et le salarié remplaçant acteront, au regard du motif du remplacement, longue maladie par exemple, les conséquences qui en découlent sur le contrat de travail.

Article 4.6 - rappel de quelques règles de base

Les fonctions repères sont décrites de manière non exhaustive. Elles comportent donc des activités non énumérées qui font néanmoins partie de l'exercice du métier.

Dans une filière déterminée, **la fonction d'un niveau donné inclut l'exécution des tâches des fonctions des niveaux inférieurs.**

L'exécution à titre exceptionnel de travaux annexes relevant d'une autre fonction repère peut être requise.

Chaque salarié est coresponsable de l'image de l'entreprise vis-à-vis de la clientèle.

Il peut être amené à exercer un rôle de formateur.

Il assure en permanence la propreté de son poste de travail et l'entretien courant du matériel qu'il utilise.

Il veille, par son action, à assurer la sécurité des clients, de ses collègues de travail et la sienne propre.

Il contribue, selon les consignes reçues, **à la lutte contre la démarque inconnue.**

Chaque salarié peut, quels que soient son classement hiérarchique et la filière dont il relève, être amené à **participer aux opérations d'inventaire.**

L'utilisation de matériel informatique est aujourd'hui généralisée : il n'en est donc pas fait systématiquement mention dans la description des fonctions repères.

Chaque salarié participe au respect des réglementations professionnelles de toute nature concernant son activité.

ANNEXE 7.6 : OUTILS DE CLASSIFICATION

Les 5 critères classants et leur pondération sont :

Critères	Pondération	
Connaissances	12,5 %	50 % pour compétences requises
Aptitude	12,5 %	
Relations	25 %	
Responsabilité	25 %	50 % pour organisation de l'entreprise
Autonomie	25 %	
Total	100 %	

La grille d'évaluation à utiliser attribue à chaque degré de chaque critère un nombre de points en fonction de la pondération des critères.

Degré	Connaissances 12,5 %	Aptitude 12,5 %	Relations 25 %	Responsabilité 25 %	Autonomie 25 %
1	12,5	12,5	25	25	25
2	25	25	50	50	50
3	37,5	37,5	75	75	75
4	50	50	100	100	100
5	62,5	62,5	125	125	125
6	75	75	150	150	150

L'évaluation d'une fonction consiste à définir le degré de chaque critère qui correspond aux exigences de la fonction. La somme des points obtenus pour chaque critère donne un nombre de points compris entre 100 et 600 qui permet de positionner la fonction dans un des 9 niveaux.

Chacun des 9 niveaux regroupe des fonctions dont l'évaluation donne un résultat comparable quel que soit le métier exercé (commerce, logistique, administration...), dans une fourchette homogène de 55 points.

Catégorie	Niveau	Points
Employés/ouvriers	I	156
	II	de 156 à 210
	III	de 211 à 266
	IV	de 267 à 322
AMT	V	de 323 à 378
	VI	de 379 à 434
Cadres	VII	de 435 à 490
	VIII	de 491 à 546
	IX	plus de 546

Critère 1 : Connaissances

Ce critère mesure la somme des **connaissances nécessaires au titulaire pour exercer sa fonction et en avoir la maîtrise** (formation générale professionnelle et expérience).

1. Les tâches rencontrées dans cette fonction sont simples. Elles demandent un apprentissage d'instructions primaires le plus souvent de très courte durée (quelques jours). Elles ne demandent pas de connaissances spécifiques préalables.
2. Les tâches rencontrées sont spécifiques à la fonction. Elles demandent une formation très spécifique, le plus souvent de courte durée (quelques semaines). Elles demandent d'acquérir un savoir-faire particulier et supposent une bonne connaissance pratique des procédures de routine peu compliquées et standardisées.
3. La fonction requiert l'apprentissage d'un métier acquis par une formation préalable. Les tâches rencontrées demandent une aptitude de base pour suivre des procédures, méthodes ou procédés pouvant impliquer l'aptitude à utiliser un équipement ou un savoir-faire spécialisés.

4. La fonction requiert l'apprentissage d'un métier acquis par une formation préalable et une expérience approfondie de son application dans l'entreprise pouvant demander plus de 1 année. Les tâches nécessitent le plus souvent de maîtriser un équipement ou des procédures relativement compliquées propres à la fonction et une connaissance générale du fonctionnement du service ou de l'entreprise.

5. La fonction requiert une bonne connaissance d'un métier acquise par une formation spécialisée (ou une bonne formation générale) et/ou une expérience de plusieurs années dans l'entreprise. Les tâches nécessitent de maîtriser un équipement ou des procédures propres à la fonction et une bonne connaissance générale des activités voisines. Le travail nécessite une certaine capacité d'analyse, d'initiatives et d'ajustement vis-à-vis des procédures ou instructions de l'entreprise.

6. La fonction requiert la maîtrise d'un ensemble de connaissances dans les domaines variés ou sur des produits ou services complexes. Les tâches rencontrées nécessitent une formation supérieure et/ou une expérience diversifiée de plusieurs années dans l'entreprise ou le métier.

Critère 2 : **Aptitude**

L'aptitude mesure la capacité à réagir face aux situations rencontrées dans l'exercice de la fonction. Les actions à entreprendre nécessitent selon les cas plus ou moins de capacité à analyser et interpréter les situations, ainsi qu'à imaginer et concevoir des solutions ou au contraire à appliquer des procédures.

1. Les problèmes rencontrés sont rares et évidents à identifier. Les solutions explicitement fournies par des manuels internes, par des instructions de la hiérarchie, des règles, des procédures ou des usages reconnus.

2. Les problèmes généralement rencontrés sont de nature comparable, peu variés, clairement identifiables. Dans des limites d'actions précises, les solutions sont connues dans leurs grandes lignes et appellent l'utilisation de méthodes de travail habituelles ou l'application de techniques professionnelles particulières.

3. Les problèmes font l'objet d'une première investigation pour être bien identifiés. Ils sont généralement des variantes de problèmes déjà rencontrés. Leurs solutions demandent une attention particulière, des recherches et des analyses d'informations.

4. Les problèmes font l'objet d'une première investigation pour être bien identifiés. Ces problèmes sont variés. Leurs solutions requièrent souvent du temps et la collecte d'une masse importante d'informations, ainsi qu'un savoir-faire acquis avec l'expérience. Elles peuvent nécessiter l'avis de spécialistes.

5. Les problèmes sont peu comparables à ceux déjà rencontrés. Ils font l'objet d'une recherche poussée pour être clairement identifiés. L'information disponible est incomplète et ne livre pas de méthode de travail quant à la démarche pratique. Ils demandent généralement des efforts

de recherche et des analyses approfondies dans un domaine précis, avant que des solutions puissent être conçues.

6. Les problèmes rencontrés sont difficilement identifiables, complexes et nécessitent d'intégrer de nombreuses données techniques, humaines ou économiques. Ces problèmes impliquent souvent la résolution de questions théoriques sur des principes fondamentaux. Les informations disponibles sont techniques.

Critère 3 : **Relations**

Exigences de contacts avec les acteurs internes de l'entreprise (c'est-à-dire le personnel de l'établissement, du magasin, du supermarché, de l'hypermarché, de l'entrepôt... ou des représentants du personnel) **ou les acteurs externes à celle-ci** (clients, fournisseurs, organismes extérieurs, collectivités locales, pouvoirs publics...).

1. La fonction requiert une simple convivialité professionnelle. La courtoisie ordinaire vis-à-vis des collègues est généralement suffisante pour faire le travail.

2. L'exercice de la fonction nécessite occasionnellement de collecter, de restituer et d'échanger des informations, sans les analyser ou les modifier.

3. L'exercice de la fonction consiste fréquemment à collecter et à restituer des informations, sans nécessairement les analyser ou les modifier, à des personnes dans ou hors de l'entreprise : clients, intermédiaires ou autres services de l'entreprise. La fonction nécessite une aptitude à communiquer oralement des éléments ponctuels.

4. La fonction implique de recueillir, mais aussi de traiter et de synthétiser des informations variées et dispersées, ce qui passe par une capacité d'écoute et de compréhension des demandes.

Les contacts ou les informations nécessitent une bonne aptitude à communiquer pour être compris par des personnes de l'entreprise ou en dehors (clients, intermédiaires, fournisseurs..).

5. La fonction consiste continuellement à recueillir et traiter des informations variées et dispersées, ce qui requiert une bonne capacité de synthèse, d'écoute et de compréhension des besoins.

L'émission d'informations ou les contacts exigent une bonne aptitude à communiquer oralement et par écrit pour être acceptés.

Il est important d'avoir pour cette fonction la capacité de comprendre, d'expliquer et d'influencer des personnes de l'entreprise, ou des clients ou des intermédiaires.

6. Cette fonction exige fréquemment de persuader des décideurs internes ou externes. Elle implique une forte capacité à comprendre, motiver, convaincre et négocier. La connaissance

approfondie des principes de communication ou de vente peut être aussi importante que les connaissances techniques requises.

Critère 4 : **Responsabilité**

On entend par responsabilité le fait d'apporter dans l'exercice de la fonction une contribution aux performances de l'entreprise, que ce soit par des actions internes dans l'entreprise ou des actions vis-à-vis des clients.

1. La fonction réalise des tâches précisément définies, dont l'exécution n'a pas d'effet direct sur le fonctionnement d'ensemble du service. Les travaux réalisés répondent à des normes et des objectifs qui permettent une mesure et une correction immédiates du résultat.

2. Se situent à ce niveau les fonctions ayant une expérience d'impact sur le fonctionnement ou le résultat du service ou la qualité des produits. Les résultats restent rapidement mesurables et rectifiables.

3. Les fonctions classées à ce degré sont par nature essentiellement impliquées dans le fonctionnement du service. Elles contribuent directement aux résultats et à la performance d'ensemble du service et/ou de l'équipe.

L'activité répond à des objectifs précis et à court terme, qui permettent une mesure facile et régulière des résultats généralement quantifiés.

4. L'impact des fonctions situées à ce degré porte sur un service de dimension importante, ou sur plusieurs services ou gammes de produits. Le temps de mise en œuvre des décisions et le nombre de personnes impliquées rendent plus difficile l'établissement d'une relation directe entre la décision et le résultat final obtenu.

5. Le cadre de la formation est constitué par une politique d'entreprise dans un secteur donné (exemple : politique commerciale, politique financière, politique d'investissement). Le contrôle des résultats est effectué à un rythme annuel. Ces fonctions ont généralement à participer à la définition des objectifs et à organiser l'activité pour leur propre entité.

6. La fonction se réfère directement à la stratégie de l'entreprise. Elle a pour mission de définir et contrôler une politique d'ensemble pour un secteur ou un établissement de l'entreprise. Ces fonctions sont directement jugées sur les résultats d'ensemble du secteur et sur leur conformité à la stratégie de l'entreprise.

Critère 5 : **Autonomie**

On entend par autonomie la faculté d'effectuer des choix sur les actions et les moyens à mettre en œuvre pour exercer les activités de la fonction et réaliser les objectifs.

1. Appliquer avec rigueur les consignes précises.
2. Organiser son travail et ses moyens, contrôler les résultats immédiats, à partir d'instructions sur la façon de faire et les résultats à atteindre.
3. Elaborer des programmes de travail, choisir des méthodes-procédés, à partir de normes, de résultats et de moyens définis.
4. Elaborer des programmes de travail, choisir des méthodes-procédés, prendre des initiatives ou orientations influençant les résultats de son domaine, en participant à la définition d'objectifs et de moyens.
5. Concevoir et réaliser les actions nécessaires à l'atteinte des résultats dans le cadre de directives générales et de budgets.
6. Définir, pour une fonction ou un établissement important, la stratégie et les politiques, planifier et superviser les actions à court, moyen et long terme.

ANNEXE 7.7 : FICHES REPERES DES AGENTS DE MAITRISE ET TECHNICIENS⁷⁷ (ARTICLE 9)

On entend par " agents de maîtrise et techniciens " les agents ayant d'une façon permanente, sous le contrôle de l'employeur ou d'un cadre, **une responsabilité de commandement ou de surveillance du personnel et la compétence technique correspondante, ainsi que les agents qui, n'exerçant pas de commandement ou de surveillance, ont une fonction d'importance équivalente en raison de la compétence technique, administrative ou commerciale** exigée ou de la responsabilité assumée.

Agents de maîtrise	Définitions	Niveaux
Fonctions repères	Les fonctions de niveau 6 impliquent l'élaboration des programmes de travail et le choix des méthodes et procédés à partir d'objectifs et de moyens définis.	6
Manager ou manageuse de rayon 2	Dans le cadre de la politique de la société, est responsable de l'atteinte des objectifs de chiffre d'affaires et de résultats de gestion de son rayon et dispose d'une certaine autonomie sur assortiment et/ou les achats et/ou la fixation des prix de vente et/ou la gestion humaine et sociale de son équipe.	
Fonctions repères	Les fonctions de niveau 5 impliquent la participation à la définition des programmes de travail et à la réalisation des objectifs de l'établissement.	5
Manager ou manageuse de rayon 1	Responsable de l'approvisionnement, de la tenue et de l'animation de son rayon ; de l'organisation et de l'animation de son équipe, dans le respect de la politique et des instructions établies par la société dans tous les domaines (commercial, gestion, social...). Peut être amené dans le cadre d'instructions données à réaliser des achats.	5

⁷⁷ Nota bene : ne sont présentés en extraits que les postes analysés dans le cadre de l'étude de cas.

ANNEXE 7.8 : FICHES REPERES DES CADRES⁷⁸ (ARTICLE 13)

Sont généralement considérés comme cadres au sens de la présente annexe les salariés remplissant **au moins l'une des trois conditions suivantes** :

- a) Exercer effectivement, sous leur responsabilité personnelle, des **fonctions de commandement** ou de direction sur un personnel d'exécution ;
- b) **Exercer des fonctions techniques, administratives, commerciales ou financières ou de questions sociales**, en raison de leurs diplômes ou de connaissances équivalentes qui leur ont été reconnues ;
- c) **Bénéficier d'une autorisation permanente**, dans les limites de la compétence qui leur a été reconnue, leur permettant **de prendre sous leur responsabilité personnelle les décisions engageant l'entreprise**.

Cadres	Définitions	Niveaux
FONCTIONS REPERES	Les fonctions de niveau 7 comportent la participation à l'élaboration des objectifs et à la réalisation de ceux-ci dans son unité (établissement, service).	7
Manageur ou manageuse de département	Assure dans son département la mise en œuvre des politiques commerciale, de gestion et sociale définies par la société. Dirige et anime son équipe.	7
Manageur (se) d'unité commercial ou manageur (se) de rayon 3	Propose des objectifs de chiffre d'affaires et de résultats dont il (ou elle) assure la réalisation. Propose les actions préventives et correctives nécessaires pour les atteindre. Dispose au sein de son unité d'une large autonomie dans la gestion humaine et sociale du personnel et/ou dans la politique commerciale.	7

⁷⁸ Nota bene : ne sont présentés en extraits que les postes analysés dans le cadre de l'étude de cas.

ANNEXE 8 : MATRICE INTER-GROUPES

Variables contextuelles	Dina	Coop Atlantique
Stratégie	Rentabilité pour les actionnaires Internalisation des activités	Participation aux résultats Solidarité entre les enseignes
Organisation	La Crémèrie LS intégrée aux PF	La Crémèrie LS intégrée aux PGC
Structure par rayon	<p>Organisation par rayon différente suivant les magasins en raison des zones de chalandise, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • CA plus élevé : Bazar plus important à <i>Hypersud</i> ; • Rayon traiteur à <i>Hypersud</i> (volonté commerciale de la direction). <p>Mais les différences se restreignent, il faut suivre les prescriptions du siège qui standardise les rayons.</p>	<p>Faible structuration, structure légère :</p> <ul style="list-style-type: none"> • nombre de départements limité (7 contre 9 pour <i>DINA</i>) ; • nombre de rayons limité (26 contre 33 pour <i>DINA</i>). <p>Mais, le décalage temporel explique certainement cette différence.</p>
Management	<p>Management autoritaire</p> <p>Système de contrôle centralisé par la centrale d'achat</p>	<p>Implication des managers aux décisions</p> <p>Réunions de managers (verticales) et avec la direction (horizontales)</p> <p>Délégation</p>
Population salariale	<p>Turn-over important chez <i>Hyper nord</i></p> <p>Difficultés à recruter sur les postes métiers</p> <p>Peu de séniors (métiers pénibles)</p>	<p>Faible turn-over</p> <p>Difficultés à recruter sur les postes métiers</p>
Climat social interne	<p>Stress, voire épuisement professionnel des salariés</p> <p>Fortes craintes des directeurs que le siège soit au courant des éléments qu'ils communiquent</p>	<p>Implication des salariés-coopérateurs</p> <p>Esprit d'ouverture et de transparence des directeurs</p>
Localisation	Réunion	Métropole
	Logique financière	Logique coopérative

ANNEXE 9 : MATRICE INTER-SITES

Facteurs contextuels du magasin	Hypersud	Hypernord	Saint-Junien	Cognac
Stratégie	Maintien (conserver la fidélité des clients)	Intensive (développement de la fidélisation)	Extensive (agrandissement du magasin)	Maintien (développer la clientèle solvable)
Clientèle	Plutôt rurale et fidèle	Urbaine et défavorisée	Rurale, pouvoir d'achat moyen et élevé En progression	Urbaine et défavorisée
Structuration	Encadrement très fort	Encadrement fort	Encadrement très faible	Encadrement faible
Management	Pouvoir des salariés (négociation nécessaires)	Implication (communications nombreuses ascendantes et descendantes)	Directif (contrôles et transmission de consignes)	Participation (de tous aux décisions et responsabilisation de chacun)
Population salariale	Ancienneté élevée Encadrement élevé	Jeunesse Réactivité	Population jeune Encadrement faible	Age plus élevé
Climat social	Rigidité	Ouverture aux changements	Climat de défiance	Bon climat social
La polyvalence selon la direction	Intra-rayon Inter-départements vers la caisse seulement	Intra et inter-rayons Pas une volonté de la direction mais des salariés	Intra-département seulement	Intra-rayon seulement
Les problématiques particulières au site	Syndicalisme Attachement affectif au rayon	Vols Turn-over	Refus de mobilité du personnel	Vols Manque encore de délégation
Tendance	Rigidité des acteurs	Innovation managériale	Management autoritaire	Management participatif

ANNEXE 10 : MATRICE DES ROLES

Rôle du Selon	Manager de département	Manager de rayon
Directeur	<ul style="list-style-type: none"> • Faire appliquer les consignes • Gérer les aléas • Etre loyal • Montrer l'exemple 	<ul style="list-style-type: none"> • Etre « la courroie de transmission »⁷⁹ entre les employés et les cadres • Etre solidaire avec son équipe (le chef des exécutants) • Etre exemplaire
MD	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer l'humain (aléas, conflits) • Transmettre les informations • Contrôler le chiffre 	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les plannings • Réaliser les commandes • Aider à la mise en rayon
MR	<ul style="list-style-type: none"> • Donner les consignes • Conseiller • Laisser le MR autonome 	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier le rayon • Commander • Manager • Mettre les produits en rayon

Nota bene : la matrice des rôles reprend les visions majoritaires des différents acteurs et exclut donc les positions marginales.

⁷⁹ Directeur de Cognac.