

**Développer la polyvalence des managers de la grande  
distribution : intérêts et limites.**

**Magali Boespflug**

**Doctorante en Sciences de Gestion - ATER**

**IAE et CREOP (EA 4332), Université de Limoges**

IAE de Limoges, 3 rue François Mitterrand, 87000 Limoges

Tél.: 06.18.88.53.69

magali.boespflug@unilim.fr

## **Développer la polyvalence des managers de la grande distribution : intérêts et limites.**

### **Résumé :**

L'objectif de cet article est de déterminer comment développer la polyvalence des managers de la grande distribution. L'étude menée auprès de l'ensemble des managers de quatre hypermarchés a permis d'analyser la polyvalence existante, ainsi que les éléments favorables et défavorables à son développement. Les résultats indiquent une polyvalence bien réelle, mais inefficace à terme compte tenu des paradoxes existants.

Mots clés : polyvalence, flexibilité, grande distribution, organisation du travail.

## **Develop the Versatility of the Managers of the Mass-market retailing: Interests and Limits.**

### **Abstract :**

The objective of this paper is to determinate how to facilitate the versatility of managers of the mass-market retailing. The study led with all the managers of four hypermarkets allowed to analyze the existing versatility, as well as the elements favorable and unfavorable to its development. The results indicate a real versatility, but ineffective considering the existing paradoxes.

Key words : versatility, flexibility, work organization.

## Résumé managérial

Le développement de la polyvalence des salariés est recherché par les dirigeants de la grande distribution. La finalité est de faire face à la variabilité de la demande, de la concurrence et de l'environnement. L'article s'attache particulièrement à étudier la polyvalence des managers qui sont les maillons clés entre l'organisation et la clientèle.

La communication a donc comme objectif de déterminer comment faciliter la polyvalence des managers dans la grande distribution. Cette problématique invite à répondre à d'autres questions connexes : pourquoi faut-il développer la polyvalence? (bénéfices attendus) et comment la développer ? (propositions opérationnelles)

Dans un premier temps, les principales approches de la polyvalence sont présentées, ce qui amène à la conclusion que ce concept est multiple et complexe. Une analyse de la polyvalence en opposition à la spécialisation est proposée afin de permettre une différenciation des postes par degré de polyvalence. Enfin, nous analysons les paradoxes d'une approche distributive (soit du point de vue du salarié, soit de celui de l'organisation) qui rendent la polyvalence inefficace à terme, d'où la nécessité d'appréhender la polyvalence dans sa complexité.

Dans un second temps, une étude de cas multi-sites réalisée dans quatre hypermarchés de deux groupes différents permet d'analyser là où la polyvalence s'exerce et dans quelle mesure. Les enseignements de cette communication sont :

- Le département est un ensemble homogène pertinent d'exercice et donc de gestion de la polyvalence ;
- Les degrés de polyvalence varient suivant les départements ;
- La polyvalence procède d'un processus d'apprentissage et génère des synergies ;
- La polyvalence est en partie inopérante (méconnaissance et non-reconnaissance du phénomène par les directions ce qui engendre une compétition inter-département, un appauvrissement des activités, une non rétribution de la polyvalence et donc diminue l'implication des managers)

L'article se conclue par des préconisations managériales selon trois axes : mieux connaître et reconnaître la polyvalence intra-département existante, favoriser la polyvalence inter-département et adapter en conséquence le système de prime sur objectifs.

## Introduction

Face à une concurrence exacerbée et à un environnement turbulent, la polyvalence des salariés semble être la nouvelle voie pour développer la productivité des entreprises. Une meilleure utilisation de la ressource humaine permet, en effet, de faire face à la variabilité de la demande (saisonnalité des produits, variation de l'affluence), conséquence directe de l'intensification de la concurrence, de consommateurs plus exigeants et moins prévisibles, ainsi que d'un environnement en mutation constante

Selon Commeiras et al. (6), 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. Ainsi, la complexité du rôle des managers et la diversité de leurs activités semblent favorables à la polyvalence.

Mais quelle est donc cette polyvalence? Le concept se décline en de nombreuses variantes. Le substantif « compétence », donne lieu à : (poly)activité, (poly)fonctionnalité, (poly)technicité, (poly)compétence. Quand au suffixe « poly » il a des représentations diverses, comme « multi » ou « pluri ». Par conséquent, le concept englobe donc de nombreuses conceptions théoriques et un vocabulaire divers. Cette absence de compréhension commune, à la fois par les acteurs de l'entreprise et dans la littérature, engendre des représentations distinctes et génère donc des difficultés de mise en œuvre dans les organisations.

En outre, la gestion de la polyvalence est problématique. Elle donne souvent lieu à des blocages de la part des salariés et à des difficultés d'organisation.

L'objet de cette communication est donc, d'une part, d'analyser le concept de polyvalence et ses paradoxes. D'autre part, il s'agit, dans le cadre d'une étude de cas multi-sites, d'analyser les bénéfices et les freins à la polyvalence dans le secteur de la grande distribution.

# CADRE CONCEPTUEL

Le concept de polyvalence est multiple et s'il offre une alternative à la spécialisation, il engendre de nombreux paradoxes dans la pratique.

## *1. Le concept de polyvalence*

- **1.1. La polyvalence un concept multiforme**

Selon l'ANACT (1), la polyvalence consiste pour un salarié à occuper plusieurs postes, fonctions ou activités au sein de la même entreprise. La littérature décline cette définition en de nombreuses variantes.

Une première approche Ruffier (30) englobe la polyvalence liée à la tâche (alternance, enrichissement et élargissement) et celle liée au poste de travail (permutation ou rotation et groupe semi-autonome). Dadoy (8), distingue trois situations distinctes de polyvalence : la recomposition de tâches sur un seul poste, l'alternance sur des postes distincts et la double formation du salarié (bivalence) ; cette vision introduit donc la dimension liée aux compétences du salarié. Dans le même sens, l'approche de Zarifian (33) distingue les compétences liées au poste, la capacité à gérer les problèmes et celles à travailler en groupe. La polyvalence peut donc être comprise à la fois au niveau du poste de travail qui peut s'avérer plus ou moins polyvalent (enrichissement et/ou élargissement des tâches), entre différents postes (rotations et permutations de postes) et au sein d'un collectif de travail (groupe polyvalent ou semi-autonome). Dans son ouvrage « La polyvalence sous toutes ses facettes » Micheletti (24) propose une synthèse du concept qui intègre ces différentes dimensions sans pour autant réduire la polyvalence à une typologie ; puisqu'il l'inscrit dans une vision dynamique et complexe. Dans cette optique (24), la polyvalence ne s'impose pas elle nécessite une volonté des acteurs et les dirigeants ne peuvent l'imposer sans une implication des acteurs. La littérature montre l'existence d'une grande variété de situations et de savoirs mobilisables (savoir, savoir-faire et/ou savoir-être) liés au poste polyvalent. Chacune a sa propre lecture et donc aucune approche ne présente de façon exhaustive toutes les formes, ni tous les angles d'analyse du concept.

A des fins de clarification, nous proposons une typologie qui présente les catégories les plus fréquentes de polyvalence individuelles dans la grande distribution en terme de situation de travail. Les différentes formes de polyvalence présentées peuvent se combiner entre elles, il est donc impossible de présenter une typologie exhaustive.

**Tableau 1: Les situations individuelles de polyvalence**

Catégories	Situations	Exemple pratique	Ancrage théorique
Rotation de postes spécialisés	Permutation planifiée	Employé de libre service le matin et caissier l'après midi	Le salarié tient alternativement et/ou successivement deux postes ou deux fonctions, mais les deux postes sont biens distincts (33)
	Rotation selon les besoins (reconnus par le responsable)	Le salarié prend le poste du caissier absent à la demande de son responsable	
	Rotation selon les besoins (reconnus par le salarié)	Le salarié prend le poste du caissier absent en ayant remarqué l'affluence	
Postes avec un ordre de tâches non prescrit	Alternance de tâches variées en toute autonomie	L'hôte de caisse réalise ses tâches comptables et commerciales en autonomie	« La polyvalence est requise par la recombinaison des tâches qui étaient autrefois éclatées » (32)
Enrichissement des tâches	Responsabilisation dans l'exécution des tâches	Le chef de rayon est responsable de la commande des produits, jusqu'au service après-vente	La théorie « bifactorielle » de Herzberg (16)
Elargissement des tâches	Elargissement du domaine de compétence	L'employé du rayon doit gérer la chaîne du froid (nouveau process), assurer la sécurité du rayon (nouvelle fonction) ou faire le suivi des marges (nouvelle discipline)	Les activités ne sont pas disjointes mais élargies vers d'autres process, disciplines, fonctions (33)
Tâches exécutées non prescrites	Tâches peu fréquentes ou réaction face à un incident	Réclamations de la clientèle	La nécessité pour le salarié de répondre à une variété croissante de problèmes (33)

En raison des contraintes techniques, juridiques et humaines, nous considérons qu'il existe trois grandes modalités d'affectation de la personne au poste polyvalent (modalités spatiales, modalités temporelles et de compétences).

**Tableau 2 Modalités d'affectations individuelles de la polyvalence**

Modalités spatiales	➤ <u>Une personne affectée à plusieurs services</u> : suivant les heures, les jours, les mois... ; de façon régulière ou occasionnelle
	➤ <u>Une personne affectée sur plusieurs établissements</u> : suivant les heures, les jours, les mois... ; de façon régulière ou occasionnelle
Modalités temporelles	➤ <u>Affectation régulière</u> : fréquence prédéterminée
	➤ <u>Affectation occasionnelle</u> : fréquence déterminée par les variations d'activité
Modalités de compétences	➤ <u>En fonction des compétences</u> : l'affectation de la personne au poste se fait en raison de ses compétences acquises soit par la formation soit par l'expérience, au sein ou à l'extérieur de l'entreprise
	➤ <u>En fonction du potentiel</u> : l'affectation de la personne au poste se fait en raison de son potentiel évolutif dans ce poste (en plus des savoirs, des savoirs-faire et savoirs-être, les objectifs personnels et la personnalité peuvent influencer le choix)
	➤ <u>Par volontariat</u> : l'affectation de la personne au poste se fait par le recours aux salariés volontaires

Les modalités d'affectation, tout comme les situations de polyvalence, peuvent se combiner entre elles et donc donner un grand nombre d'organisations possibles pour le décideur.

- **1.2. La polyvalence versus spécialisation**

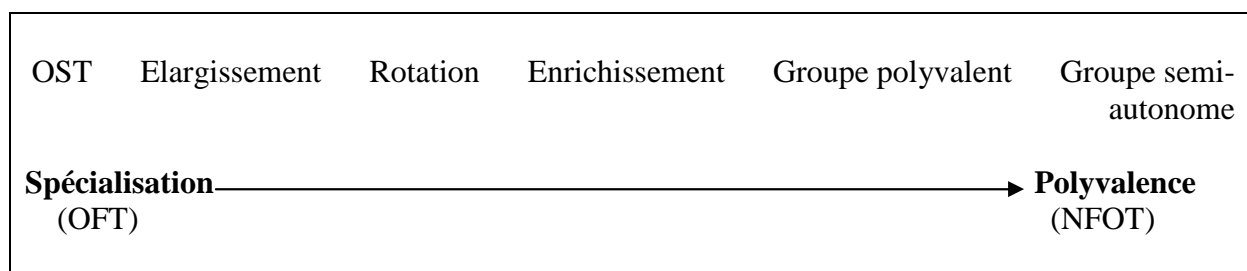
La polyvalence propose une réponse multiple à la spécialisation. La division du travail (OST) qui prône la spécialisation part de l'hypothèse que l'ouvrier exécute le travail selon le mode opératoire. Mais, le modèle connaît des écarts et des aménagements. Dans la pratique, le travail réalisé diffère donc très souvent du travail prescrit (17). Les écarts portent soit sur le rythme soit sur le geste et les normes sont donc transgressées de façon volontaire ou involontaire. Des tâches non prescrites peuvent également 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. Enfin, des libertés peuvent 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.

La division du travail est donc en fait modulable. Le poste de travail même s'il est prescrit spécialisé est en fait aménageable par les salariés comme par la direction.

Sur un plan théorique, néanmoins, la spécialisation existe. Il est ainsi possible de définir la polyvalence par opposition à ce concept. 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 travail s'oppose à la polyvalence qui tend vers les nouvelles formes d'organisation du travail (20).

D'après cette analyse (20), nous proposons une analyse binaire de type spécialisation/polyvalence qui indique les degrés de flexibilité des modes d'organisation.

**Figure 1 : Les degrés de polyvalence**



La polyvalence s'oppose à la spécialisation, mais ne la remet pas en cause. La polyvalence comprend des degrés différents, elle comporte, en outre, des dimensions à la fois individuelles et collectives. La polyvalence dans le cadre d'une équipe de travail est la plus abouti d'après ce continuum.

## ***2. Les paradoxes d'une gestion distributive de la polyvalence***

L'analyse de la polyvalence montre deux approches distinctes : à partir de l'individu donc du point de vue du salarié ou à partir du poste de travail donc du point de vue de l'organisation (2). Quel que soit l'optique privilégiée, la polyvalence semble bien, en effet, positive pour les organisations. Mais, lorsque le bénéfice est recherché pour l'organisation cela nuit aux salariés, et à l'inverse, lorsqu'elle favorise l'individu, elle nuit à terme à l'organisation. Cette approche distributive génère donc des paradoxes. Nous verrons selon les deux postures quels sont les bénéfices attendus et les effets négatifs engendrés.

- **2.1. L'approche par le poste de travail**

Alors que les entreprises sont soumises aux de 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. Le concept est utilisé à des fins de flexibilité interne et externe (3). 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 (9). La polyvalence favorise également la réactivité, car grâce à la réduction des délais, elle permet d'obtenir donc un avantage concurrentiel. En outre, mieux gérer ses ressources en interne limite le recours aux emplois flexibles externes (intérimaires, contrats à durée déterminée, étudiants ou sociétés extérieures) au profit des emplois flexibles internes.

Néanmoins, la recherche de la flexibilité ou de la réactivité à tout prix peut 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* » (18).

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

Quand la polyvalence atteint les objectifs assignés par la direction (économique, 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 et engendrent donc un turn-over important contre productif (2). La GRH individualisante et destructrice des identités professionnelles transfère sur les salariés la responsabilité des échecs éventuels (26). Les ergonomes ont montré que d'autres effets pervers nuisent aux salariés. Des troubles musculo-squelettiques 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 terme d'organisation de l'espace et du matériel (7). En outre, 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...). 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 (32). En effet, la polyvalence diminue avec l'âge, car la pénibilité prend le pas sur le désir de limiter la monotonie du travail, l'âge « critique » dépend donc du contenu du travail (10).

- **2.2. L'approche par l'individu**

L'analyse de la polyvalence à partir de l'individu semble favorable au salarié. L'élargissement et surtout l'enrichissement des tâches constituent des facteurs de motivation pour le salarié qui s'était vu dépossédé de la conception et du contrôle de ses activités par le taylorisme (16). La polyvalence est donc un facteur de motivation au travail car elle participe à l'accomplissement, à la responsabilisation et à la reconnaissance. 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 terme de performance négociable sur le marché du travail (12), mais également la progression de carrière en interne comme en externe (21).

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 était prise en compte (11). 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 (15). 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»* (13).

Quand la polyvalence est favorable au salarié, elle est donc contre productive pour l'organisation. Le salarié améliore son employabilité et par conséquent, il peut chercher à

monnayer ses nouvelles compétences auprès d'une autre entreprise. La polyvalence engendre donc 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 semble, d'ailleurs, correspondre seulement à 5 à 10 ans d'ancienneté (27). La polyvalence fait également courir le risque d'une balkanisation des services détenus par des employés devenus plus responsables et autonomes (25). Dans le cas de la grande distribution qui poursuit une finalité avant tout économique de réduction des coûts, il s'agit de multicompetence de rationalisation (2). Selon ces auteurs (2), 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.

Par conséquent, la polyvalence comporte des paradoxes du fait d'une approche distributive du concept. Les dimensions collectives (optique organisationnelle par le poste de travail) et individuelles (optique du salarié) sont compte tenu de cette approche distributive antinomiques.

Nous préconisons donc d'abandonner cette posture unidimensionnelle et statique pour une vision plus globale et dynamique de la polyvalence.

L'objectif d'une approche intégrative est de concilier les impératifs organisationnels et la dimension humaine. Cette intégration des optiques s'entend par une prise en compte de la complexité du concept. A l'inverse d'une lecture segmentée (niveau *micro* concernant les compétences individuelles, 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 (29).

Les optiques traditionnelles omettent la dimension collective (équipe de travail), et les interactions avec l'environnement, en outre, elles excluent les incertitudes liées à l'autonomie (tâches non prescrites et ordre de tâches non prescrites), d'où la nécessité d'analyser la polyvalence dans sa complexité et donc ce qui justifie le choix de l'étude de cas, qui permet 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 (31).

# ETUDE EMPIRIQUE

Après avoir précisé les modalités de la recherche et validé les bénéfices de la polyvalence, nous analyserons les limites et paradoxes à son développement, ce qui nous amènera alors à préconiser des actions managériales.

## *1. L'analyse de la polyvalence des managers*

- **1.1. Méthodologie**

La démarche retenue consiste en une analyse des activités des managers de la grande distribution afin de déterminer le type de polyvalence exercée. La recherche porte sur quatre hypermarchés : deux points de vente d'un même groupe réunionnais ; puis deux points de vente Carrefour de la région Limousin. Nous avons effectué des entretiens auprès de l'ensemble des cadres et agents de maîtrise des départements opérationnels (directeurs, managers de département et managers de rayon) grâce à un questionnaire de type semi-directif. Les entretiens au nombre de 73 ont duré de une heure à une heure trente et ont fait l'objet d'un pré-test, ainsi que d'une validation auprès de la direction à l'issue de l'enquête. D'autres entretiens ont eu lieu à la fois avec les responsables des groupes, les directeurs (afin de confirmer ou infirmer le discours des managers) et avec des salariés des services généraux (afin d'analyser les procédures et les liens entre les services), ce qui porte à un total de 95 entretiens. Enfin, des documents internes (marges, résultats, fiches de poste, données RH..) ont été consultés, ainsi que certaines situations de travail observées.

La recherche porte sur quatre hypermarchés de taille comparable, mais ayant une histoire différente et appartenant à deux groupes différents, ce qui permettra éventuellement de déterminer des variables favorisant ou non la polyvalence dans l'organisation.

Les entretiens ont été réalisés sur le lieu de travail en accord avec les responsables hiérarchiques et sur rendez-vous. Les thèmes incitent l'interviewé à parler de son activité, de ses remarques, interrogations, regrets... L'objectif est double : créer un climat de confiance et ne pas influencer les réponses avec des modalités de réponses pré formatées. Ainsi, le dépouillement a-t-il nécessité un codage ou un recodage. Certaines questions ont donné lieu à des regroupements lexicaux, d'autres ont permis de réaliser des tris croisés, afin de rechercher les variables individuelles ou organisationnelles qui influencent la polyvalence.

- **1.2. Les bénéfices de la polyvalence**

L'analyse des activités des managers des différents points de vente indique des similitudes concernant le poste, le département et l'âge des salariés.

- **Le poste de travail : outil de réactivité interne**

L'analyse des activités exercées (diversité, fréquence et niveau d'autonomie) indique que les situations de polyvalence 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.

**Figure 2: Postes et situations 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 : les managers de rayon sont réactifs face aux variations de la demande grâce à leur proximité du terrain et les managers de département le sont plus face aux aléas (réclamations de la clientèle, modifications de la législation...).

- **Le département : outil de flexibilité externe**

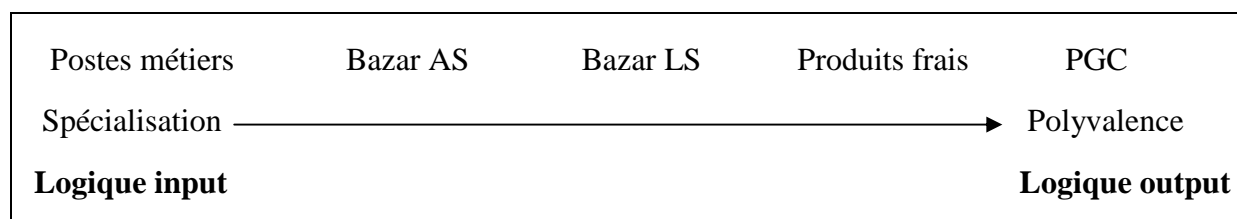
Le croisement des départements avec les catégories d'activités indique que certaines compétences mobilisées sont plus spécifiques dans certains départements. Les formes de polyvalence mobilisées sont donc influencées par le domaine d'activité où l'on exerce.

**Tableau 3: Formes de polyvalence selon les départements**

Département	Types d'activités	Finalité du département	Forme de polyvalence
PGC	Gestion du stock Fournisseurs Etat marchand du rayon Vérifier le balisage	L'approvisionnement en raison du taux de rotation élevé des produits	Groupe semi-autonome (mais autonomie limitée par les procédures)
Produits Frais	Manager Commandes Aider les employés	Le terrain (gérer le personnel et les produits qui demandent des contrôles réguliers)	Groupe polyvalent
Bazar LS	Ranger le rayon Vérification du chiffre	L'urgence pour la mise en rayon, car il y a peu de personnel	Rotations
Bazar AS	Gestion financière (tarifs et factures) Vérifier l'assortiment	L'administratif pour limiter au plus les stocks et gérer les vendeurs	Elargissement des tâches
Postes métiers	Activités spécialisées (boucher, charcutier, boulanger, pâtissier et poissonnier)	La technicité (formation spécifique nécessaire)	Aucune (spécialisation)

La finalité de chaque département diffère et engendre donc des formes variées de polyvalence. Nous proposons une typologie par département qui montre à la fois une unicité des pratiques au sein de chaque département, ainsi qu'une réelle distinction entre les 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.

**Figure 3: Le continuum par département**



On remarque que plus le degré de polyvalence augmente plus la rotation des produits est importante. La polyvalence est donc bien influencée par l'environnement de son domaine d'activité. C'est le client (l'output) et non une logique interne (input) qui favorise le développement des compétences à des fins de flexibilité (19).

Donc, la polyvalence a des formes différentes en fonction du poste et du département dans lesquels elle s'exerce.

Néanmoins, les influences de l'output et de l'urgence indique 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.

➤ **la polyvalence un processus d'apprentissage**

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'activité 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 pour permettre aux salariés de rester dans l'entreprise suffisamment pour atteindre le domaine d'activité dont le degré de polyvalence est le plus élevé.

On en déduit que la polyvalence individuelle développée dépend donc du domaine d'activité dans lequel on exerce et prédispose à l'emploi futur. En outre, dans une logique intégrative on ne peut réellement dissocier l'influence de l'action individuelle de celle collective, chacun influençant l'autre: le processus d'apprentissage permet de développer des compétences individuelles et de développer des savoirs partagés particulièrement utiles (4).

➤ **L'équipe : outil de synergies**

En cas d'absence d'un salarié le remplacement se réalise, la plupart du temps, en solidarité au sein du département et non par un recours à un autre secteur ou à un employé temporaire extérieur à l'entreprise. Chaque département s'organise en autonomie selon ses propres règles. Pour remplacer le manager de département par exemple la règle peut être formelle (un second est nommé par le responsable) ou informelle (l'équipe dans sa globalité pallie l'absence), explicite ou tacite...

Des routines particulières au département émergent du fait des solidarités collectives et de codes et langages communs (22) : par exemple la remballe, la gestion des dates dans les Produits Frais... 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.

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.

## ***2. Les freins à la polyvalence***

- **2.1. Les paradoxes et limites à la polyvalence**

La grande distribution développe la polyvalence des salariés dans une optique essentiellement économique, polyvalence de rationalisation (2), afin de limiter les recrutements et le recours aux intérimaires.

Cette approche validée dans les quatre hypermarchés génère des limites à la polyvalence.

- **Une visée externe mais une logique interne**

Les organisations observées des deux groupes sont fortement centralisées. 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 se font la plupart du temps réalisées de façon automatique, les produits promotionnels sont quasiment exclusivement fournis par la centrale. Les managers ont donc peu d'autonomie dans la gestion de leurs rayons. La polyvalence mise en place 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).

- **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 département 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.

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.

### ➤ **Une polyvalence non valorisée**

La politique de recrutement et de promotion semblent favorables à la polyvalence. Les qualités recherchées lors du recrutement sont 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.). 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 supérieurs, par manque de postes vacants, d'où une démotivation pour beaucoup (turn-over important).

La polyvalence actuelle est donc passive et réactive. Le salarié subit les aléas, les fluctuations de la demande et les dysfonctionnements de l'organisation et adapte ses compétences en conséquence. Le point positif est que la polyvalence existe et qu'elle est beaucoup plus importante que les dirigeants ne le croient.

### • **2.2. Préconisations managériales**

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 salariés. C'est pourquoi nous préconisons trois axes d'actions pour faciliter la polyvalence des managers.

➤ **Mieux connaître et reconnaître la polyvalence intra-département existante**

En effet, une meilleure connaissance, compréhension et reconnaissance dans l'accomplissement des tâches 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 (28).

L'organisation doit également mieux reconnaître la polyvalence exercée, potentielle et future par une rémunération et des promotions adaptées aux compétences déployées sur le terrain. L'objectif est de limiter le turn-over en augmentant l'âge « critique », de faciliter le processus d'apprentissage et de conserver les meilleurs salariés.

➤ **Mieux coordonner les activités pour favoriser la polyvalence inter-département**

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 (ou départements), afin de cerner plus précisément les compétences à mobiliser selon le domaine d'activité en relation avec son environnement spécifique. Il est également nécessaire de coordonner les différentes activités, de donner une cohérence à l'ensemble, afin que chaque membre soit informé de la façon dont son travail s'intègre dans le cadre du projet global de l'organisation (5), tout en laissant les plages d'autonomie nécessaires pour l'émergence de synergies. Il est donc nécessaire d'investir dans les ressources humaines par la formation, mais également dans la coordination,

### ➤ **Revoir le système des primes sur objectifs**

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 financière et de proposer en complément des objectifs en lien avec l'output plus qualitatifs, à la fois plus proches de la réalité du terrain, du client et plus motivants pour le manager : par exemple des primes liées aux taux de rupture, de démarque ou de réclamations clients.

## **Conclusion**

L'étude de cas multi-sites valide empiriquement l'existence d'une polyvalence complexe, multiple et empreintes de paradoxes dans le secteur de la grande distribution.

La polyvalence se développe essentiellement au sein des départements. Elle revêt des formes différentes suivant les postes et un degré plus ou moins élevé suivant les départements.

Néanmoins, la polyvalence se heurte à une approche distributive qui n'est pas bénéfique à terme ni pour l'entreprise ni pour le salarié. Les objectifs de marge, le système centralisé automatisé et la non valorisation de la polyvalence limitent à la fois le développement de la polyvalence inter-département et l'implication des managers.

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.

## Bibliographie

- (1) Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (2006), Fiche repère la flexibilité, Réseau Anact, [www.anact.fr](http://www.anact.fr).
- (2) Antoine M., Pichault F., Reinier N. (2006), Les paradoxes de la multicom pétence, *XVII<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH : Le travail au cœur de la GRH*, IAE de Lille et Reims, Management School, 16 et 17 novembre.
- (3) Boutillier S., Laperche B. (1999), Travail en continu, polyvalence et flexibilité, *Université du Littoral - Côte d'opale*, Lab. RII.
- (4) Brown J.S., Duguid P. (2000), *The social life of information*, Boston, Harvard Business School Press.
- (5) Chassin I. (1999), La mobilisation est aussi essentielle que la formation, *Les affaires*, 9 octobre.
- (6) Commeiras N., Fournier C. et Loubès A. (2007), Les managers de rayon face aux tensions de rôle : quelles incidences sur l'implication au travail ?, 18<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Francophone de la Gestion des Ressources Humaines, 19-22 septembre, Fribourg, Suisse.
- (7) 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*, 5, 2.
- (8) Dadoy M. (1990), La polyvalence et l'analyse du travail, *Collection des études CEREQ*, 54 mars, 125-136.
- (9) Drucker P. (1999), *L'avenir du management*, Ed. Village Mondial.
- (10) Gaudart C. (2003), La baisse de la polyvalence avec l'âge : question de vieillissement, d'expérience, de génération ?, *Pistes*, 5, 2.
- (11) Gavini C. (2001), Le système de classifications professionnelles est-il adapté aux petites entreprises ?, *Revue de gestion des ressources humaines*, avril-mai-juin, 40, 37-46.
- (12) Gazier B. (2003), L'employabilité, *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert.
- (13) Gorgeu A., Mathieu R. (2003), Polyvalence, polyvalence ouvrières et intensification du travail : l'exemple de l'industrie automobile, *Actes du colloque international*, IUT de Compiègne, janvier.

- (14) Guerin G., Wils T. (2003), *La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américaine*, Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, 41-52.
- (15) Hatzfeld N., Durand J.P. (2001), Repli industriel, organisation du travail et relations entre générations à Peugeot-Sochaux, *Actes du GERPISA*, 30, octobre.
- (16) 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).
- (17) Hillau B. (1990), L'analyse du travail problèmes et perspectives, *Collection des études, CEREQ*, 54 mars, 213-223.
- (18) Jabes J. (2005), *Structuration des tâches*, in *Management : aspects humains et organisationnels*, direction Aubert N., PUF, juillet (8<sup>ème</sup> édition).
- (19) Jaeger C. (1995), La gestion des espaces de travail : de la coopération contractuelle à la coopération informatisée, *Réseaux*, 69.
- (20) Liu M. (1983), Les nouvelles logiques en organisation du travail, *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, 16.
- (21) Lowe G.S. (2002), Accroître les compétences des travailleurs du savoir, *Revue canadienne de recherche sur les politiques*, 3, 1.
- (22) Marbach V. (1999), *Evaluer et rémunérer les compétences*, Paris, Ed. d'Organisation
- (23) Metais 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'AIMS*, Ecole centrale Paris, Chatenay Malabry, 26 mai.
- (24) Micheletti P. (2002), *La polyvalence sous toutes ses facettes : une gestion des compétences plus efficace*, Paris, Ed. d'Organisation.
- (25) Mintzberg H. (1990), *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Ed. d'Organisation.
- (26) Oiry E. (2005), Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? , *Revue française de gestion*, 158, septembre-octobre.
- (27) Prunet G. (1999), Quelle polyvalence développer à l'hôpital pour concilier objectifs de soins et objectifs socio-économiques ? , Thèse soutenue à l'université Lumière, Lyon 2.
- (28) Reynaud J.-D. (1999), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès Éditions.

- (29) 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*, *Gestion des compétences et knowledge management*, Paris, Ed. Liaisons, 121-138.
- (30) 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, Bibliothèque du CEREQ 10, 123-153.
- (31) Thompson J.D. (1967), *Organizations in Actions*, New York, Mc-Graw Hill.
- (32) Trépo G. (1997), *Conditions de travail et expression du personnel*, Encyclopédie de gestion, article 30, Paris, Economica.
- (33) Zarifian P. (1999), *Objectif compétence : pour une nouvelle logique*, Paris, Liaisons.