

Les fausses promesses de la polyvalence pour les managers de la grande distribution

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

Les fausses promesses de la polyvalence pour les managers de la grande distribution

Résumé :

L'objectif de cet article est de préciser le type de polyvalence exercé par les managers de la grande distribution, afin d'en déduire les conséquences sur leur implication. L'étude menée auprès de l'ensemble des managers de quatre hypermarchés a permis d'analyser la polyvalence existante, ainsi que ses effets bénéfiques et ses limites. Les résultats indiquent une polyvalence empreinte de contradictions qui conduit à la démobilisation d'une grande partie des managers.

Mots clés : polyvalence, flexibilité, compétence, grande distribution, organisation.

The false promises of the flexibility for the managers of the mass-market retailing

Abstract :

The objective of this article is to specify the type of flexibility exercised by the managers of the mass-market retailing, to deduce the consequences from it on their implication. The study led with all the managers of four hypermarkets allowed to analyze the existing flexibility, as well as its beneficial effects and its limits. The results indicate a flexibility printed by contradictions which leads to the demobilization of a big part of the managers.

Key words : multi-skilled, flexibility, skill, mass-market retailing, work organization.

Résumé managérial

Les dirigeants du secteur de la grande distribution souhaitent développer la polyvalence de leurs salariés et notamment des managers. En effet, la polyvalence permet de faire face à la variabilité de la demande, de la concurrence et de l'environnement. Les managers de proximité sont particulièrement étudiés, puisqu'ils se trouvent dans une double position frontalière entre la direction et les employés, ainsi que l'organisation et la clientèle (8).

La communication a comme objectif de déterminer le type de polyvalence exercé par les managers de la grande distribution, afin de préciser les bénéfices et limites que cela implique sur leur implication.

Dans un premier temps, la polyvalence semble bien procurer les bénéfices escomptés en termes de flexibilité, de réactivité, de motivation des managers et de synergies au sein des équipes.

Mais une analyse dynamique à plus long terme indique de nombreuses limites à la polyvalence pour les managers de la grande distribution :

- la polyvalence horizontale intra-département consiste en une surcharge de travail qui engendre du stress, une déconnexion de l'environnement et une non reconnaissance des compétences ;
- la polyvalence verticale intra-département consiste en un appauvrissement des responsabilités du fait d'une déconnexion de l'activité par l'automatisation, d'une diminution de l'encadrement et des responsabilités ;
- la polyvalence inter-départements connaît des blocages en raison de l'intérêt non perçu de la polyvalence et de la compétition entre services.

Nous montrons en définitive que si la polyvalence s'inscrit dans une stratégie de simple réduction de coûts, elle n'est pas profitable à terme, car elle tend à démobiliser les managers. Il est donc nécessaire pour les remobiliser d'impliquer les acteurs dans sa mise en œuvre et notamment le manager de rayon, véritable maillon clé de la polyvalence dans la grande distribution.

Introduction

La polyvalence est souvent présentée comme une réponse aux besoins de flexibilité et de réactivité de l'organisation : « 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 » (11, p.2). D'autre part, elle permettrait de développer le champ des compétences des salariés et contribuerait alors à augmenter leur autonomie et leur employabilité (1). La recherche de la polyvalence des salariés est donc largement répandue et est « devenue une pratique banale dans tous les systèmes de travail » (9, p.125).

Le concept de polyvalence est en réalité multiforme et connaît de nombreux concepts connexes (6). La littérature comme les entreprises utilisent des termes variés, du fait des innombrables formes que peut revêtir le concept et de la nécessité de les distinguer (9). 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 (11). Dans ce sens, nous avons décidé de retenir le concept générique de polyvalence. L'analyse s'effectue alors au regard de la distinction de Micheletti (15) pour qui la polyvalence se développe à partir de deux dimensions principales : à l'horizontale où elle reflète l'expression d'une compétence qui s'élargit à la maîtrise des techniques d'un métier vers d'autres métiers et à la verticale où elle reflète l'expression d'une compétence qui permet l'intégration d'une fonction vers d'autres fonctions à d'autres niveaux. L'analyse de la polyvalence s'attache donc particulièrement à l'analyse au sein des métiers qui agissent comme un repère identitaire en matière de flexibilité.

L'article s'inscrit dans le prolongement des travaux d'Antoine et al. (1) qui montrent, sur la base de trois entreprises distinctes, que la polyvalence conduit rarement à une augmentation de l'employabilité et ne procure à terme que peu de bénéfices pour l'organisation et prolonge nos précédentes analyses réalisées dans le secteur (6).

Après une revue de littérature des attentes et limites liées à la polyvalence, nous précisons le cadre empirique de la recherche, puis présentons les résultats empiriques obtenus.

Cadre conceptuel

La polyvalence des salariés procure un certain nombre de bénéfices, mais également de nombreuses limites. D'autre part, la polyvalence exacerbe les tensions de rôle des managers de la grande distribution déjà particulièrement soumis aux aléas de l'environnement et aux variations internes au sein des équipes de travail.

Les bénéfices et limites de la polyvalence

L'analyse de la littérature concernant la polyvalence montre que les auteurs s'inscrivent soit selon une optique qui privilégie l'organisation, soit celle de l'individu (1). Les avantages et les limites de la polyvalence divergent alors selon l'optique retenue. En outre, si l'analyse statique pointe certains effets de la polyvalence, l'optique dynamique met en lumière les paradoxes de sa mise en œuvre (6).

- **Analyse statique**

L'analyse statique de la polyvalence pointe certains effets bénéfiques ou pervers de la polyvalence (tableau 1).

Tableau 1: Revue de littérature sur les avantages et limites de la polyvalence

Optique	Avantages	Limites
Individu	- Motivation - Employabilité - Progression de carrière	- Classement inférieur aux compétences - Apparaît plus pénible sans reconnaissance - Incite à la compétition
Poste	- Flexibilité - Réactivité	- Salariés moins contrôlables - Nécessité d'individualiser le contrôle et l'évaluation

- **Analyse dynamique**

D'autre part, l'analyse des pratiques de la polyvalence semblent indiquer des effets pervers engendrés à terme selon les optiques retenues (tableau 2).

Tableau 2: Synthèse des paradoxes de la polyvalence

Optique	Paradoxes
Poste	- Disparition de certains métiers : démotivation, résistances - GRH individualisante : transfert des échecs sur le salarié - Détérioration des conditions de travail : stress, fatigue, burnout..., TMS - Employabilité surtout externe
Individu	- Employabilité accrue des salariés : turn-over important et ancienneté optimale de la polyvalence - Responsabilisation et autonomie : balkanisation des services - Inadaptation au poste : risques commerciaux, accidents...

Par conséquent, en privilégiant une optique il est paradoxal que la polyvalence soit néfaste à terme pour la dimension privilégiée : par exemple en souhaitant favoriser l'organisation on tend à individualiser la GRH et en privilégiant l'individu l'on génère un turn-over important.

Le secteur de la grande distribution souhaite développer la polyvalence de ses salariés, ce qui nous amène à nous interroger sur les enjeux de la polyvalence dans ce secteur.

Les enjeux de la polyvalence dans la grande distribution

La grande distribution est particulièrement soucieuse de développer la polyvalence de ses salariés. Bien que, nous pointons que la polyvalence peut poursuivre des objectifs différents, nous précisons le rôle central du manager de proximité.

- **Les attentes du secteur**

Notre analyse porte sur la polyvalence des managers dans le secteur de la grande distribution et plus particulièrement les hypermarchés. 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 (4). Cette recherche de productivité est renforcée par le fait que les grandes surfaces semblent avoir atteint leur taille critique en France (17), 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 formats 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 (17). Or, le personnel par le biais de la masse salariale est le coût principal supporté par un point de vente, ce qui 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. 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 (3). Néanmoins, le travail effectif de l'encadrement reste largement supérieur à la durée conventionnelle (17). Pour les managers et l'entreprise, la polyvalence pourrait donc permettre un ajustement qualitatif aux besoins du point de vente.

- **Le objectifs poursuivis**

Antoine et al. (1) distinguent trois cas distincts qui poussent les entreprises à rechercher la polyvalence. La multicompétence de *différenciation* où la polyvalence porte sur la maîtrise des différents métiers et nécessite une expertise pointue, dans ce cas l'optique est celle de l'« individu » et conduit effectivement à une plus grande employabilité. La multicompétence d'*opportunité* qui consiste en élargissement des activités de fait par le biais d'un processus d'apprentissage dans divers contextes de travail, ce type de polyvalence ne contribue pas à développer l'employabilité. Enfin, la multicompétence de *rationalisation* qui à une finalité purement économique qui tend à diminuer le coût des ressources humaines, ce qui ne procure ni bénéfice pour l'entreprise, ni employabilité des travailleurs. Les auteurs montrent que seule la multicompétence de *différenciation* procure des bénéfices à l'organisation ; car elle s'inscrit selon une logique individuelle alors que les deux autres se basent sur une logique traditionnelle par le poste de travail. Cette dichotomie entre les optiques par le poste de travail ou l'individu (gestion des compétences) est également pointée par Everaere (11) qui distingue 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).

- **Le rôle central des managers de proximité**

Les managers de proximité sont en situation d'interface à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Selon Commeiras et al. (8), 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. Or, la polyvalence tend à exacerber les tensions de rôle qui pèsent sur les managers, cette population semble donc particulièrement intéressante à étudier dans ce cadre. En outre, les articles récents concernant la grande distribution, s'intéressent d'ailleurs plus particulièrement à la population des managers. Les problématiques soulevées sont variées.

Cadre empirique

Une étude de cas multi-sites réalisée dans le secteur de la grande distribution a mis en lumière le rôle fondamental du département dans l'exercice de la polyvalence.

L'étude de cas multi-sites

L'étude de cas multi-sites porte sur l'analyse des activités et de la polyvalence mise en œuvre par les managers opérationnels de la grande distribution : managers de département (MD) et managers de rayon (MR), ce qui exclut donc les fonctions des services généraux et les caisses. Les managers opérationnels exercent dans la surface de vente et 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), les acteurs externes (fournisseurs, services sanitaires etc.) et surtout avec la clientèle et ses exigences.

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. La recherche 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 : PF (Produits frais), PGC (Produits de Grande Consommation comme l'épicerie, hygiène et liquide), Bazar LS (produits anomaux en Libre service comme les jouets, bricolage, culture etc.) et Bazar AS (électroménager et produits technologiques Avec Service). L'effectif faible de managers du secteur Textile (seulement six managers pour les quatre points de vente), son poids faible en termes de chiffre d'affaires et de marge, ainsi que son caractère spécifique nous a conduits à l'exclure de nos analyses.

La sélection des cas a permis d'obtenir une représentativité théorique conforme à l'objet de recherche (tableau 3).

Tableau 3 : Analyse comparative des cas sélectionnés

Groupes	Caractéristiques	Hypermarchés	Spécificités
DINA	- Conglomérat financier - La Réunion	Hypernord	Implication des managers
		Hypersud	Rigidité des acteurs
COOP	- Coopérative - Métropole	Saint-Junien	Management autoritaire
		Cognac	Management participatif

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 de techniques à la fois qualitatives et quantitatives.

L'analyse des entretiens a donné lieu à codage descriptif par fréquence, puis à un codage thématique des activités des managers. L'analyse des données a consisté en une analyse distinctive (intra-site et intra-groupe) et comparative (inter-groupes et inter-sites).

Le département au cœur de la polyvalence

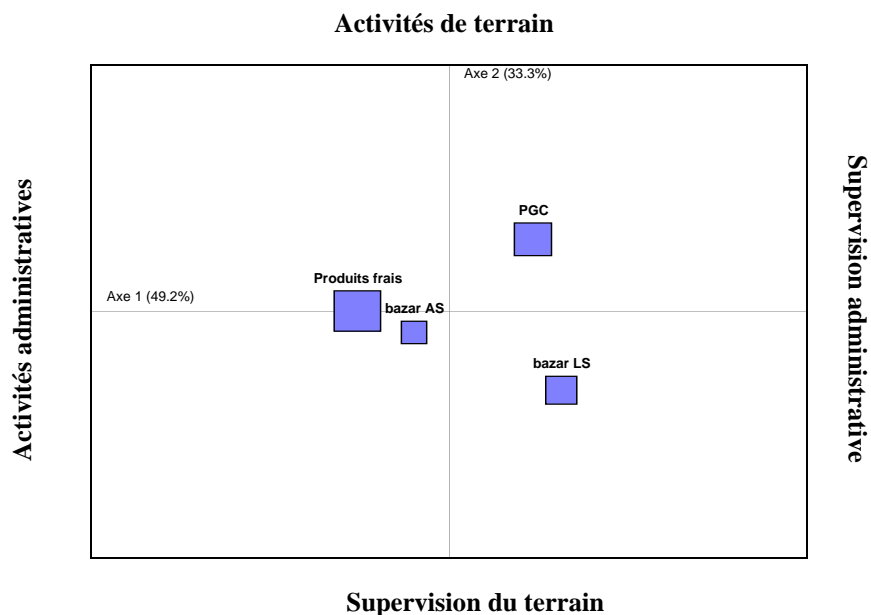
L'analyse des entretiens des managers opérationnels indique des formes différentes de polyvalence suivant les départements. Le codage thématique par fréquence des activités exercées permet, en effet, de proposer une typologie des départements qui indique une grande homogénéité au sein de chaque département et une grande hétérogénéité entre eux ; ainsi que des degrés de polyvalence différents. On peut ainsi en conclure qu'il existe autant de polyvalences que de métiers dans l'entreprise et que le degré de polyvalence du département est d'autant plus élevé que le secteur est soumis à une variabilité qualitative des activités (figure 1).

Figure 1: Les degrés de polyvalence par département

Postes métiers	Bazar AS	Bazar LS	PGC	Produits frais
Spécialisation métier spécialisé	spécialisation produit	rotations	variabilité quantitative	Polyvalence variabilité qualitative

L'analyse des divergences et convergences indique que les catégories d'activités varient suivant les départements selon deux axes que sont le terrain vs l'administratif comme le précise l'analyse factorielle des correspondances (figure 2).

Figure 2: AFC- Catégories d'activités / Départements



Deux dimensions principales se dégagent de l'analyse de l'AFC. D'un côté le domaine lié au terrain (action directe sur l'activité) et de l'autre celui de l'administratif qui relève de la supervision (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.

Il s'agit alors de déterminer si les polyvalences en action intra ou inter-départements génèrent effectivement les bénéfices et/ou limites relevées dans la littérature selon les postures par l'individu ou le poste de travail.

Résultats

L'étude de cas multi-sites nous enseigne que la polyvalence mise en œuvre engendre de nombreuses limites tant pour le salarié que pour l'organisation, ce qui nous conduit à préconiser des actions managériales.

Une polyvalence paradoxale

La polyvalence est paradoxale, car si à court terme elle procure bien les bénéfices escomptés ; à plus long terme, la polyvalence connaît de nombreuses limites.

- **Analyse statique : de nombreux bénéfices à court terme**

L'analyse statique indique que la polyvalence répond bien aux attentes du secteur en procurant des bénéfices tant pour le salarié que pour l'organisation (6).

La polyvalence constitue un outil de flexibilité et de réactivité. En effet, nous notons que plus la rotation des produits est importante plus le degré de polyvalence (l'adaptabilité) augmente, d'où un chiffre d'affaires plus élevé. La polyvalence semble donc bien influencée par l'environnement du métier exercé. C'est donc bien le client et non une logique interne qui favorise le développement des compétences à des fins de flexibilité.

La réactivité, quant à elle, diffère selon le degré de prévisibilité des événements, d'où l'existence d'une polyvalence organisée (variations programmées) et d'une polyvalence de fait (réactivité face aux aléas). Ses formes varient selon le niveau hiérarchique, car plus le niveau augmente, moins le travail est formalisé et routinier. Ainsi les MR sont surtout réactifs face aux variations de la demande grâce à leur proximité du terrain, tandis que les MD le sont plus face aux aléas.

La polyvalence est également un outil de stabilité qui s'inscrit dans la durée. En effet, l'analyse des anciennetés et de l'âge moyen des salariés montre qu'il existe 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 évoluer les managers vers des postes ayant un degré de polyvalence de plus en plus élevé. La polyvalence procéderait donc d'un processus d'apprentissage qui permettrait de diversifier et d'enrichir les activités tout au long de la carrière. 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 (12), ce qui permet, en outre, à l'entreprise de conserver les meilleurs éléments.

De plus, 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. 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 semi-autonomes. 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.

La polyvalence semble donc bien procurer les bénéfices escomptés, au regard de la revue de littérature à la fois pour les managers et l'hypermarché, néanmoins, de nombreuses limites à ce tableau « idyllique » existent intra et inter-départements si l'on s'inscrit dans une analyse dynamique à plus long terme.

- **La polyvalence intra-département : à l'horizontal l'élargissement des activités**

Nous confirmons les conclusions de Commeiras et al. (8) qui indiquent une surcharge de travail perçue conséquente (échantillon de 168 MR). Le travail devient de plus en plus intensif du fait de la surcharge de travail et pour y répondre le manager peut soit augmenter son temps de travail, soit arbitrer selon les priorités. Or cette surcharge de travail semble incompatible avec la polyvalence, car elle conduit les managers à se conformer aux attentes perçues et non à être proactifs.

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 » (15, p.165). Philonenko et Guienne (18), 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). Or l'intensification du travail est génératrice de stress pour les managers (7).

Nous montrons également que la gestion de l'urgence entraîne une prise en compte limitée et non rapide des attentes des clients, ce qui conduit à une certaine déconnexion avec l'environnement en aval, mais également en amont car la centrale d'achat a dépossédé les managers de leurs responsabilités de négociation directe. Les managers sont alors, en quelque sorte, déconnectés à la fois de leur métier de commerçant et de la réalité qui les entourent, la centrale d'achat leur indiquant sa propre vision.

A première vue, la politique de recrutement et de promotion favorisent la polyvalence, par les qualités recherchées lors de l'embauche et par l'évolution de carrière vers des postes de plus en plus polyvalents. Mais cette polyvalence n'est pas valorisée par un système de juste contribution/rétribution, au contraire, les « postes métiers » sont mieux payés. De plus, les possibilités de promotion sont rares (taux d'encadrement faible).

Le codage thématique précise les rôles assignés aux managers, il distingue le management, les activités d'employés et les activités prescrites par la centrale d'achat. L'analyse des méta-catégories construites au regard des dix rôles du manager (16)

précise que les fonctions managériales principales sont le rôle de répartiteur de ressources (47,9% des managers) et l'observateur actif (42,5%). Comme pour le codage par fréquence, il existe des spécificités propres à chaque département et ce quel que soit le point de vente (le contexte influence donc peu les activités et les polyvalences). Nous pouvons ainsi qualifier le manager du PF de *spécialiste*, celui du Bazar de *manager symbolique* (le LS faisant plus d'activités prescrites et le AS plus de terrain) et enfin les managers du PGC d'*observateur actif*.

L'étude de cas multi-sites indique donc que les activités et les formes de polyvalence sont semblables quels que soient le groupe ou les hypermarchés. Le contexte et notamment le style de management des groupes agissent donc plus sur la façon dont est vécue la polyvalence par les acteurs que sur les formes de polyvalence mises en œuvre. Paradoxalement, le groupe *COOP* est moins contraint par les objectifs de chiffre, mais plus contraint par les activités prescrites de la centrale d'achat. Les conditions favorables du contexte ne sont donc pas suffisantes pour générer de la polyvalence, puisque les efforts pour impliquer les acteurs peuvent être anéantis par les prescriptions du système de contrôle qui freine les initiatives.

- **La polyvalence intra-département : en vertical l'appauvrissement des activités**

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 (seuls les spécialistes) connaissent le nombre de références qu'ils ont à gérer. La centrale d'achat gère les références et détermine en grande partie les quantités à commander. Le manager se voit donc déconnecté de la réalité de son activité propre en plus de son environnement. Les managers deviennent de simples exécutants du système.

Le manque de temps pour réaliser des activités toujours plus nombreuses et urgentes génèrent de l'incompétence. D'autant que les remplacements sont fréquents au sein des équipes et sont le plus souvent descendants, ce qui ne procure pas d'enrichissement des tâches, mais ajoute encore une charge de travail supplémentaire.

Les postes métiers sont non seulement mieux rémunérés, mais jouissent également d'une plus grande autonomie dans leur travail et de responsabilités plus importantes (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). Le spécialiste n'agit donc pas forcément dans le cadre d'un travail monotone et sans responsabilités.

Les activités régulières tendent à être le plus souvent automatisées (étiquetage, inventaire permanent, caisses automatiques...), 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. Par exemple, les changements de prix réalisés en direct par la centrale d'achat génèrent des erreurs d'étiquetage qui modifient le chiffre (à l'avantage ou non du rayon) et des réclamations. Les étiquettes électroniques qui visent à diminuer les erreurs d'étiquetage demandent en fait un suivi bien plus important que l'étiquetage manuel, car il faut gérer les dysfonctionnements. En définitive, si le système souhaite de plus en plus contrôler, ce contrôle est en fait illusoire compte tenu des nombreux dysfonctionnements ou incohérences des processus d'automatisation et du manque de temps disponible pour réaliser à bien ces activités.

De nombreux MR réalisent des activités d'employés, soit par rotation, soit parce qu'ils cumulent de façon permanente en plus de leurs fonctions de cadre une responsabilité d'employé sur un sous-rayon spécifique. En définitive, le secteur de la grande distribution poursuit une logique de réduction des coûts qui tend à réduire l'encadrement et notamment les postes de MD : « 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 » (13, p.322).

La surcharge de travail en horizontal et l'appauvrissement en vertical tend à démobiliser les managers. L'analyse des souhaits d'évolution des managers vers de nouveaux domaines, activités et ou fonctions permet ainsi de dégager une typologie des managers qui distingue :

- Les *Battants* (42,5%) qui croient encore en leurs chances d'évolution et s'investissent en conséquence (surtout des MR en PF, jeunes, diplômés, travaillant chez *DINA* et où les femmes sont surreprésentées) ;
- Les *Blasés* (17,8%) qui ne souhaitent pas et même refusent les promotions (surtout des MD en Bazar, jeunes et où les hommes sont surreprésentés) ;
- Les *Désillusionnés* qui se désinvestissent de leur activité professionnelle au profit de leur vie privée (surtout des MD PGC, plus âgés, moins diplômés, travaillant chez *COOP* et où les femmes sont surreprésentées).

Si cette typologie indique une démobilisation, néanmoins, à part les *Désillusionnés*, les managers seraient encore prêts à s'investir si l'entreprise leur offrait plus de possibilités d'accomplissement et une rétribution jugée équitable et proportionnée à leur investissement.

- **Les blocages à la polyvalence inter-départements**

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. En outre, la polyvalence inter-départements est en majorité rejetée par les managers qui ne saisissent pas 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 collectif. En effet, « Des attitudes de rejet peuvent se constater chez certains travailleurs qui n'y voient pas de véritables contreparties, en particulier financière » (15 p.165). 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. Le manque de visibilité conduit donc souvent les salariés à favoriser l'intérêt de sa propre 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.

D'autre part, pour de nombreux MD et directeurs, la polyvalence contribue à déresponsabiliser les salariés qui se retrouvent sous la direction de plusieurs responsables et donc en jouent. Les top managers sont peu favorables à la polyvalence (contrairement aux MR), car elle constitue une perte de contrôle supplémentaire sur les équipes. Or, ces catégories ont déjà 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.

Néanmoins, la direction impose la polyvalence inter-départements pour les opérations promotionnelles d'envergure qui concernent tout le point de vente (anniversaire, Noël, rentrée des classes etc.). Cette situation reste donc exceptionnelle et permet alors de pallier une situation de sous-effectif temporaire. Comme le système de contrôle met en place des objectifs liés à la maîtrise des frais de personnel par département et rayon, les rotations sont donc limitées vers un autre service, puisque qu'il n'est pas possible d'imputer les frais sur un autre secteur. Mais si la polyvalence inter-départements est freinée par cette compétition interne, elle se développe paradoxalement 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...). Or, ces stratégies peuvent aller à l'encontre de l'entreprise et donc à terme être néfaste à la cohérence de l'organisation. La polyvalence devient alors réactive face au système en plus de l'être face à la demande et aux aléas extérieurs.

L'étude de cas multi-sites met donc en lumière de nombreuses limites à la polyvalence dans le secteur de la grande distribution. Certains paradoxes relevés lors de la revue de littérature n'ont pas été validés. Il s'agit des TMS qui n'ont pas pu être validés faute de compétence médicale et de la disparition des métiers spécialisés qui au contraire constituent des compétences clés stratégiques dans le secteur. Par contre, nous avons relevé la disparition probable du métier de MD. Nous montrons qu'à terme les différents avantages relevés lors de l'étude de cas multi-sites peuvent donc être réfutés ou limités. La flexibilité induite par la polyvalence est en fait limitée compte tenu de la déconnexion constatée de l'environnement. La réactivité concerne principalement les MD qui tendent à disparaître. La mobilité interne issue du processus d'apprentissage est illusoire du fait des 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.

Il s'agit alors d'analyser les paradoxes qui conduisent à limiter à terme les bénéfices escomptés et à engendrer de nombreuses limites, afin de les dépasser.

Analyse des paradoxes de la polyvalence

L'analyse des origines des paradoxes de la polyvalence dans le secteur nous conduit à préconiser des actions managériales.

- **Les origines des paradoxes**

La polyvalence en action dans la grande distribution peut être qualifiée de quantitative (2), 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 permettre l'adaptation à l'externe, elle s'inscrit selon une logique interne qui conduit en pratique à une retaylorisation du travail par le biais d'un pilotage rigide du système informatique (14).

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 (10), 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.

Pour faciliter le changement, l'organisation flexible doit faire partager une vision commune des finalités de l'entreprise et donc permettre à chacun de percevoir sa contribution au fonctionnement de l'ensemble (19). Mais en l'espèce, les sens donnés à l'action collective n'est pas clairement défini en dehors des opérations spéciales, puisque l'organisation favorise le fonctionnement par département en vase clos. Le manager de proximité (le MR) apparaît alors à même de créer du lien, de donner du sens à l'action et donc permettre les équilibres nécessaires entre stabilité et flexibilité, individuel et collectif. A cet effet, l'individualisation coopérative (5) 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 et le sens du travail à la fois intra et inter-départements.

La polyvalence en action est donc paradoxale. La dichotomie relevée lors de la revue de littérature se confirme sur le terrain, puisqu'une seule dimension, en l'occurrence l'organisation est favorisée, ce qui nuit à terme aux individus et donc à l'entreprise toute entière.

- **Préconisations managériales pour dépasser les paradoxes**

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

La polyvalence mise en œuvre dans le secteur de la grande distribution consiste en fait intra-département en un simple élargissement des activités déconnecté de l'environnement doublé d'un appauvrissement des responsabilités et à l'extérieur en quelques opérations exceptionnelles. Par conséquent, la polyvalence en action ne permet pas de développer et de répartir de façon efficiente les compétences multiples de l'entreprise aux variations externes. La polyvalence existe donc bien, mais elle est essentiellement le fruit de l'autonomie des managers, réactive, non contrôlée et donc imprévisible, ce qui est paradoxal puisque le pilotage en amont des centrales d'achat tend justement à contraindre de plus en plus les acteurs afin d'augmenter la prédictivité de leurs actions.

En définitive, nous validons l'existence dans la grande distribution des différentes limites et paradoxes issus de la revue de littérature qui portaient sur des secteurs ou des populations différentes. Nous montrons que la seule optique de rationalisation des coûts engendre de nombreux effets pervers qui anéantissent à terme tous les bénéfices de la polyvalence et ce tant pour l'entreprise que pour salarié. La polyvalence ne tient donc pas ses promesses pour les managers du secteur, ce qui a comme conséquence de diminuer l'implication de la plupart d'entre eux.

Bibliographie

- (1) Antoine M., Pichault F. et Renier N. (2006), Les paradoxes de la multicom pétence, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 61, juillet-août-septembre, 22-33.
- (2) Barel Y. (2009), *Le leadership des chefs de rayon, entre contingence et culture*, *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*, Vignon C. (ed.), Paris, Vuibert, 103-122.
- (3) Baret C., Gadrey J. et Gallouj C. (1998), Flexibilité à court terme et flexibilité durable, juillet, *Revue Personnel*, 391, juillet, 43-48.

- (4) Benoun M. et Héliès-Hassid M.L. (2003), *Distribution : acteurs et stratégies*, Paris, Economica.
- (5) Bichon. A. (2007), Le management du paradoxe individuel/collectif dans les organisations par projets, *Actes du 18ème Congrès de l'AGRH*, septembre, Fribourg, Suisse.
- (6) Boespflug M. (2009), Développer la polyvalence des managers de la grande distribution – intérêts et limites, *12^{ème} colloque Etienne Thil*, octobre, La Rochelle.
- (7) Broadbridge A. (1998), Stress in retailing: preliminary analysis of the experiences of retail managers, *Institute for Retail Studies*, Working paper 9803, University of Stirling.
- (8) Commeiras N., Fournier C. et Loubès A. (2009), Une typologie de l'implication organisationnelle de l'encadrement de proximité, *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*, Vignon C. (ed.), Paris, Vuibert, 125-141.
- (9) Dadoy M. (1990), La polyvalence et l'analyse du travail, *Collection des Etudes CEREQ*, 54, mars, 125-136.
- (10) El Akremi A., Sassi N. et Haddaji N. (2006), Etude de l'impact des stressseurs organisationnels sur le bien-être et les comportements prosociaux des salariés dans un contexte de flexibilité, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 61, juin-août, 6-21.
- (11) Everaere C. (2008), La polyvalence et ses contradictions, *18e Congrès de l'AISLF (Association Internationale des sociologues de langue française)*, Turquie.
- (12) Herzberg F. (1966), *Work and the nature of man*, The World Publishing Company.
- (13) Kolodny H. et Stjernberg T. (1995), Les équipes autogérées : une nouvelle organisation du travail, *MBA Management*, Cohen A.R. (ed.), Château-Gontier, Maxima éditeur, 321-363.
- (14) Linhart D. (1994), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- (15) Micheletti P. (2002), *La polyvalence sous toutes ses facettes : une gestion des compétences plus efficace*, Paris, Editions d'Organisation.
- (16) Mintzberg H. (1973), *The nature of managerial work*, New-York, Harper & Row.

(17) Perrigot R. et Cliquet G. (2006), Past, Present and Future of a Retail Concept : The Hypermarket, *Colloque Etienne Thil*, La Rochelle.

(18) Philonenko G. et Guienne V. (1997), *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée DeBrouwer.

(19) Tarondeau J.-C. (1999), Approches et formes de la flexibilité, *Revue Française de Gestion*, 126, mars-avril-mai, 66-71.