

COMMENT FAIRE ÉVOLUER LES MENTALITÉS DES MANAGERS DE PROXIMITÉ ?

Le cas de la grande distribution

S'appuyant sur une méthode expérimentale qui consiste à agir au niveau cellulaire de l'organisation (en l'occurrence deux rayons d'un hypermarché), l'article vise à cerner les conditions de la réussite d'un changement de comportement chez des managers de proximité. D'un côté, un chef de rayon « Produits d'entretien », aux résultats excellents et au management « social », de l'autre, un chef de rayon « Charcuterie », aux résultats décevants et au management particulièrement directif. On s'attendrait à ce que le premier soit promu et le second écarté, ou tout au moins amené à changer de comportement. Or, il n'en est rien. Pour les auteurs, la direction a jugé ses chefs de rayon davantage sur la normalité de leurs pratiques managériales (l'autorité, avant tout) que sur leurs résultats économiques. En cela, la hiérarchie supérieure a été un frein à l'évolution des mentalités des managers de proximité. Toutefois, on imagine mal, dans la grande distribution, une direction rester longtemps davantage sensible au mode de management d'un chef de rayon qu'à sa performance économique...

Par **Yvan BAREL**, Maître de conférences en Sciences de gestion, Centre de Recherche en Gestion Nantes-Atlantique (CRGNA), Université de Nantes et **Sandrine FRÉMEAUX**, Professeur Associé, Audencia, École de Management, Nantes

Le secteur de la grande distribution a fait l'objet de nombreuses publications grand public qui dénoncent les mauvaises conditions de travail, le non respect de la législation, le management déshumanisé ou le harcèlement au travail (PHILONENKO & GUIENNE, 1997; RAMAUT, 2006; SÉRANGE, 2006). Ce secteur a toujours connu une approche des problèmes humains plus quantitative que qualitative, avec un fort *turnover*, des emplois précaires, un absentéisme élevé et un faible effort de formation (BARET, 1994). Cette culture du quantitatif se manifeste également par l'attention quotidienne accordée au chiffre d'affaires et au temps de présence des managers dans le magasin. Sans doute la politique de volume et de prix bas, piliers incontournables de la stratégie commerciale, explique-t-elle en partie l'existence de cette politique sociale minimaliste: «Discount commercial rime souvent avec discount social» (LE CORRE, 1991).

Ayant atteint en France un seuil critique lié à la saturation du marché et à la concurrence d'autres formes de distribution, les dirigeants de la grande distribution souhaitent désormais passer d'une logique de «faire plus» à une logique de «faire mieux» (FADY & VIT, 2007). Mais si ces dirigeants s'engagent dans des démarches qualité et tiennent un discours orienté vers la satisfaction du «client-roi», les pratiques de Gestion des Ressources Humaines – en termes de recrutement, de formation, d'organisation du travail, de communication ou de management – n'évoluent guère. JULHE (2006) montre comment les exigences «présumentées» de la clientèle sont en réalité instrumentalisées pour justifier une intensification du travail.

On ne change pas «par décret» (CROZIER, 1979) un modèle dominant de management qui prévaut depuis la création de la grande distribution. Comment faire évoluer les mentalités des chefs de rayon et leur faire découvrir un modèle plus réaliste et complexe que celui de la pure rationalité économique?

Satisfaction des employés et management du chef direct

Il nous a été possible d'aborder cette question au sein d'un hypermarché appartenant à une grande enseigne française. Le point de départ de notre intervention repose sur le constat, dressé par le Responsable des Ressources Humaines (RRH), d'un fréquent blocage dans la circulation descendante de l'information. Ce responsable pense qu'une réponse «instrumentale» (BRABET, 1993) peut y être apportée grâce à la mise en place d'un journal d'entreprise plus agréable, d'un livret d'accueil des nouveaux employés plus attrayant et de projections vidéo d'informations en salle de pause. Ces propositions d'amélioration des outils nous sont apparues insuffisantes. Il nous semblait nécessaire d'agir également sur les relations entre managers de proximité et employés. Ces derniers sont en effet très dépendants de leur chef direct, puisque c'est lui qui répartit les tâches,

évalue le travail de chacun et accorde d'éventuels arrangements horaires. En cas de litige avec leur chef de rayon, les employés ne peuvent que très difficilement trouver un soutien auprès du chef de secteur ou du RRH, en vertu d'un principe tacite de non-ingérence: chaque chef de rayon gère son équipe. Il s'ensuit que la satisfaction des employés, leur effort pour appréhender l'information générale ainsi que leur représentation de l'image de l'entreprise dépendent de manière très étroite du management adopté par leur chef direct.

Dès lors qu'une relation hiérarchique mal vécue peut pousser les employés à rejeter tout ce qui symbolise l'entreprise, et notamment les outils d'information, le RRH a admis que les solutions instrumentales initialement prévues étaient inadaptées. Il nous a donné «carte blanche pour améliorer la communication entre les chefs de rayon et les employés» (cf. Encadré). Nous situant dans le cadre d'une recherche-action, nous avons cherché à allier recherche et intervention, en négociant avec le RRH le protocole suivant: l'objectif professionnel vise l'amélioration de la communication humaine dans une perspective de performance, tandis que l'exigence scientifique de connaissances impose l'analyse des conditions de réussite d'un changement local mené au sein de rayons dont les chefs se portent volontaires.

MÉTHODOLOGIE

Les résultats présentés sont issus d'une étude de terrain, menée dans un hypermarché du Sud-Est de la France. Au gré des difficultés rencontrées et des opportunités offertes, trois thématiques de ressources humaines ont été successivement abordées: la communication interne, la conduite du changement et les sources du *leadership*. Notre statut a varié selon l'objet d'étude, oscillant entre celui de chercheurs observateurs (pour l'analyse de la communication interne et des ressorts managériaux de la performance), et celui de chercheurs intervenants (pour le processus de changement, sur lequel cet article se focalise).

Les interventions de recherche se sont échelonnées sur trois ans. Tout au long de la démarche, une «triangulation» (DENZIN, 1978) des sources d'information est apparue indispensable, non seulement pour vérifier les faits, mais encore pour appréhender les représentations des acteurs. Plusieurs méthodes de recueil de données ont été utilisées: la documentation (procès-verbaux des diverses réunions hebdomadaires, notes d'information, comptes rendus des entretiens d'évaluation, etc.); un questionnaire administré à l'échelle de l'hypermarché; une cinquantaine d'entretiens formels; de nombreux entretiens informels; enfin, l'observation participante (participation au travail et aux pauses des salariés) et désengagée (présence aux réunions de rayon).

Nous commencerons, dans un premier temps, par présenter le déroulement de la phase d'introduction du changement, avant de rendre compte du diagnostic réalisé puis de la mise en œuvre du plan d'actions.

LA PHASE D'INTRODUCTION DU CHANGEMENT

Les différents angles possibles

• Les champs d'application

Le processus de changement, qui est « imprévisible, discontinu, infini, interactif » (BONEU, FETTU & MARMONIER, 1992), doit être préparé avec circonspection. Viser un changement à l'échelle d'une organisation d'une certaine taille soulève tout particulièrement la question du champ d'application du processus initial. Il est possible d'introduire le changement soit dans toutes les cellules de responsabilité (changement global), soit dans quelques-unes (changement local expérimental), soit de manière mixte (changement coordonné) (cf. Figure 1) :

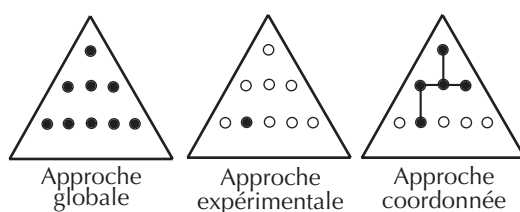


Figure 1 : Les trois angles d'introduction du changement

– le changement global

Développé par le courant de l'*Organizational Development*, le changement global est une approche planifiée, dirigée et conduite par la direction (BECKARD, 1975). Sensiblement proche du modèle de l'action rationnelle, il s'appuie sur l'idée que la réussite du changement dépend du choix de la bonne solution au problème. « Dans un tel système, souligne CROZIER (1973), personne n'a plus rien à apporter... tous les participants se trouvent pris dans l'univers des moyens ».

Dès lors, il n'est pas étonnant que « peu de personnes semblent s'engager dans le processus envisagé par les concepteurs du programme » (STACEY, 1993). La résistance au changement est souvent assimilée par la direction à une incompréhension des bienfaits de la nouvelle conception. Elle vient en réalité de ce que les acteurs ne se sentent pas écoutés et ne peuvent pas s'appropriier les changements qui leur sont imposés. Ignorant la diversité des capacités d'apprentissage selon les personnes et les services concernés, le changement global ne semble pas non plus respectueux « d'une certaine chronobiologie des acteurs et de l'organisation » (BARTOLI & HERMEL, 1986) ;

– le changement local expérimental

Le changement local est envisagé comme une expérience dont il est possible de tirer des leçons, avant de l'étendre au reste de l'organisation. FAURE (1985) le qualifie d'« *expérimentation sociale* », parce qu'il est de nature à provoquer des « *représentations menant à une création structurelle progressivement expérimentée comme fiable et durable* » (SAINSAULIEU, 1987). Le changement local, parfois qualifié de « processus en tâche d'huile », permet de créer des représentations en montrant des réussites locales, mais aussi de limiter la perturbation de l'activité quotidienne et la prise de risque de la direction.

La difficulté majeure réside dans l'utilisation de l'expérimentation. Il s'agit de bien analyser les raisons de ladite réussite, pour éviter de recopier une « recette ». On a donc intérêt, dans la mesure du possible, à appliquer la recommandation suivante : « Par précaution, il faut monter au moins deux expérimentations pour permettre une comparaison et éviter de s'entendre dire, en cas de succès : "Oui, mais l'activité concernée était particulière" » (GUYON, 2003) ;

– le changement coordonné

Le changement coordonné est une approche à la fois horizontale (action de soutien méthodologique impliquant l'équipe de direction et l'encadrement) et verticale (action sur une ou deux unités), que SAVALL et ZARDET (2003) qualifient de démarche *Horivert*. L'innovation par rapport au changement local consiste à impliquer l'équipe de direction et l'encadrement dès la phase d'expérimentation, et non pas exclusivement en phase de généralisation, comme dans le « processus en tâche d'huile ».

Ces deux actions (horizontale et verticale) s'alimentent mutuellement : l'équipe de direction et l'encadrement sont informés des résultats issus des diagnostics réalisés dans les unités expérimentées ; l'analyse des résultats permet, ensuite de définir des objectifs stratégiques précis pour les échelons inférieurs, qui bénéficient en général d'un soutien particulier de la direction de l'entreprise. Certes, cette méthode est surtout connue dans le cadre des mesures de réduction des coûts cachés (absentéisme, défauts de qualité, etc.). Elle peut cependant s'appliquer à de nombreux types de changement en entreprise, puisqu'elle concerne tous les dysfonctionnements importants.

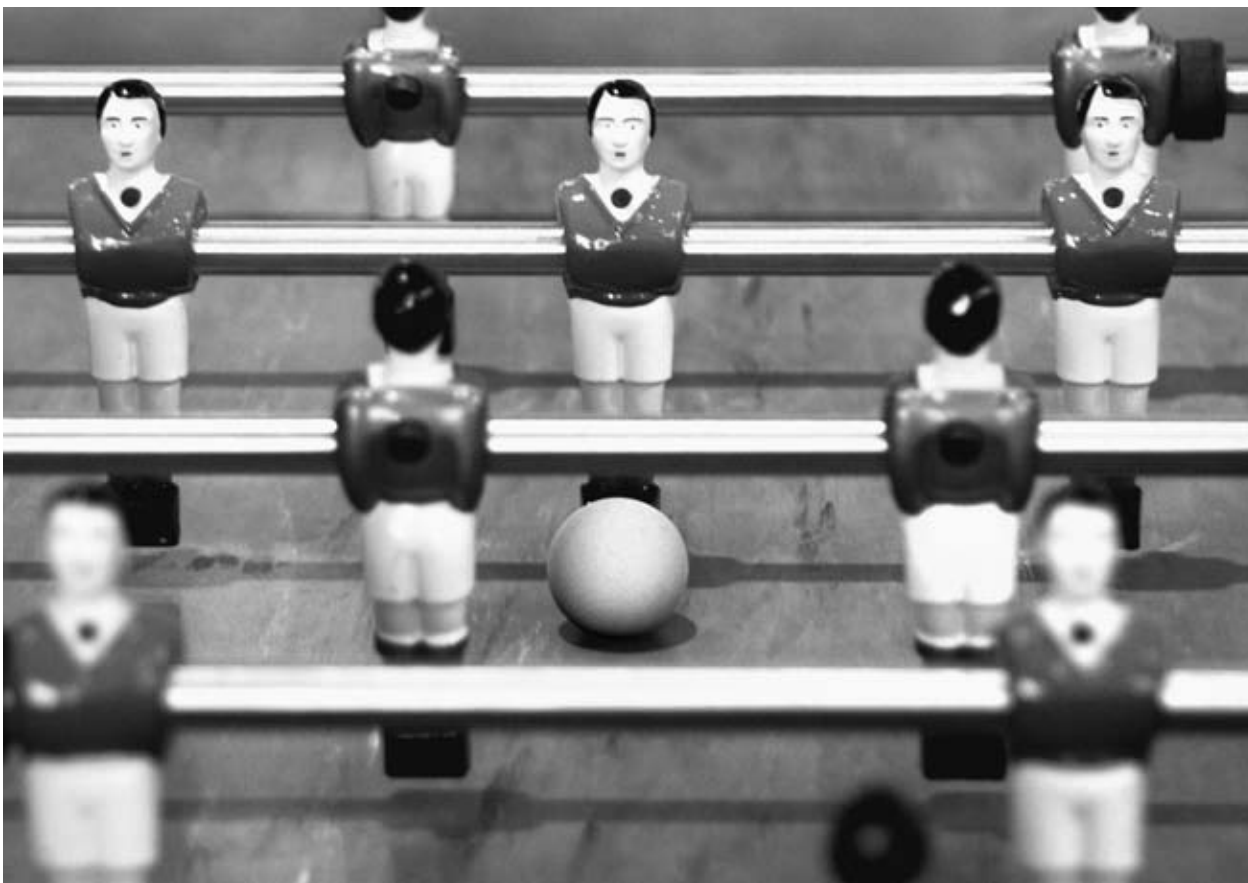
• Changement et innovation

L'étude du changement dans les organisations peut être rapprochée de l'étude des mécanismes de l'innovation, dans la mesure où un processus d'innovation se définit comme l'ensemble des moyens mis en œuvre pour assurer le passage d'une idée à une réalisation effective. L'approche globale du changement est assimilable au modèle linéaire de la diffusion de l'innovation, ce dernier reposant sur l'idée que l'innovation se répand d'el-

le-même par contagion, grâce à ses propriétés intrinsèques. Mais cette vision linéaire est peu efficace, dans la mesure où elle ne permet guère de réaliser les adaptations qui s'imposent au cours du processus (AKRICH, CALLON & LATOUR, 1988). L'approche globale, au contraire, rappelle le modèle « *tourbillonnaire* » de la diffusion de l'innovation. Ce modèle, issu des travaux du Centre de Sociologie de l'Innovation de l'École des Mines de Paris, permet de mieux rendre compte des itérations incessantes qui, au bout du compte, donnent forme à l'innovation. On retrouve donc, dans l'approche locale, cette même idée de démarche progressive par essais-erreurs et par recherche d'alliés nouveaux, toujours plus nombreux.

non pas par le directeur de magasin, qui préfère rester à l'écart de l'initiative, en dépit de multiples sollicitations. Toutefois, même si le projet avait bénéficié dès le départ de l'appui inconditionnel de la direction du magasin, l'approche coordonnée n'aurait pas été choisie. Il nous semble en effet préférable de ne pas demander à une équipe de direction d'afficher trop tôt son engagement dans un changement d'envergure, afin d'éviter de lui faire courir le risque de voir son image ternie, en cas de difficultés.

C'est donc l'approche expérimentale qui a été retenue. Le micro-espace utilisé comme lieu de notre expérimentation est le rayon, l'enquête préalable sur la communication à l'échelle de l'établissement ayant



L'approche globale du changement rappelle le modèle « *tourbillonnaire* » de la diffusion de l'information

Le changement local comme terrain d'expérience

Dans notre terrain d'étude, nous avons d'emblée écarté l'approche globale, parce qu'elle est lourde et risquée à mettre en œuvre, mais aussi et surtout, parce qu'elle s'appuie sur une logique excessivement rationnelle. Séduisante dans son principe, l'approche coordonnée n'est pas non plus retenue. Un paramètre inhérent au terrain d'étude ne permettait pas d'opter pour une telle méthode: le projet est en effet soutenu par le RRH et

démontré l'importance de ce niveau cellulaire dans l'organisation. Cette décision a été prise avec l'intention, dans une phase ultérieure, d'étendre les résultats obtenus aux autres rayons.

Le choix de l'approche expérimentale nous conduit à mettre en œuvre une démarche structurée en quatre étapes:

– *le recrutement*

La première étape vise le recrutement de chefs de rayon volontaires pour une expérimentation locale. Les qua-

rante-cinq chefs de rayon du magasin reçoivent une note d'information, intitulée « *Être plus efficace grâce à une meilleure communication* », qui sollicite leur collaboration à un projet visant à améliorer la communication à l'échelle du rayon. La logique dominante de la hiérarchie étant celle du chiffre d'affaires, le projet est présenté comme une démarche visant à accroître la performance des rayons. Contrairement aux attentes plutôt optimistes du RRH, seulement deux réponses positives sont retournées ;

– *l'officialisation*

La deuxième étape correspond à l'officialisation du lancement du projet. Une réunion en présence des deux chefs de rayon volontaires, du directeur adjoint, du RRH et de nous-mêmes est organisée. Le directeur du magasin décline l'invitation, prétextant un manque de temps ;

– *la présentation*

La troisième étape est relative à la présentation du projet aux employés concernés. Lors d'une réunion, nous présentons l'objet de l'intervention (améliorer les relations et les résultats) ainsi que son déroulement prévu (diagnostic de la situation au moyen d'entretiens individuels anonymes ; puis, lancement d'actions visant à améliorer la situation existante ; et enfin, bilan) ;

– *la propagation*

La dernière étape concerne la propagation, à l'échelle de l'hypermarché, de l'information sur le lancement de l'opération. Un article intitulé *Améliorer la communication et les résultats* est publié dans le journal interne afin d'informer l'ensemble du personnel du lancement d'un projet dans deux rayons pilotes. L'article précise qu'un bilan sera communiqué dans six mois et que l'extension du changement dépendra des résultats obtenus. Il s'agit d'insister sur la dimension expérimentale du projet afin de conserver toute latitude sur le sort de l'action entreprise. Mais il faut en même temps limiter les risques liés à une publicité trop importante de l'expérience. Comme les participants pourraient être critiqués, jugés et mis à l'écart, l'anonymat des chefs de rayon concernés par l'expérimentation est préservé : « *la trop grande visibilité de l'expérience, qui force les intéressés à en assumer trop tôt la responsabilité, peut entraîner son échec* » (CROZIER, 1991).

Les résultats économiques des deux rayons pilotes ont été comparés avec ceux de rayons identiques (même famille de produits) d'autres hypermarchés de France appartenant à la même enseigne. Dans le premier rayon, celui des produits d'entretien, le responsable réalise d'excellentes performances tout en entretenant de très bonnes relations avec son équipe. Dans le second rayon, celui du stand charcuterie, de mauvais résultats sont obtenus dans un climat social tendu. Le projet d'amélioration de la communication a été mené dans les deux rayons, mais cette étude se focalise sur le rayon dont les résultats sont les moins satisfaisants.

LE TEMPS DU DIAGNOSTIC

Un chef qui pense « pour » et non « avec » les autres

Âgé d'une cinquantaine d'années, le responsable du stand charcuterie a progressivement gravi les échelons à l'intérieur de ce rayon (vendeur – second de rayon – chef) et il détient une connaissance approfondie des gammes de produits. Il est d'ailleurs reconnu, à l'intérieur de la structure régionale, pour ses compétences techniques. L'équipe est composée de neuf vendeuses, dont l'activité principale consiste à garnir un long présentoir et à servir les produits aux clients. Elles travaillent selon des heures tournantes (matin ou après-midi), une présence humaine étant indispensable de 8 heures à 22 heures pour répondre aux demandes des clients. Elles travaillent aussi les deux heures précédant l'ouverture du magasin, afin de préparer le stand. Deux animatrices rémunérées par les fournisseurs et travaillant alternativement chaque semaine complètent l'effectif.

Interrogé sur les motifs de sa participation au projet, le chef de rayon répond : « *Il faut communiquer, communiquer et communiquer encore, avec son personnel* ». Il se dit déçu par l'attitude de son équipe à l'égard des « *efforts de communication* » qu'il a le sentiment de fournir.

Le chef de rayon semble visiblement confondre les notions de communication et d'information descendante. Notre participation aux réunions qu'il organise nous a permis de constater qu'il monopolise la parole sur des sujets inintéressants ou mal compris par son auditoire. En renforçant la distance hiérarchique, il écarte certaines questions déstabilisantes qui concernent les problèmes concrets de l'activité quotidienne, tout en affirmant qu'il fait « *des efforts de communication* ».

VROOM et YETTON (1973), qui se sont attachés à étudier le processus par lequel les décisions sont prises et mises en application par les managers, distinguent différents modes de prise de décision, allant de « *autocrate I* » (le leader résout les problèmes en fonction des seules informations dont il a connaissance) à « *groupe I* » (le leader discute du problème en groupe et recherche un consensus sur une solution). Le mode « *autocrate I* » est largement dominant dans le management de ce chef de rayon, même s'il prétend chercher à améliorer les conditions de travail de son équipe. Les quelques initiatives visant à améliorer concrètement les conditions de travail n'ont pas été bien accueillies, dans la mesure où les vendeuses les ont perçues comme les résultantes de décisions unilatérales de leur chef : « *S'il veut améliorer nos conditions de travail, il n'a qu'à nous demander notre avis* », confie l'une d'entre elles. Le chef de rayon a clairement tendance à penser « pour » et non « avec » les autres (THÉVENET, 2000).

Un management par la peur

MAC GREGOR (1960, 1966) considère que les styles de management sont radicalement différents selon que le manager fait des hypothèses pessimistes (théorie X) ou optimistes (théorie Y) sur le fonctionnement de la nature humaine de ses subordonnés. Estimant que les membres de son équipe éprouvent une aversion certaine pour le travail (théorie X), le responsable du stand charcuterie considère qu'il n'existe qu'un seul moyen pour les amener à accomplir les efforts requis permettant au rayon d'atteindre ses objectifs: l'autorité, l'obéissance, le contrôle. Les pratiques managériales qu'il nous expose semblent révéler un «management par la peur» qui s'oppose à la dimension affective du management, que les théories les plus récentes sur le leadership tendent à mettre en exergue (*cf.* le courant des «théories reformulées sur les traits de personnalité»).

Cette peur s'exprime à l'égard des supérieurs hiérarchiques: ce chef de rayon interprète de manière stricte le règlement intérieur et ne s'aventure pas à contrer les opinions ou les principes de ses supérieurs. Cette peur s'exprime également à l'égard des subordonnés:

– par crainte de ne plus pouvoir contrôler ses vendeuses, il occulte complètement leurs contraintes personnelles et refuse catégoriquement le moindre changement de créneaux horaires qu'elles auraient décidé entre elles: «*Si j'accepte une fois, c'est la porte ouverte à des changements incessants*»;

– il n'adopte pas un style formateur, délégatif et participatif, se montrant notamment hostile à la désignation d'un second de rayon. Il pense qu'il est préférable «*que chacun sache un peu tout faire plutôt que de donner des responsabilités supplémentaires à certains*»;

– face aux difficultés économiques, il n'hésite pas à brandir la menace du licenciement: «*Si le chiffre d'affaires continue de baisser, je serais contraint de réduire la masse salariale*», déclare-t-il à son équipe, lors d'une réunion de rayon.

Or, une telle vision occulte le pouvoir détenu par les collaborateurs, pouvoir informel qui se manifeste le plus souvent par l'imprévisibilité des comportements. On sait, depuis CROZIER et FRIEDBERG (1977), que le pouvoir ne repose pas seulement sur une base légitime (conception webérienne) mais qu'il résulte aussi des opportunités qui permettent aux individus d'utiliser à leur avantage les «*zones d'incertitude*».

Une forte attente de changement, chez les vendeuses

RONDEAU (1999) souligne l'importance des insatisfactions vécues pour donner force et légitimité au projet de changement. Précisément, il existe chez les vendeuses du stand charcuterie une grande lassitude et une profonde frustration, liées à la relation difficile qu'elles entretiennent avec leur supérieur hiérarchique. Elles

n'hésitent pas à qualifier cette relation d'«*insoutenable*». L'insatisfaction ambiante n'empêche pas la plupart des vendeuses d'exprimer la volonté de garder la même activité. Elles effectuent une activité spécifique de découpe et de vente qui ne peut être accomplie que par un personnel ayant un minimum de qualification. Le fait, rassurant, de ne pas être aussi facilement interchangeable que les employés d'autres stands se traduit par un attachement à leur rayon. Cette inclination rationnelle semble s'accompagner d'un attachement identitaire à une activité qui correspond à leur formation initiale (DUBAR, 1991). Les vendeuses souhaitent donc sans équivoque améliorer la situation existante en participant au processus de changement.

LES TENTATIVES D'AMÉLIORATION DES RELATIONS ENTRE UN CHEF ET SON ÉQUIPE

Les précautions prises

Avant d'élaborer et de mettre en place un plan d'actions, nous cherchons à obtenir un consensus sur le diagnostic réalisé («*effet miroir*») et à impliquer les acteurs dans le processus de changement. Comme le précise CROZIER (1988), «*il ne s'agit pas de découvrir les bonnes solutions pour ensuite les imposer mais de créer un consensus autour de la perception des problèmes et de chercher ensuite, quand il y a vraiment accord sur le problème, des possibles solutions*».

Pour gagner en légitimité, notre diagnostic de la situation s'appuie sur les entretiens individuels (formels et informels), réalisés auprès du chef de rayon et de l'ensemble des vendeuses, mais aussi sur l'observation (participation aux réunions d'équipe et observation des situations de travail) et sur l'analyse de documents (essentiellement comptes d'exploitation du rayon et entretiens d'évaluation des membres de l'équipe).

L'accord des vendeuses sur la liste des problèmes que nous avons identifiés est rapidement obtenu. Faire valider le diagnostic par le chef de rayon lui-même est une phase plus délicate et complexe. Quelques précisions lui sont apportées à titre préventif:

– le diagnostic correspond à une vision extérieure et personnelle des «*sources d'amélioration*» (et non des «*dysfonctionnements*») du rayon;

– l'ensemble des points abordés peut, avec son accord, être résolu;

– l'enjeu n'est pas de faire de la communication par esthétisme mais de rendre la vie du rayon plus agréable, dans la perspective d'une plus grande performance économique.

Les sources d'amélioration

Voici quelques-unes des sources d'amélioration identi-

fiées et la réaction du chef de rayon à chacune d'entre elles :

– *Source d'amélioration n° 1 : le rangement des produits réceptionnés dans la chambre froide*

Les produits livrés et acheminés jusqu'à la chambre froide sont rangés de manière peu consciencieuse par les vendeuses. N'ouvrant pas régulièrement les cartons venant d'être livrés, elles ignorent leur contenu. Dès lors, une rupture de stocks de certains produits peut très bien se manifester sur le stand au grand dam de la clientèle... alors qu'ils sont présents quelques dizaines de mètres plus loin. Régulièrement aussi, elles préfèrent, soit par négligence, soit par commodité, se servir dans les cartons récemment livrés, occultant les pro-

stand vers la chambre froide à partir de 21 h 20 et à commencer le nettoyage des machines dix minutes plus tard. Ainsi, les clients ne sont pas toujours servis après 21 h 30 (alors que l'hypermarché ferme à 22 heures), notamment dans l'hypothèse où la demande nécessite l'utilisation d'une machine de découpe : il faut en effet à nouveau la nettoyer, après utilisation. Des clients s'en sont déjà plaints, par l'intermédiaire de la boîte à idées. Là encore, le chef de rayon confirme l'existence de ce problème, considérant que les vendeuses commencent trop tôt le rangement et le nettoyage afin d'« *en finir le plus vite possible* ». « *Belle mentalité!* », ajoute-t-il en précisant qu'il ne peut pas résoudre ce problème : « *Moi, je quitte le magasin à 20 heures, alors...* »;



L'espace utilisé comme lieu de l'expérimentation est le rayon (*chameau exposé à la devanture d'un marchand de gibier et de volaille, Paris, 1908*).

duits déjà présents dans le local depuis quelques jours. Cette mauvaise rotation du stock pose des problèmes de « casse » (produits périmés), en raison de la forte contrainte de la date limite de consommation, inhérente aux produits frais.

Le chef de rayon reconnaît volontiers ce problème, qu'il attribue à la « *fainéantise* » et au « *manque de professionnalisme* » des vendeuses ;

– *Source d'amélioration n° 2 : l'heure de fermeture du stand par les vendeuses*

Les employées ont tendance à ramener les produits du

– *Source d'amélioration n° 3 : l'information sur le contenu des livraisons quotidiennes*

Chaque matin entre 6 heures et 8 heures, deux vendeuses préparent le stand en fonction des produits disponibles, mais aussi des produits attendus. N'étant pas toujours informées des livraisons, elles sont parfois contraintes de retirer des produits du stand, afin d'intégrer une nouvelle gamme de produits venant d'être livrés. La liste écrite des livraisons imminentes avait été fournie l'année précédente par le chef de rayon à son équipe pendant une

semaine, puis, sans explication, il a cessé de le faire. Le chef de rayon déclare qu'il préfère assurer oralement cette information;

– *Source d'amélioration n° 4: les permutations des créneaux horaires entre collègues*

En cas de contraintes personnelles, il n'est pas offert aux vendeuses la possibilité d'échanger leur créneau avec une collègue consentante. Les vendeuses, qui considèrent qu'« on ne peut pas tout prévoir » et qu'« une permutation de créneaux serait tellement facile », voient dans cette organisation rigide du temps de travail une manœuvre autoritaire et infondée.

Le chef de rayon rappelle le principe qui est le sien, selon lequel « les règles sont les règles. [...] Les contraintes familiales des vendeuses, ce n'est pas mon problème »;

– *Source d'amélioration n° 5: la fixation des dates de congés payés*

Il s'agit également d'un problème récurrent, très vivement ressenti chez les vendeuses qui ne comprennent pas que les dates de congés payés soient fixées de façon unilatérale: « Une année, j'ai demandé deux semaines en août, j'ai eu juillet. L'année suivante, je demande juillet, j'ai août! ».

Le chef de rayon considère que le personnel, cadre ou non cadre, doit être au service de l'entreprise. « Je n'ai pas hésité, moi, à plusieurs reprises, à sacrifier mes vacances d'été pour prendre mes congés en septembre », déclare-t-il avec un certain agacement.

Un choc psychologique

Les travaux précurseurs de LEWIN (1948) enseignent que le déclenchement d'un processus d'adaptation passe par une phase de « *décristallisation* », qui vise à mettre les personnes concernées en situation de déséquilibre. Il s'agit de leur faire reconnaître que les anciennes manières de faire ne sont plus acceptables. SCHEIN (1992) montre que cette « *décristallisation* » suppose la réunion de trois conditions auxquelles la prise de conscience de la légitimité du changement est subordonnée. D'abord, il faut un nombre suffisant de « *données révélatrices* » provoquant de sérieuses gênes. Mais si cette information provoque un malaise, elle ne conduit pas nécessairement à une décision de changement. C'est pourquoi il convient, ensuite, de la relier aux objectifs ou aux valeurs importantes afin d'engendrer une « *anxiété et/ou un sentiment de culpabilité* ». Enfin, il faut apporter une « *sécurité psychologique* » permettant aux membres de l'organisation de ne pas percevoir le changement comme une menace pour l'identité et la cohésion du groupe.

Nous appuyant sur ces travaux, nous avons cherché à montrer au chef de rayon l'existence de dysfonctionnements qui portent préjudice à la performance du rayon, mais qui peuvent être surmontés grâce à lui. Pourtant, ce que SAVALL et ZARDET (2003) appellent le « *choc culturel* » est trop fort. Selon le responsable du stand, le temps conséquent qu'il consacre en réunion à donner

des informations sur les résultats économiques et sur les événements du magasin est suffisant pour que la qualité de « bon communicant » lui soit décernée. Du coup, il n'adhère pas au *feed-back* du diagnostic établi, accusant les vendeuses de ne pas avoir bien compris le sens de ses propos. Se focalisant sur les points de « permutations des créneaux horaires entre collègues » et de « fixation des dates de congés payés », il perçoit la liste des sources d'amélioration comme un ensemble de revendications: « *Dans la vie, il y a les droits et les devoirs; mais dans cette liste, je ne vois que du droit, pas du devoir* ». Il exprime sa déception (« *Je donne beaucoup... mais je ne reçois rien en retour* ») et son incompréhension (« *Elles devraient être heureuses de travailler chez [nom de l'enseigne]* »).

Créer de la représentation pour débloquer la situation

« *Ça ne servira à rien* » est le discours ambiant qui règne à propos du projet de changement aussi bien chez les vendeuses que chez le chef de rayon. Les premières parce qu'elles considèrent leur chef comme « *obstiné* », « *inflexible* », « *imprévisible* ». Le second parce que « *la paresse structurelle* » de son équipe constitue un obstacle insurmontable à toute tentative visant à introduire une nouveauté. Ces réactions montrent bien qu'« [...] à un moment donné, un individu ou un groupe ne peut imaginer une situation très différente de celle dans laquelle il est et qu'il a vécue jusque-là » (BERNOUX, 1985). Il s'agit, par conséquent, de « *produire de la représentation* » (GUYON, 2003) en montrant aux deux parties comment on peut concrètement travailler autrement. Tous les problèmes ne pouvant être résolus en même temps, il faut procéder de manière progressive. L'approche en « *tâche d'huile* », déjà évoquée, est également utilisée dans le cadre spécifique du rayon pour résoudre les problèmes locaux.

Afin de favoriser l'émergence d'un climat de confiance et de susciter un accord entre les parties, notre choix se porte sur le problème le plus facile et le plus rapide à résoudre, à savoir celui de l'information sur le contenu des livraisons quotidiennes réclamée par les vendeuses. *A priori*, cette attente a les meilleures chances d'être satisfaite par le chef de rayon :

- l'objectif direct de cette action vise à favoriser l'efficacité au travail des vendeuses, qui pourraient organiser à l'avance la répartition des produits sur le stand;
- ce problème avait déjà été soulevé et provisoirement résolu l'an passé par le chef de rayon pendant une semaine;
- l'action est présentée au chef en lui rappelant que l'idée venait de lui;
- ni les vendeuses ni le chef ne perçoivent l'information des livraisons comme un sujet sensible.

En dépit de son assentiment en faveur de cette action et des relances de notre part, le chef de rayon ne donnera pas cette liste à son équipe. Après l'usage d'échap-

patoires du type « *Oui, oui, je vais le faire...* », il justifie son inaction par un revirement total de son discours sur l'intérêt de la communication: le « *il faut communiquer* » s'est subitement transformé en « *trop communiquer, c'est mauvais* ».

L'attitude autocratique légitimée par l'encadrement supérieur

Le comportement de la hiérarchie supérieure ne permet pas de débloquer la situation. Un entretien entre le RRH et le chef de rayon se révèle infructueux, ce dernier manifestant son incompréhension d'être l'objet de « *critiques* », alors qu'il s'emploie à réaliser des efforts de communication et qu'il a fait preuve d'une bienveillance particulière en se portant volontaire à ce projet.

Le RRH sollicite le soutien de la hiérarchie supérieure. Mais le directeur et son adjoint semblent adopter une attitude de retrait, témoignant d'un désintérêt pour les choix managériaux réalisés par le chef de rayon. Le chef de secteur défend même son collaborateur en lui trouvant des circonstances atténuantes: « *Ce n'est pas facile de manager un personnel féminin [...]. La concurrence locale est particulièrement forte sur cette famille de produits* ».

Le changement opéré dans l'autre rayon, celui des produits d'entretien, en vue d'améliorer la performance des employés lors de la passation des commandes (performance pourtant déjà élevée comparativement aux autres rayons), nous conforte dans l'idée que la direction est peu sensible à la dimension sociale. Dans ce rayon, si le changement opéré a permis une économie de plus de 13 500 euros en termes de chiffre d'affaires annuel, c'est grâce à l'adhésion des employés qui doit se comprendre comme un soutien apporté au manager avec lequel un lien affectif fort s'était établi dans le temps.

Malgré l'excellence des résultats enregistrés depuis près de sept années et la réussite de ce projet, le chef du rayon produits d'entretien n'a jamais pu accéder au poste de chef de secteur auquel il aspire. Sa candidature a été écartée à deux reprises par le directeur, alors qu'« *en toute logique, il aurait dû avoir le poste* » (selon les propos du RRH). Estimant impérieuse la mise en place de solutions radicales pour réaliser des économies dans un contexte économique difficile, le directeur considère que ce chef de rayon, dont les résultats économiques sont excellents mais le mode de management « *trop social* » (selon ses propos), ne pouvait pas prétendre aux fonctions de chef de secteur. S'il reconnaît les qualités humaines du chef de rayon, sa vision strictement économique du milieu des affaires l'amène à penser que son profil est davantage en adéquation avec un poste de RRH qui doit se libérer à moyen terme, en raison d'un départ à la retraite. Le travail du RRH étant, en l'occurrence, circonscrit à des tâches essentiellement administratives, on peut se

demander si le directeur ne cherche pas par ce moyen à « *mettre sur la touche* » un manager aux valeurs et méthodes quelque peu dérangeantes.

CONCLUSION

Il est frappant de voir que, dans un secteur aussi concurrentiel que celui de la grande distribution (secteur réputé pour son intransigeance à l'égard du personnel insuffisamment performant), un chef efficace n'est pas valorisé, tandis qu'un chef dont les résultats sont décevants, mais les pratiques managériales conformes à la norme implicite, bénéficie d'une certaine clémence.

Plutôt que de parler de culture des résultats, il nous paraît plus juste de parler de culture du volume, selon laquelle les prix bas proposés par la grande distribution doivent être compensés par un volume important de produits vendus. Cette culture du volume imprègne véritablement les modes de management. Un chef de rayon sera d'autant plus valorisé qu'il réalise un bon chiffre d'affaires, les autres indicateurs de gestion (tels que le taux de casse par exemple) passant à l'arrière-plan. Or le décalage de performance entre les deux rayons pilotes, bien à l'avantage du rayon des produits d'entretien, est plus important en termes de marges diminuées des frais qu'en termes de chiffre d'affaires. La culture du volume se traduit également par la valorisation du chef de rayon qui passe beaucoup d'heures sur le terrain et qui exerce une pression sur ses employés, refusant de prendre en compte les contraintes personnelles dans la détermination des créneaux horaires ou des périodes de congés payés. C'est cette vision rationnelle – et non affective – de la performance (CHANLAT, 2003) qui tronque une juste évaluation des prestations de travail des deux chefs de rayon.

Pour reprendre la terminologie utilisée par le courant de l'*Organizational Development*, le type de changement que nous avons tenté d'initier est un changement d'ordre 1, c'est-à-dire un changement à l'intérieur de cadres déjà acceptés, par opposition au changement d'ordre 2, qui implique des ruptures majeures (comme, par exemple, une nouvelle structure ou une nouvelle mission pour l'organisation (BARTUNEK & LOUIS, 1988)). À l'instar des changements structurels majeurs, le changement de type 1 est précieux car il conditionne l'aptitude des hommes à changer dans leur manière de manager, d'être managés et d'interagir au sein de l'entreprise. La réussite d'une telle action de changement est subordonnée à la mise en œuvre d'un travail progressif accompli avec et auprès des managers consentants, mais elle dépend aussi du soutien manifesté de façon explicite par la hiérarchie supérieure. Car dans une organisation très hiérarchisée, où l'on distingue ceux qui managent de ceux qui exécutent, les attentes exprimées par les salariés peuvent rester sans effet si elles

ne sont pas relayées par le sommet de la hiérarchie. Il ne s'agit pas pour autant, lorsque le management intermédiaire est à dominante autocratique, de prôner l'approche coordonnée du changement (*cf.* le processus *Horivert*). Au-delà des risques d'enlisement et d'échec (déjà évoqués) que présente une action horizontale en phase de démarrage du changement, il faut bien comprendre que l'attitude des cadres de proximité ne peut en aucune manière être déconnectée de l'orientation choisie par les membres du comité de direction. En d'autres termes, le management autocratique adopté par la majorité des chefs de rayon est le reflet des pratiques et des valeurs des chefs de secteur, du directeur adjoint et du directeur. Seule la multiplication de réussites locales montrant l'impact positif d'un management participatif et social sur la performance pourrait être de nature à éveiller progressivement l'intérêt de la direction pour une action de plus grande ampleur. ■

BIBLIOGRAPHIE

- AKRICH (M.), CALLON (M.) & LATOUR (B.), « À quoi tient le succès des innovations », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, p. 14-29, septembre 1988.
- BARET (C.), « Espace marchand et qualification du travail dans la grande distribution. Essai d'analyse sociétale », Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille II, 1994.
- BARTOLI (A.) & HERMEL (P.), *Piloter l'entreprise en mutation*, Paris, Éditions d'Organisation, 1986.
- BARTUNEK (J.M.) & LOUIS (M.L.), « The interplay of organizational development and organizational transformation », *Research in Organizational Change and Development*, p. 97-134, 1988.
- BECKARD (R.), *Le Développement des organisations. Stratégies et modèles*, Paris, Dalloz, 1975.
- BERNOUX (P.), *La Sociologie des organisations*, Paris, Éditions du Seuil, 1985.
- BONEU (F.), FETTU (F.) & MARMONIER (L.), *Piloter le changement managérial*, Paris, Éditions Liaisons, 1992.
- BRABET (J.), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in BRABET (J.) (sous la direction de), *Repenser la gestion des ressources humaines?*, Paris, Economica, Collection Gestion, p. 69-142, 1993.
- CHANLAT (J.-F.), *L'Individu dans l'organisation*, Canada, P.U. de Laval, 2003.
- CROZIER (M.), « Communication à l'Académie des sciences morales et politiques », 18 juin 1973.
- CROZIER (M.), *On ne change pas la société par décret*, Paris, Grasset, 1979.
- CROZIER (M.), « Comment transformer l'État? », *Collection des rapports officiels*, La Documentation Française, mai, 1988.
- CROZIER (M.), *L'Entreprise à l'écoute*, Paris, InterÉditions, 1991.
- CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'Acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, 1977.
- DENZIN (N.), « Interpretative Interactionism », in *Beyond Method, Strategies for Social Research*, Edited by G. Morgan, G. Sage, p. 129-146, 1983.
- DUBAR (C.), *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991.
- FADY (A.) & VYT (D.), *How do retailers develop location-tailored product assortment? A case study*, à paraître.
- FAURE (H.), « Informatiques nouvelles et bricolage organisationnel », in ALTER, N., *La Bureautique dans l'entreprise*, Paris, Éditions ouvrières, 1985.
- GUYON (C.), *Réussir le changement dans le service public*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003.
- JULHE (S.), « Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client », *Travail et Emploi*, n° 105, janvier-mars, p. 7-17, 2006.
- LE CORRE (S.), « Modèles d'entreprises et formes de gestion sociale dans les hypermarchés : diagnostic et évolution », *Formation Emploi*, n° 35, p. 14-25, juillet-sept. 1991.
- LEWIN (K.), *Resolving social conflicts*, New York, Harper and Row, 1948.
- MAC GREGOR (D.), *The human side of enterprise*, New York, McGraw-Hill, 1960.
- MAC GREGOR (D.), *Leadership and motivation*, Cambridge (Mass.), MIT Press, 1966.
- PHILONENKO (G.) & GUIENNE (V.), *Au Carrefour de l'exploitation*, Desclée de Brouwer, 1997.
- PIOTET (F.) & SAINSAULIEU (R.), *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondations Nationale des Sciences Politiques & ANACT, 1994.
- RAMAUT (D.), *Journal d'un médecin du travail*, Le Cherche Midi, 2006.
- RONDEAU (A.), « Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », *Gestion*, n° 3, vol. 24, p. 12-19, automne 1999.
- SAINSAULIEU (R.), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Dalloz, 1987.
- SAVALL (H.) & ZARDET (V.), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 4^e édition, Paris, Economica, 2003.
- SCHEIN (E.H.), *Organizational culture and leadership*, 2^e édition, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992.
- SERANGE (R.), *Flic de supermarché*, Paris, Jean-Claude Gawsewitch éditeur, 2006.
- STACEY (R.), *Strategic thinking and the management of change*, London, Kogan Page, 1993.
- THEVENET (M.), *Le Plaisir de travailler*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.
- VROOM (V.H.) & YETTON (P.W.), *Leadership and decision-making*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973.