

LE CONTROLE D'UN ETABLISSEMENT LOCAL PAR LA DIRECTION CENTRALE : ENJEUX ET LIMITES

Yvan BAREL

Sous l'effet de l'intensification de la concurrence, on constate depuis plusieurs années un accroissement de la taille des groupes, le plus souvent à travers les phénomènes de fusions-acquisitions. Le problème du contrôle des établissements locaux par la direction centrale semble donc se poser avec toujours plus d'acuité. D'un côté, les acteurs relevant des divers établissements du groupe bénéficient en toute hypothèse d'un minimum de responsabilités et de pouvoir pour gérer leurs affaires. D'un autre côté, la direction centrale cherche à maîtriser l'ensemble de façon à favoriser des économies d'échelle, à susciter des effets de synergies entre les établissements et à préserver l'image de marque de l'enseigne. Comment réguler ce délicat arbitrage entre autonomie locale et contrôle central, deux notions inséparables ? Cette question sera en l'occurrence envisagée à travers une étude de cas menée dans un hypermarché appartenant à l'un des groupes leaders de la grande distribution française (nous l'appellerons l'enseigne E).

Après une présentation du cadre conceptuel et méthodologique, il s'agira de s'intéresser au système prévu par la direction centrale E pour superviser l'activité locale, avant de s'interroger sur les dérives que peut receler le système de contrôle sur la performance et la pérennité du groupe.

1. LE CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

Le support théorique essentiel utilisé dans cette étude repose sur l'une des variables importantes de la théorie de H. Mintzberg : les mécanismes de coordination. Ils représentent en effet un outil d'aide à l'appréhension des relations entre le siège et les établissements. Pour apprécier dans quelles conditions cet outil a été utilisé, la méthode de recherche sera présentée.

1.1. La théorie des mécanismes de coordination

Les cinq mécanismes initiaux. Reprenant la distinction opérée par P.R. Lawrence et J.W. Lorsch (1973) entre la « différenciation » et l'« intégration », H. Mintzberg indique que « l'activité humaine organisée doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail » (1982, p.18). Il définit d'ailleurs la structure d'une organisation comme l'ensemble des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite les coordonner. Les mécanismes de coordination identifiés par l'auteur constituent d'ailleurs le fondement de la typologie des configurations organisationnelles, puisque à chaque mécanisme correspond l'une des configurations. Les mécanismes en question varient toutefois en fonction des ouvrages.

Dans *Structure et Dynamique des Organisations* (1982), l'auteur énonce cinq mécanismes de coordination :

- l'« ajustement mutuel » : les opérateurs se mettent d'accord, explicitement ou implicitement, sur la manière d'effectuer le travail. Pour cela, ils communiquent de manière spontanée et informelle. L'ajustement mutuel est le plus simple et le plus naturel des mécanismes de coordination ;

- la « supervision directe » : une personne ayant la responsabilité du travail d'une ou plusieurs autres donne des ordres et contrôle le travail effectué. Il s'agit d'un mode de coordination que les principes de H. Fayol développaient abondamment ;

- la « standardisation des procédés » : les tâches, la manière de les réaliser et les rythmes de travail sont spécifiés à l'avance. Ils font éventuellement l'objet d'un accord mais c'est toujours au détriment de l'autonomie des exécutants ;

- la « standardisation des résultats » : le résultat à obtenir est spécifié à l'avance, en fonction d'un ou plusieurs critères explicites et mesurables. A l'inverse du précédent mécanisme, la programmation des objectifs à atteindre, qu'ils soient négociés ou imposés,

restaure une autonomie des opérateurs dans la mesure où ils restent libres de la manière d'effectuer le travail ;

- la « *standardisation des qualifications* » : les compétences nécessaires à l'exécution du travail sont spécifiées à l'avance. Par leur capacité à adopter des comportements adéquats, les opérateurs sont censés éviter l'apparition de problèmes de coordination. Grâce à la reconnaissance explicite de leur niveau de qualification (garanti par exemple par un diplôme), l'organisation peut leur accorder une certaine confiance et autonomie.

A ces cinq mécanismes correspondent respectivement l'adhocratie, la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la structure divisionnalisée et la bureaucratie professionnelle. L'auteur précise que ces configurations organisationnelles sont des « *types purs* ». Il s'ensuit qu'une organisation peut combiner plusieurs mécanismes de coordination.

Des mécanismes de coordination aux systèmes d'influence

Dans l'ouvrage *Le Pouvoir dans les organisations* (1986), H. Mintzberg élabore une problématique des « *systèmes d'influence* » entre les divers acteurs internes : PdG, cadres intermédiaires, opérateurs, analystes de la technostructure. Elle recoupe manifestement en grande partie cette distinction des mécanismes de coordination, notent J. Nizet et F. Pichault (1999). En effet, la supervision directe ainsi que la standardisation des procédés et des résultats se retrouvent dans le « *système d'autorité* », tandis que la standardisation des qualifications et l'ajustement mutuel concernent le « *système des compétences spécialisées* ». Pourtant, H. Mintzberg énonce deux systèmes d'influence supplémentaires. L'un est le « *système des politiques* ». Par politique, l'auteur entend des comportements individuels et de groupes informels. Le système a pour but de détourner le pouvoir légitime par divers moyens comme les renseignements confidentiels ou l'accès privilégié à des personnes influentes. L'autre système d'influence est le « *système d'idéologie* ». Il correspond à un ensemble de croyances et de valeurs à propos de l'organisation auquel tous les membres adhèrent. L'idéologie se construit progressivement, le plus souvent dès la naissance de l'organisation : « *Une idéologie prend racine dès lors qu'un groupe de personnes se constitue autour d'un chef pour créer une organisation, et que naît le sentiment d'une mission à accomplir. L'idéologie, ensuite, en créant des traditions, se développe à travers le temps* » (1986, p.222).

L'idéologie ou le sixième mécanisme

L'idéologie évoquée acquiert une dimension nouvelle dans l'ouvrage *Le Management : voyage au centre des organisations* (1989) puisqu'elle prend la forme d'un sixième mécanisme de coordination : la « *standardisation des normes* ». H. Mintzberg le définit comme étant un ensemble de valeurs partagées par les membres d'une organisation du fait de leur histoire commune. C'est par cette socialisation, cet endoctrinement, que l'auteur entend traiter des particularités et des succès des entreprises japonaises.

1.2. La méthodologie utilisée

L'intérêt du cas E. Il s'explique par des raisons propres au secteur d'activité et à l'enseigne. D'une part, la grande distribution est un secteur en effervescence dans lequel le nombre d'enseignes diminue progressivement. Celles qui ne peuvent rester compétitives, en particulier en termes de prix, finissent par être absorbées par la concurrence. La coordination entre les établissements et le siège central s'avère donc essentielle à une mise en œuvre cohérente de la stratégie. D'autre part, l'enseigne E est amenée, pour des raisons de stratégie commerciale que nous développerons plus tard, à décentraliser davantage que ses concurrents. Ce qui renforce la nécessité d'instaurer de solides mécanismes de coordination.

La collecte des données. L'étude des mécanismes de coordination s'est faite en amont et en aval d'un processus de recherche ayant pour objet le management dans une perspective statique et dynamique. Précisément, il s'agissait de cerner les ressorts managériaux de la performance au niveau cellulaire de l'établissement, les chefs de rayon obtenant à environnement comparable des résultats forts différents (aspect statique) ; il s'agissait également de favoriser l'émergence d'un changement des styles de management (aspect dynamique). La recherche doctorale menée pendant près de deux ans dans

¹ Un chef de rayon est un cadre moyen responsable de la gestion de 500 à 1500 produits et du management de 3 à 10 employés. Chaque hypermarché est composé d'une quarantaine de chefs de rayon.

l'hypermarché E s'est donc intéressée aux mécanismes de coordination pour décrire le contexte dans lequel s'activaient les chefs de rayon (amont du processus de recherche) ; les résultats obtenus ont par la suite permis d'enrichir cette analyse (aval du processus).

Le management étant un phénomène complexe à étudier, l'approche utilisée a été fondamentalement qualitative. Pour objectiver les données, une « triangulation » (Denzin, 1978) des sources d'informations est apparue indispensable non seulement dans la vérification des faits, mais encore pour l'appréhension des représentations des acteurs. Aussi, plusieurs méthodes de recueil ont été utilisées parmi celles que recense R.K. Yin (1990) :

- la documentation : procès-verbaux des diverses réunions hebdomadaires (direction, rayon), comptes-rendus des entretiens d'évaluation concernant les chefs de rayon et leurs collaborateurs...

- l'observation participante : participation au travail des opérateurs, aux réunions, aux pauses...

- l'entretien : un échantillon transversal d'une cinquantaine de salariés (employés, chefs de rayon, chefs de secteur, contrôleur de gestion, responsable des ressources humaines) a été interrogé.

2. LE SYSTEME DE CONTROLE PREVU PAR LA DIRECTION CENTRALE

L'étude du système prévu par la direction centrale pour contrôler l'activité des acteurs locaux ne peut faire l'économie d'une considération des aspects stratégiques et organisationnels. La prise en compte du positionnement commercial justifie l'organisation adoptée, qui elle-même éclaire les raisons de la politique sociale généreuse – du moins pour le secteur – dont bénéficient aussi bien la hiérarchie que les employés de l'enseigne E.

2.1. Une organisation au service de la stratégie

Une stratégie audacieuse. Reposant sur une logique de volume et de faible marge, la dimension « bas prix » de la politique commerciale d'un hypermarché reste absolument incontournable. Il est par contre possible, sans faire abstraction de la contrainte de « discount », de développer un certain niveau de service aux clients (accueil, architecture, propreté, disponibilité du personnel, guichets de retrait d'argent, service après-vente arrangeant...). C'est la voie choisie par l'enseigne E. Mais sa spécificité stratégique réside surtout dans un choix très large de produits qui s'échelonne du bas jusqu'au haut de gamme : le nombre de références est deux fois plus important que chez les autres enseignes. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le groupe privilégie les surfaces de grande envergure (environ 10000 m²) dans sa stratégie de développement interne et externe. Chaque établissement a ainsi la possibilité de varier continuellement ses actions promotionnelles puisqu'il dispose d'un éventail important de produits pouvant servir de supports à ces opérations.

Afin de ne pas désorienter les clients par la largeur de la gamme et par la multiplicité des promotions, tout en les laissant maîtres de leurs choix, la politique de l'enseigne E consiste à assurer une adéquation très fine entre les assortiments proposés et les attentes exprimées. Or ces attentes sont en partie dépendantes du contexte local. C'est la raison pour laquelle les chefs de rayon de chaque hypermarché disposent d'une certaine liberté dans la composition de leurs assortiments et dans l'organisation des actions promotionnelles.

On pourrait penser que la politique de choix développée par l'enseigne E est de nature à entraver sa compétitivité en termes de prix, puisque le nombre important de références limite les économies d'échelle pour chaque produit. En réalité, les hypermarchés E ont pour mission d'être les moins chers sur tous les produits comparables et de compenser la faiblesse de ces marges par les produits détenus en exclusivité. Or la constitution de ces deux catégories de produits est variable suivant la zone de chalandise, de même que la tarification des produits possédés en commun. Aussi les chefs de rayon disposent-ils également du pouvoir de fixer les prix de vente.

Une structure centrale restreinte. Le rôle joué par les services centraux de l'enseigne E reste peu important par rapport aux autres chaînes d'hypermarchés. Par exemple, même s'il existe des consignes générales concernant l'implantation des produits, les chefs de rayon disposent de marges de manœuvre pour choisir quelle référence sera à côté d'une autre. Ce qui semble logique compte tenu de la différenciation des produits et des prix suivant les magasins. La décentralisation des structures fait du rayon un centre de profit autonome dont son responsable est investi de missions dans la gestion, le com-

merce et le management. D'une manière schématique, on pourrait assimiler l'organisation d'un hypermarché E à un regroupement de quantité de chefs d'entreprise à échelle réduite.

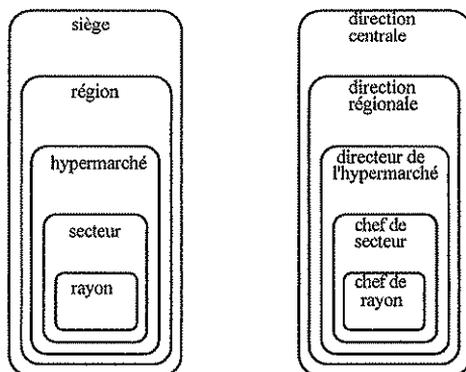
Contrairement à ce qu'on a tendance à écrire dans la presse spécialisée ou dans les documents internes de l'entreprise, il semble donc que le pouvoir accordé aux chefs de rayon de l'enseigne E ne s'explique pas seulement par l'attachement du PdG-fondateur à des valeurs d'autonomie et de responsabilisation. Il correspond également à la nécessité de répondre aux exigences d'une stratégie commerciale originale.

Des relais régionaux. Comme la stratégie commerciale de l'enseigne E exige effectivement une décentralisation plus forte que ses concurrents, une rationalisation des méthodes de distribution pour réaliser des économies d'échelle s'avère d'autant plus nécessaire. Il s'agit de maintenir un équilibre entre « différenciation » et « intégration ». C'est pourquoi, contrairement à d'autres groupes pratiquant la franchise, l'enseigne E est propriétaire de ses magasins à la tête desquels les directeurs sont des salariés : cela permet d'exercer un contrôle plus pointu. De même, c'est pour maîtriser l'offre commerciale que des structures régionales ont été mises en place, système qui n'existe pas chez les concurrents. Les hypermarchés sont ainsi regroupés en quatre régions avec à leur tête une direction régionale au sein de laquelle un certain nombre de services (marketing, ressources humaines...) sont constitués.

Ces entités régionales exercent un rôle important dans la gestion des carrières des cadres moyens et supérieurs de chaque établissement. Il s'agit d'harmoniser les critères d'évaluation pour éviter les disparités subjectives entre hypermarchés. Ces entités jouent également un rôle essentiel dans le domaine commercial avec l'organisation des « synergies régionales », réunions mensuelles au cours desquelles les chefs de rayon échangent des informations et tentent de s'accorder sur l'organisation d'opérations commerciales communes afin de bénéficier de remises de la part des fournisseurs. Ces réunions sont animées par des chefs de secteur (encadrement supérieur), dont le rôle est habituellement de définir les objectifs et de suivre les résultats des cinq à dix chefs de rayon faisant partie de leur équipe dans l'hypermarché.

En définitive, les divers niveaux organisationnels, auxquels correspondent autant de centres de décision, peuvent être synthétisés par la figure suivante.

FIGURE 1
LES NIVEAUX D'ORGANISATION ET DE DECISION



2.2. Une GRH au service de l'organisation

La recherche de l'implication et de la fidélisation à travers la promotion interne et le recrutement de jeunes diplômés. Plusieurs signes tendent à confirmer que la politique de GRH mise en œuvre par l'enseigne E cherche à impliquer et à fidéliser l'ensemble des salariés. La quasi-totalité des postes à responsabilités (second de rayon, chef de secteur, contrôleur de gestion, directeur adjoint ou directeur) ne sont occupés que

par des personnes gravissant progressivement la ligne hiérarchique. Les salariés intéressés par une ascension professionnelle peuvent ainsi s'investir dans l'entreprise sans la crainte liée à la concurrence extérieure de postulants. Lorsqu'ils finissent par atteindre un certain niveau de responsabilité, ils sont *a priori* bien « imprégnés » de la culture E. C'est du moins le pari fait par la direction centrale. Le poste de chef de rayon représente une exception obligée à la promotion interne, le personnel de base ne constituant pas un vivier suffisant d'acteurs capables d'occuper cette fonction. Cependant, même à ce niveau, le souci d'homogénéité culturelle est observable. En effet, contrairement aux autres enseignes recherchant plutôt des candidats Bac+2 avec une certaine expérience, le recrutement externe s'adresse exclusivement à des jeunes diplômés de niveau Bac+4 ou +5 venant d'horizons très différents (écoles de commerce, facultés d'économie, de lettre ou de sciences...). Aucune considération liée aux connaissances du candidat en termes de produits n'est prise en compte. Tout candidat expérimenté de la grande distribution est en particulier formellement évité. Le groupe E préfère former lui-même ses responsables aux métiers de la distribution. La part de la masse salariale brute consacrée à la formation est d'ailleurs largement supérieure à celle du secteur : 3,7% au lieu de 1,8% (moyenne des années 1993-94-95). Ceci s'explique par les choix de décentralisation des responsabilités, de forte promotion interne et de préférence accordée aux jeunes diplômés sans expérience. Il faut signaler que certaines de ces formations concernent la culture d'entreprise.

La recherche de l'implication et de la fidélisation à travers la stimulation pécuniaire. La formation étant surtout rentable sur le moyen-long terme, des arguments financiers de poids sont développés pour limiter le phénomène de démissions assez important dans le secteur de la grande distribution connu pour ses difficiles conditions de travail. Ainsi, une prime trimestrielle de progrès, qui correspond à un pourcentage du salaire brut variant généralement entre 5 et 15%, est versée à l'ensemble des employés. Jusqu'en 1993, ce taux de prime se calculait chaque trimestre par magasin, sur le fondement de l'évolution du chiffre d'affaires et de la marge diminuée des frais (par rapport au même trimestre de l'année précédente). Depuis 1994, le taux de prime dépend également des résultats obtenus par l'ensemble des hypermarchés E de l'hexagone. Il s'agit de lisser les écarts de taux entre les magasins, écarts qui peuvent avoir pour origine un contexte concurrentiel particulièrement difficile. Ce souci d'équité semble traduire la volonté de la direction centrale de favoriser l'attachement des salariés à l'enseigne, et pas seulement à l'établissement occupé. En outre, l'enseigne distribue à l'ensemble du personnel trois fois plus que la participation légale en vigueur dans d'autres entreprises. Enfin, chaque employé peut devenir actionnaire. Aujourd'hui, 98% des effectifs sont copropriétaires de l'entreprise au sein d'un fonds commun de placement. Le groupe n'étant pas coté en bourse, son éventuel dépôt de bilan se traduirait par une dévalorisation quasi-totale du fonds commun de placement proposé. En effet, la valeur marchande des immobilisations est relativement faible puisqu'elle est constituée de terrains et de constructions à bas prix. Détenant souvent des sommes très importantes en actions, les salariés ont ainsi une partie de leur patrimoine largement dépendant du succès de leur groupe. Une façon supplémentaire de lier les salariés à l'enseigne...

2.3. Les mécanismes de coordination sous-jacents aux choix d'organisation et de GRH

Les mécanismes de coordination concernant la hiérarchie locale. Comme on l'a vu précédemment, la voie de la décentralisation du pouvoir de décision donne aux chefs de rayon une marge de manœuvre *a priori* conséquente dans la composition de leurs assortiments, la disposition des références en rayon, la fixation des prix de vente, etc.. Pour concilier l'autonomie accordée aux responsables locaux avec l'exigence d'une certaine cohérence globale, deux mécanismes de coordination semblent prédominer dans le groupe E.

Le premier correspond au mécanisme de « *standardisation des résultats* ». Son utilisation est facilitée par l'informatisation poussée des magasins et le caractère systématique des indicateurs d'évaluation des performances. Il existe ainsi des normes mesurables et comparables non seulement entre les cellules organisationnelles de l'hypermarché (rayons ; secteurs) mais également avec celles des autres hypermarchés de la même enseigne. On peut, à titre d'illustration, comparer le taux de casse du rayon « jouet » d'un magasin avec d'une part, celui des autres rayons de ce magasin et d'autre part, celui des rayons « jouet » appartenant aux autres hypermarchés E. Il s'ensuit que les marges de

manceuvre dont disposent les chefs de rayon sont fortement contrôlées *a posteriori* sur la base des résultats obtenus.

Le mécanisme de standardisation des résultats n'est toutefois pas suffisant. On s'aperçoit ainsi que la voie de recrutement privilégiée est souvent celle de la promotion interne en raison de l'expérience et de la culture d'entreprise progressivement acquises. On constate également que l'octroi d'un poste de chef de rayon à un cadre ayant travaillé sous une enseigne concurrente est radicalement évité. Les magasins préfèrent embaucher de jeunes diplômés venant d'horizons très différents, l'important résidant dans leur personnalité et leur capacité à s'intégrer dans un système. On observe enfin l'importance des références à la culture d'entreprise que ce soit à travers les formations, le projet d'entreprise distribué aux nouveaux arrivants, les vidéos d'information diffusées chaque mois à l'ensemble des salariés, le journal interne ou les affiches informatives étalant les valeurs de l'entreprise. Le but est manifestement d'obtenir de la part des cadres un comportement compatible avec le nécessaire respect de certaines normes préétablies. Ce dispositif illustre les propos de M. Crozier (1991) en faveur du gouvernement des hommes par la culture. Selon l'auteur, les règles et les procédures étant insuffisantes pour gérer la complexité croissante, il faut accorder une autonomie aux acteurs qui elle-même rend indispensable l'existence d'une culture. Contrainte de décentraliser davantage que ses concurrents pour des raisons de stratégie commerciale, l'enseigne E serait amenée à agir tout particulièrement sur le levier idéologique, autrement dit sur le mécanisme de « *standardisation des normes* ».

Les mécanismes de coordination concernant les employés locaux. Les objectifs importants devant être atteints par les employés étant faiblement quantifiables, le mécanisme de standardisation des résultats n'est en l'occurrence pas utilisé. Par contre, on retrouve le recours à la « *standardisation des normes* », là encore sous l'effet des outils d'information et de formation. La politique de rémunération va d'ailleurs – et on l'a vu précédemment – dans le sens d'une stimulation de l'attachement à l'enseigne : on récompense les salariés qui progressent, et donc qui restent au moins quelques années dans l'organisation. Outre la rémunération collective conséquente dont bénéficient les employés (prime trimestrielle, participation légale, actionnariat), l'enseigne accorde un supplément de salaire par rapport au minimum conventionnel qui est d'autant plus fort que les coefficients de cette catégorie professionnelle sont élevés. De surcroît, une rémunération individualisée concerne les employés situés en bout de filière – coefficient 160 – (il s'agit d'une mesure unique dans le secteur). Bien qu'ayant gravi les divers indices salariaux (115, 130, 140, 160), l'employé continue par conséquent de bénéficier d'un attrait pécuniaire. Ce qui tend à montrer que cette fonction est considérée comme un métier à part entière pouvant être exercé toute sa vie par un individu, dans l'hypothèse où, pour des questions d'intérêt ou de compétence, il ne projette pas une progression fonctionnelle.

La dominance de la « *standardisation des normes* » se comprend à la lumière de deux résultantes stratégico-organisationnelles. La première correspond aux possibilités limitées de « *supervision directe* ». Les chefs de rayon ont en effet un travail de gestion qui les amène à limiter leur présence sur le terrain. Ils ne peuvent donner régulièrement des ordres et contrôler immédiatement les conditions de leur exécution. Il est donc nécessaire que les employés se sentent concernés par le devenir de l'entreprise. Au contraire, les moindres conditions d'implication dont se contentent les autres enseignes viennent de ce que le rôle d'encadrement se situe moins dans une perspective de gestion que de contrôle, les décisions gestionnaires et commerciales étant largement centralisées. Compte tenu des objectifs de qualité de service aux clients qui s'ajoutent aux difficultés à contrôler l'attitude des employés de l'enseigne E, il importe véritablement de faire en sorte que leur emploi représente un enjeu suffisamment important pour les inciter à respecter les normes d'accueil.

La seconde résultante stratégico-organisationnelle est relative à l'importance des connaissances expérimentales. Pour faire face à l'étendue de leurs responsabilités, les chefs de rayon ont besoin de l'aide et de l'information des membres de leur équipe. En tant que responsables du remplissage d'une partie spécifique du rayon (le sous-rayon), les employés possèdent une connaissance précise des rotations de stocks des produits qu'ils manipulent quotidiennement, connaissance qui peut être mise à profit par leur chef de rayon pour mieux ajuster les quantités à commander aux fournisseurs. De même, les équipes peuvent suggérer des idées d'amélioration des conditions d'attraction des rayons à leur responsable respectif, puisque ce dernier dispose d'une forte liberté d'action dans ce domaine. Or, dans les deux cas, la contribution des employés ne pourra être réellement efficace qu'après plusieurs années d'expérience. Il est donc logique que le système E privilégie le levier idéologique. Au contraire, dans les autres enseignes, la gamme de produits étant étroite et l'agencement des rayons prévu au niveau national, les connaissances expé-

mentales acquises par les employés présentent beaucoup moins d'intérêt. Exécutant un travail simple et routinier, le mécanisme de « *supervision directe* » semble dans ces conditions être pleinement approprié.

3. LES EFFETS INATTENDUS DU SYSTEME DE CONTROLE

Les effets produits par le système de contrôle sur les acteurs locaux n'aboutissent pas forcément aux résultats escomptés tant la réalité sociale est complexe, parfois paradoxale. En l'occurrence, la compréhension des comportements observés suppose la prise en compte du phénomène de perception de la performance.

3.1. La complexité des effets du contrôle sur les acteurs locaux

Des statistiques sociales *a priori* rassurantes. Si l'on se réfère aux données fournies par le bilan social 1995 de l'entreprise, la politique de ressources humaines de l'enseigne E, qui s'inscrit dans le cadre d'un système d'idéologie, semble avoir atteint ses objectifs.

D'abord, on constate la faiblesse des démissions (5,5%) et le niveau élevé de l'ancienneté (7,7 ans) par rapport à la moyenne sectorielle. Ce qui tend à montrer que les objectifs de fidélisation de l'enseigne sont atteints. En particulier, le taux de démission des caissières dans l'enseigne E s'élève seulement à 8,5% en 1994 alors que ce chiffre est jusqu'à cinq fois plus élevé chez certains concurrents. L'impact n'est pas négligeable en terme de qualité d'accueil, une caissière nouvellement embauchée étant moins rapide et moins apte à s'adapter aux imprévus. Les moins bons résultats obtenus par les autres chaînes d'hypermarchés doivent toutefois être relativisés. Les connaissances expérimentales des employés jouant un rôle moins important que chez E, le personnel est en effet davantage interchangeable.

Ensuite, l'absentéisme « *compressible* », au sens d'H. Savall (1979), est particulièrement bas pour le secteur. Pour tenter d'apprécier la portée de la politique sociale, on ne retiendra que les statistiques d'absentéisme présentant un certain « *degré de compressibilité par des actions d'amélioration des conditions de travail* ». Des motifs tels que la maternité ou les accidents du trajet seront donc écartés au profit de ceux concernant les maladies et les accidents de travail. Là encore, les résultats obtenus chez E (3,9 journées d'absences « compressibles » pour 100 jours théoriques travaillés) sont les meilleurs du secteur. Et, contrairement aux phénomènes de « *démission-ancienneté* », ces résultats ne sont pas à relativiser, un même niveau d'absentéisme perturbant de manière comparable la régulation du travail dans toutes les enseignes.

La politique sociale dynamique menée par l'enseigne E dans un secteur où le discount et la chasse au frais est omniprésente donne apparemment les résultats escomptés au regard des indicateurs statistiques sociaux. Mais derrière cette représentation se dissimule une réalité plus complexe.

Une exploitation préoccupante du pouvoir. Le rayon étant une cellule très autonome à la tête de laquelle son responsable bénéficie de pouvoirs conséquents, la relation entretenue par les salariés de base avec leur chef de rayon est une relation de forte dépendance. Le reste de l'établissement et, à plus forte raison, le groupe représentent pour les employés des entités abstraites sans grand intérêt. Leur satisfaction, leur degré d'implication et leur perception de l'image de l'enseigne sont fortement liés au style de management de leur chef de rayon, celui-ci produisant l'effet d'un filtre entre la base et le sommet. Or le pouvoir du chef de rayon peut tout aussi bien être source de flexibilité, de souplesse et de satisfaction mutuelle entre les deux parties qu'être à l'origine d'abus et d'arbitraire. Tout dépend du responsable en question. Mais la tendance est nettement à l'insatisfaction des relations avec la hiérarchie supérieure directe, celle-ci raisonnant le plus souvent uniquement en termes de chiffre d'affaires.

Ceci explique en partie la faiblesse de la culture d'entreprise. En vérité, c'est essentiellement dans des considérations financières (la participation légale au capital et, dans une moindre mesure, les primes trimestrielles et l'actionnariat) que réside l'attachement des employés à l'enseigne. D'ailleurs, les salariés des secteurs alimentaires sont partisans d'une différenciation du taux de prime trimestrielle par secteur, le taux propre de ces secteurs étant dans cette hypothèse supérieur au taux moyen du magasin. Ceci constituerait, selon eux, la contrepartie logique de leurs conditions de travail considérées comme large-

ment plus difficiles que celles en vigueur dans les secteurs non alimentaires². Cela paraît bien loin des objectifs de la direction centrale qui a au contraire récemment harmonisé le taux de prime entre les magasins dans le but de susciter un sentiment d'appartenance au groupe entier (cf. *supra*, §2.2.). Autrement dit, il n'y a pas de vrai contrat psychologique, de « *liens participatifs entre les contributions ressenties comme telles et les rétributions proposées* » (Louart, 1992). Constituant le principal facteur motivant les employés à rester au sein de l'institution, les avantages financiers les inciteraient à s'activer suffisamment pour ne pas être licenciés. Il s'agit en conséquence d'une implication et d'une fidélisation limitées, rationnelles et non affectives.

Si l'on se réfère au temps de présence effectif et aux attitudes affichées, les chefs de rayon paraissent *a priori* plus impliqués dans leur travail. La nature de cette implication est toutefois variable selon le parcours du responsable en question. On parlera plutôt d'« implication fusionnelle » dans le cas des autodidactes et d'« implication opportuniste » dans le cas des jeunes diplômés. Cette distinction s'opère sur le fondement de deux approches théoriques de l'implication :

- il s'agit d'une part de la « théorie de l'échange » qui explique l'implication comme le résultat de transactions entre l'organisation et l'individu (plus l'échange est favorable à l'individu, plus il est impliqué dans l'organisation) ;

- il s'agit d'autre part de la « théorie des barrières à la sortie » (Homans, 1958 ; Gouldner, 1960) qui s'intéresse à ce que l'individu pourrait perdre en quittant l'entreprise (l'implication est d'autant plus forte que l'individu perdrait beaucoup en quittant l'entreprise).

Les responsables autodidactes se sentent redevables à l'égard de l'entreprise de leur avoir permis d'accéder à un poste socialement valorisant qu'ils avaient du mal à projeter : ils travaillent en cravate dans les domaines de la gestion, du commerce et du management (échange perçu comme favorable). En outre, ils ont conscience de ce qu'il leur serait difficile d'accéder à un poste à responsabilités équivalentes dans une autre entreprise (fortes barrières à la sortie). L'attachement à l'enseigne est donc fort, affectif et fusionnel dans le sens où ils sont prêts à appliquer fidèlement les consignes prônées dans le système. A l'opposé, compte tenu de leur niveau de formation initiale, des difficiles conditions de travail et de l'image négative de la grande distribution, les jeunes diplômés ne trouvent pas que l'accès au poste de chef de rayon soit pour eux une aubaine qu'ils doivent à la générosité de l'entreprise (échange perçu comme plutôt défavorable). De plus, ils ont nettement l'impression qu'ils pourraient obtenir ailleurs un poste à responsabilités comparables (faibles barrières à la sortie). L'attachement à l'entreprise est limité et de nature intéressée. Leur implication est opportuniste en ce sens qu'avec le temps (généralement au bout de deux ans), ils se sentent encore plus libres grâce à l'acquisition d'expériences et de savoir-faire. Ils sont alors amenés à manifester davantage d'exigences en cas de bons résultats, menaçant parfois l'entreprise de leur départ si leurs requêtes (prime, formation, promotion...) ne sont pas satisfaites.

Par rapport aux moyens matériels et financiers mis en œuvre, les résultats obtenus restent limités sur le plan de l'implication, qu'il s'agisse des employés ou des cadres. Il semble que l'origine du problème se situe dans une perception biaisée de la performance.

3.2. D'une perception biaisée de la performance à l'homogénéisation conformiste

Le poids des critères traditionnels d'efficacité. Les indicateurs technico-économiques font l'objet d'une forte attention de la part de la totalité de l'encadrement, aussi bien au niveau local, régional que national. L'intérêt se porte plus précisément vers les statistiques qui sont comparées entre les magasins. La hiérarchie n'hésite pas à commenter quotidiennement les résultats obtenus, surtout lorsqu'ils dérogent au niveau habituel. La pression est donc ressentie comme forte et constante.

Elle tend même à s'accroître sous l'effet des progrès technologiques. On pense en l'occurrence à un appareil appelé le « gencod portable » qui permet depuis quelques années de recenser par lecture optique les ruptures de stocks dans le magasin. Un taux de rupture trop élevé dans un rayon n'est évidemment pas valorisant pour son responsable, même lorsque la responsabilité en incombe aux fournisseurs (problèmes de stock ou de livraison).

² La plupart des employés des secteurs alimentaires commencent leur journée de travail à 3h du matin 6/7 jours. Dans les autres secteurs, les employés ont non seulement des créneaux horaires plus traditionnels mais bénéficient également d'un jour de congé toutes les deux semaines.

Le « gencod portable » permet également de mesurer le taux de balisage par rayon, c'est-à-dire le nombre de références de produits disposant effectivement d'une étiquette de prix sur la barre d'étalage rapporté au nombre de références totales proposées. Là encore, les résultats sont mis chaque semaine en perspective par rapport aux résultats obtenus dans l'hypermarché et dans les autres magasins du groupe.

Au-delà des progrès technologiques, il est un autre facteur qui contribue à l'accroissement des pressions psychologiques sur les responsables de rayon : l'intensification de la concurrence. Les hypermarchés ont été habitués à des taux de croissance conséquents. Mais depuis 1993, le secteur de la grande distribution arrive à saturation tandis qu'une nouvelle forme de distribution, le hard-discount, connaît un développement important. La norme du ratio « Frais de personnel rapportés au chiffre d'affaires » a été bâtie sur un référentiel qui n'est plus de mise aujourd'hui, la baisse du chiffre d'affaires étant en partie liée à la nouvelle stratégie commerciale des hypermarchés consistant à proposer des produits à faible prix sous marque inconnue (produits dits « premiers prix ») pour contrer l'offensive des hard-discounts. Il s'ensuit que les besoins en main d'œuvre n'ont pas diminué de manière aussi importante que le chiffre d'affaires. Or, pour respecter la norme, les chefs de rayon sont désormais souvent contraints à ne plus recourir au travail intérimaire ou aux contrats à durée déterminée lors des absences des membres de leur équipe (prises de congés payés, maladies, accidents...). Les employés assument ainsi une charge supplémentaire de réapprovisionnement des rayons au détriment de la qualité du travail : présentation des produits peu soignée, balisage moins fiable, nettoyage délaissé... Les chefs de rayon sont alors amenés à parer eux-mêmes aux déficiences constatées. Ce qui pose le problème du « *sur-salaire* » (Savall et Zardet, 1987). Pourtant, l'ensemble de ces aspects négatifs ne sont absolument pas intégrés dans la logique de raisonnement du contrôleur de gestion, garant du respect des ratios préétablis, qui a acquis un pouvoir supplémentaire sur les autres acteurs, et en particulier sur le DRH. On retrouve en l'occurrence, si l'on se réfère à l'analyse stratégique de M. Crozier et E. Friedberg, les effets de l'incertitude en provenance de l'environnement sur la répartition des pouvoirs.

La valorisation des conformistes au détriment des innovateurs. Les effets négatifs de cette lutte contre les frais de personnel pourraient être réduits par la flexibilité qualitative du temps de travail. Quelques rares chefs de rayon incitent leurs collaborateurs à modérer le nombre d'heures de travail en période de sous-activité afin de compenser un accroissement du temps de travail lors des périodes intenses correspondant en particulier aux congés de certains employés. De même, pour limiter les risques d'absentéisme imprévu aux conséquences très préjudiciables sur le réapprovisionnement des rayons, ces mêmes responsables accordent des journées exceptionnelles de congé pour contrainte personnelle, le travail de l'employé absent étant alors pris en charge par ses collègues qui viennent une heure plus tôt dans le magasin à cette occasion. Dérogeant aux procédures habituelles, cette façon d'entrevoir les relations avec les collaborateurs n'est guère appréciée par la direction de l'hypermarché, attachée au respect scrupuleux des créneaux horaires officiels. Aux remontrances subies s'ajoute le constat par les chefs de rayon de ce que les acteurs à personnalité autoritaire ont tendance à progresser plus rapidement que les autres dans la ligne hiérarchique. La valeur dominante sur le plan managérial est donc bien le directivisme, style probablement plus rassurant pour la direction. Il existe pourtant des garde-fous visant à gérer efficacement le pourvoi des postes d'encadrement. Ainsi le DRH de l'hypermarché et le DRH régional, aidés par des psychologues qui font passer des tests aux chefs de rayon, donnent leur avis sur les candidats. Mais ces avis ne pèsent quasiment pas sur les prises de décision. Le directeur de l'hypermarché bénéficie du pouvoir de loin le plus important, tandis que le directeur régional a tendance à s'aligner sur les choix de ce dernier. D'autant plus qu'il est toujours possible de trouver des arguments contrant les préconisations des directeurs du personnel. Par exemple, au regard des statistiques d'absentéisme de chaque rayon, il ressort que les chefs prenant en compte les attentes de leurs collaborateurs ont un taux d'absentéisme supérieur de cinq points environ aux responsables plus directifs. Le fait qu'il s'agisse dans le premier cas d'absences prévues bien régulées et dans le second d'absences imprévues remettant en cause le bon fonctionnement du rayon n'est absolument pas pris en compte.

On retrouve dans le domaine commercial un intérêt comparable pour les statistiques. C'est ainsi que le « taux de gamme obligatoire », censé mesurer la part des références préconisées par le siège dans la gamme effectivement offerte aux clients, est un critère auquel la plupart des chefs de secteur accordent de l'importance. Or un respect scrupuleux de la gamme obligatoire peut se révéler contraire aux intérêts économiques. En effet, compte tenu de la limitation spatiale de certains hypermarchés ayant une surface inférieure à la moyenne nationale et de la politique de choix de l'enseigne, la place disponible

en rayon pour chaque référence est faible. Ce qui augmente d'autant le risque de rupture de stocks en magasin. En outre, à devoir absolument offrir aux clients les références obligatoires, les chefs de rayon n'ont pas ou quasiment pas la possibilité de jouer sur la gamme optionnelle, pourtant prévue par la direction centrale pour faciliter l'adéquation entre l'offre et la demande locale. Pour contourner ces contraintes, certains chefs de rayon utilisent des méthodes peu satisfaisantes pour obtenir le taux de gamme obligatoire le plus élevé possible. Celui-ci étant calculé de manière hebdomadaire par rapport à la vente, il suffit qu'un seul produit correspondant à chacune des références dites obligatoires soit vendu dans la semaine pour que le taux atteigne 100%. Aussi les références obligatoires jugées peu pertinentes sont-elles parfois présentées en rayon sur un espace réduit et sur une durée limitée d'une journée par semaine. Cette politique commerciale peu cohérente peut frustrer les clients qui constatent la présence irrégulière de certains produits. D'ailleurs, la quasi-totalité des réclamations formulées par l'intermédiaire des boîtes à idées portent sur ce phénomène. Probablement conscients de l'ensemble de ces problèmes, la majorité des chefs de secteur n'accordent pas moins d'importance au respect des normes d'assortiments instaurées par la Centrale. Preuve en est que le taux de gamme obligatoire figure parmi les objectifs fixés librement par ces responsables dans le cadre de la rémunération variable individualisée des chefs de rayon. C'est que cette attitude est valorisée par la direction régionale qui procède à une comparaison des résultats obtenus à l'échelle de chaque secteur des divers magasins de la région, sans tenir compte des problèmes posés notamment par les différences de surface des hypermarchés.

Cette pression au respect des consignes nationales qui prennent la forme de règles inflexibles se retrouve également dans la tenue mensuelle des Synergies régionales au cours desquelles des animateurs régionaux ont notamment pour mission de créer un consensus sur l'organisation d'opérations commerciales communes. Officiellement, les chefs de rayon ont la possibilité de refuser d'adhérer à une opération qu'il juge inopportune et de privilégier une promotion commerciale sur d'autres références de produits à partir de contacts pris avec des fournisseurs locaux. Aucun reproche ne leur sera d'ailleurs fait en cas de succès. Cependant, s'il s'avère que leur alternative n'aboutit pas aux résultats escomptés, ils se verront « montrés du doigt » par la hiérarchie supérieure, sans qu'il soit tenu compte de la pertinence de leurs choix précédents. Ce contexte contraignant permet d'assurer une certaine maîtrise des comportements des chefs de rayon. Le problème est que la déviance est systématiquement assimilée à un comportement déloyal envers l'enseigne, sans doute parce qu'on considère qu'elle remet en cause la légitimité des outils existants. En vérité, qu'il s'agisse de procédures managériales ou commerciales, la déviance peut dans certains cas s'avérer pertinente.

On remarquera que les normes prescrites seront d'autant mieux admises et respectées par un responsable que ses capacités psychologiques à résister à la pression quotidienne sont faibles et que ses projets professionnels visent l'ascension. Si, dans le cas étudié, les autodidactes comme les jeunes diplômés ont tendance à se plier aux normes prescrites, les raisons semblent toutefois diverger. L'implication fusionnelle des premiers limite leur prise de recul, de surcroît animée par une crainte d'exclusion ; l'implication opportuniste des seconds leur fait accepter des concessions en échange d'une formation ou d'une promotion. En toute hypothèse, il est difficile pour un acteur de ne pas se conformer aux comportements dominants réellement valorisés par la hiérarchie. Ceci renvoie à la notion de « lassitude de l'acteur » de N. Alter (1993). Selon le sociologue, la coexistence d'« innovateurs » qui cherchent à remettre en cause l'ordre établi et de « légalistes » qui, au contraire, sont animés par une logique d'organisation est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. Il importe toutefois que les innovateurs ne soient ni marginalisés, ni freinés dans leur réussite au sein de l'entreprise. Sinon on finit par décourager la prise d'initiatives pourtant favorables à la performance économique, en ne suscitant au mieux qu'une implication fusionnelle ou opportuniste.

CONCLUSION

Le contrôle, et cela est particulièrement vrai pour les cadres, devient aujourd'hui plus indirect, plus insidieux, portant moins sur la tâche que sur la loyauté envers l'entreprise. On passe « d'une contractualisation du geste à une normalisation des attitudes », constate D. Courpasson (1997). De par sa souplesse, le mécanisme de standardisation des normes répond *a priori* aux exigences des entreprises modernes. C'est d'ailleurs peut-être pour cette raison qu'il s'agit du dernier mécanisme identifié par H. Mintzberg. En toute hypothèse, il s'agit d'un mécanisme de coordination particulier dans la mesure où il ne s'inscrit pas dans la même perspective rationnelle que les autres. L'auteur ne fait pas référence à un « analyste des normes » alors qu'il parle d'analystes des procédés, des

résultats et des qualifications. J. Nizet et F. Pichault (1999, p.32) franchissent le pas en proposant d'appeler les « *analystes de l'idéologie* » ceux qui tentent de développer intentionnellement une culture : « *Selon les cas, il pourra s'agir des responsables du journal d'entreprise ou plus largement, de la communication interne, de certains formateurs ou des responsables de l'« implémentation » d'un programme qualité, ou encore de ceux qui sont chargés de la conception et de la mise en place d'un « projet d'entreprise », etc.* ». Pourtant, l'impact des valeurs véhiculées par l'intermédiaire de la formation ou des supports d'information se révèle dérisoire dans le cas étudié malgré l'importance des moyens investis. Ce sont au contraire les décisions hiérarchiques, qu'elles concernent le domaine commercial, gestionnaire, technique ou social, qui apparaissent véritablement porteuses de sens pour les membres de l'organisation. Ceux-ci intériorisent les idéaux comportementaux réellement valorisés par le management. Le mécanisme de standardisation des normes devrait ainsi être entendu au sens de valeurs « *pratiquées* » et non de valeurs « *professées* » pour reprendre la distinction de C. Argyris et D. Schön (1978).

Le problème qui se pose est bien celui de la pertinence du choix des comportements que l'on recherche et que l'on promeut. Le risque est celui d'une tendance à un conformisme passif des attitudes qui remettrait en cause la créativité, l'adaptabilité et la pérennité de l'entreprise. Ceci renvoie directement au problème de la perception de la performance. C'est bien de là que découle la manière dont les actions d'un opérateur sont évaluées par la hiérarchie supérieure, et donc la façon dont l'opérateur en question est influencé à agir. Il est urgent de reconnaître la complexité en passant d'une logique focalisée sur les seuls résultats à une logique qui intègre la manière de les atteindre. Les directions centrales, trop éloignées du terrain, ne peuvent interpréter correctement les prestations de travail des cadres locaux à partir de statistiques, fussent-elles nombreuses et précises. Ce devrait précisément être le rôle des relais régionaux d'améliorer la compréhension des dirigeants du siège à l'égard du processus de création de valeur de leur entreprise.

Si l'on ne réfléchit pas à cela, le modèle de standardisation des normes débouchera – comme on l'a montré dans le cas de l'enseigne E – sur une contradiction entre résultat et culture. En outre, il se confondra avec un modèle ancien dont les caractéristiques font unanimement l'objet de critiques, celui du paternalisme. On y retrouve en effet la persistance des notions de contrôle et d'allégeance, ainsi que l'existence d'une contrainte, certes moins violente et moins apparente, qui pèse psychologiquement sur les acteurs.

REFERENCES

- ALTER, N., « La lassitude de l'acteur de l'innovation », *Sociologie du travail*, n° 4, 1993, p.447-468.
- ARGYRIS, C. et SCHÖN, D., *Organization learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley Reading, 1978.
- COURPASSON, D., « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du travail*, n°1, 1997, p.39-61
- DENZIN, N.K., *The Research Act*, New York : McGraw-hill, 1978.
- CROZIER, M., *L'entreprise à l'écoute*, Paris : InterEditions, 1991.
- GOULDNER, A.W., « The norm of reciprocity : a preliminary statement », *American sociological review*, n° 25, 1960, p. 161-179.
- HOMANS, G., « Social behavior as exchange », *American Journal of sociology*, n° 63, 1958, p.597-606.
- LAWRENCE, P.R. et LORSCH, J.W., *Adapter les structures de l'entreprise : intégration et différenciation*, Paris : Les Editions d'Organisation, 1973, Réédition Les Classiques E.O., 1989.
- LOUART, P., « Participation aux résultats : les véritables enjeux », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1992, pp.95-104.
- MINTZBERG, H., *Structure et Dynamique des Organisations*, Paris : Les Editions d'Organisation, 1982.
- MINTZBERG, H., *Le Pouvoir dans les organisations*, Paris : Les Editions d'Organisation, 1986.
- MINTZBERG, H., *Le Management : voyage au centre des organisations*, Paris : Les Editions d'Organisation 1991.
- NIZET, J. et PICHULT, F., « Configurations organisationnelles : Mintzberg revisité », *Revue Française de Gestion*, n° 123, mars-avril-mai 1999, p.30-43.
- SAVALL, H., *Reconstruire l'entreprise*, Paris : Dunod, 1979.
- SAVALL, H. et ZARDET, V., *Maîtriser les coûts cachés*, Paris : Economica, 1987.
- YIN, R.K., *Case Study Research : Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Volume 5, Newbury Park, CA : Sage, 1990.

