

LA GRANDE DISTRIBUTION ENTRE STRATÉGIE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : LE VÉCU DES CHEFS DE RAYON AU MOMENT DE LA CENTRALISATION DES ACHATS¹

Nathalie COMMEIRAS

*Centre de recherche en gestion des organisations, IAE - Université Montpellier 2
Département Techniques de commercialisation, IUT de Montpellier*

Anne LOUBÈS

*Centre de recherche en gestion des organisations, IAE - Université Montpellier 2
Département Techniques de commercialisation, IUT de Montpellier, site de Béziers*

Résumé

La grande distribution connaît des mutations sans précédents. Dans ce secteur, peut-être plus qu'ailleurs, le changement en tant que question stratégique est souvent admis comme tel, sans aucune forme de justification. Une analyse approfondie des changements en cours dans ce secteur met en évidence l'importance du vécu des chefs de rayon. L'étude de cas réalisée permet de déceler le renforcement des tensions de rôle des chefs de rayon dans un contexte de changement que nous avons qualifié de rationnel. En outre, cette approche par les acteurs favorise le repérage des éléments contribuant à la formation du succès social des réorganisations.

Introduction

La grande distribution est en effervescence ! Avec l'accroissement de la pression concurrentielle, on constate depuis déjà quelques années l'existence d'une forte concentration ainsi que de nombreuses restructurations caractérisées par un mouvement de centralisation dont l'objectif est de réaliser des économies d'échelle. Au plan social, la grande distribution est un secteur à deux vitesses : temps partiels généralisés, horaires peu attractifs et à rallonge pour les cadres. Pourtant certaines enseignes proposent des politiques favorables aux salariés : possibilité de faire carrière, efforts importants de formation, politiques de rémunération innovantes...

Univers difficile à cerner, logiques de GRH souvent paradoxales, la grande distribution se trouve dans une période charnière. Les réorganisations se succèdent ; ce qui pose à l'évidence la question du changement organisationnel. Le statut dévolu au changement apparaît fortement tributaire des représentations organisationnelles auxquelles on se réfère. Cependant, dans la grande distribution, une des idées centrales est la forte dépendance des organisations aux contextes dans lesquels elles opèrent. La grande distribution s'est développée très rapidement et vit actuellement une crise, au sens structurel du terme. En effet comme l'énonce Moati (2001), elle assisterait à un changement de régime de croissance. Passant ainsi, d'un régime de croissance extensive², qui s'opère par occupation du terrain sans se soucier du rendement puisqu'il reste de l'espace inexploité, à un régime de croissance intensive qui nécessite de reconnaître que le terrain est saturé et de se soucier d'une meilleure exploitation de l'espace. Plusieurs voies semblent alors s'ouvrir pour la grande distribution :

1. Cette recherche fait partie d'un projet plus vaste. Celui-ci est financé par l'Institut européen des métiers de commerce et de la distribution (ESC Saint-Étienne) et est réalisé en collaboration avec Christophe Fournier (Centre de recherche en gestion des organisations, IAE Montpellier).

2. Références liées à l'agriculture (P. Moati 2001).

- soit maintenir la croissance extensive en développant des stratégies de diversification, d'internationalisation et de concentration ;
- soit opter pour une croissance intensive et donc de nouvelles stratégies basées sur des politiques de segmentation/différenciation que Moati (2001) nomme "la révolution marketing".

Dans un tel contexte et comme le souligne Giordano (1995) le changement en tant que question stratégique, est souvent admis comme tel, sans aucune autre forme de justification. Quelles que soient les voies retenues, les changements de la grande distribution ont un ancrage stratégique majeur et s'imposent, de fait, à l'ensemble des acteurs. Partant d'une volonté d'approfondir la question des changements organisationnels dans ce secteur, et d'apprécier ses répercussions au plan de la GRH, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : Quels sont les leviers d'action pertinents pour favoriser le succès social d'un changement organisationnel ? Comment une approche par les acteurs permet de repérer les éléments contribuant à la réussite d'un changement organisationnel ?

Afin d'identifier ces facteurs, nous nous sommes intéressés aux chefs de rayon, manager de premier niveau de la grande distribution, ces derniers étant dans une position frontalière qui les place au centre des changements organisationnels. Les chefs de rayon, agents de maîtrise de la distribution, sont des personnes "focales", c'est-à-dire, des personnes vers qui convergent une pluralité d'attentes de rôle souvent mouvantes et parfois contradictoires. Identifié très tôt par Khan et al. (1964), ce concept a été repris par Crozier et Friedberg (1977). Pour ces derniers, le "maginal-sécant" est un acteur qui est partie prenante dans plusieurs sous-systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut alors jouer le rôle indispensable d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire, contradictoires. De cette position, résultent des rôles spécifiques (Adams 1976) : ils doivent coordonner des activités interdisciplinaires et transversales à l'intérieur ou à l'extérieur des frontières organisationnelles. Ce positionnement particulier place les chefs de rayon au cœur des changements organisationnels. Ils peuvent, par leurs attitudes et leurs comportements à l'égard des changements, apporter leur concours positif au processus, ou bien, inversement, le freiner. Ils font, en quelque sorte, partie des "éléments révélateurs" du succès ou de l'échec des changements engagés.

Les chefs de rayon doivent être considérés à la fois comme une ressource humaine commerciale (au service des clients) mais également comme membre de la hiérarchie puisqu'ils doivent encadrer des employés libre service. Du fait de leur fonction, ils ont de multiples contacts avec des intervenants aux attentes et comportements spécifiques et variés qui procurent souvent du stress lié au rôle.

Les tensions de rôle recouvrent deux principales dimensions : d'une part, le conflit de rôle qui résulte de l'apparition simultanée de deux ou plusieurs demandes incompatibles, telles que l'adaptation à l'une rend plus difficile l'adaptation aux autres et, d'autre part, l'ambiguïté de rôle qui provient du degré d'information manquante pour occuper une position dans l'organisation (Khan et al. 1964). Ces tensions de rôle ont des conséquences parfois dysfonctionnelles pouvant se renforcer lors de périodes caractérisées par une forte instabilité. Rares sont les spécialistes de la théorie des rôles qui aient analysé les relations entre le changement organisationnel et les tensions de rôle (Jackson et al. 1985, Van Shell et al. 1982).

L'objectif de cette communication est, dans un premier temps, d'approfondir les tensions de rôle dans un contexte de changement. Dans un second temps, d'envisager les retombées humaines et plus précisément au niveau de l'implication et de l'intention de départ des salariés. Dans une première partie, le changement organisationnel dans la grande distribution sera traité. La seconde partie présentera une illustration du vécu des acteurs face à une réorganisation.

1. Le changement organisationnel dans la grande distribution : de ses spécificités à sa gestion

Les restructurations dans la grande distribution méritent une réflexion sur la gestion des changements.

1.1 La gestion du changement

Confronté à une variété de modèles de conduite, la gestion du changement peut être qualifiée de complexe.

1.2.1 Des modèles de gestion nombreux et variés...

L'analyse de la littérature souligne la diversité et l'abondance des modèles de conduite du changement. Les modèles unidimensionnels, centrés sur une conception paradigmatique correspondant à la perspective retenue par le chercheur sont les plus répandus. Il s'agit principalement de sept courants de pensée (Giordano, 1995 ; Pichault, 1993 ; Denis et Champagne, 1990) :

- le **modèle rationaliste** (ou **hiérarchique**) représente la conception traditionnelle du changement planifié. Selon cette perspective, les gestionnaires en position d'autorité décident des changements à apporter et ont un rôle de supervision ;
- le **modèle incrémentaliste** préconise d'intégrer le poids du passé de l'entreprise dans la gestion d'un changement (ses principes de gestion, son mode d'organisation, le succès ou l'échec de réformes antérieures...) ;
- le **modèle contingent**³ souligne l'influence du contexte sur le processus de changement ;
- le **modèle politique** reconnaît la pluralité des acteurs et la divergence de leurs intérêts. Le rôle du gestionnaire est de négocier et de "mobiliser" les groupes d'individus les plus influents en faveur du changement ;
- le **modèle psychologique** assimile le changement à un processus d'apprentissage collectif. L'objectif du gestionnaire est de faciliter l'apprentissage organisationnel en créant un contexte propice ;
- le **modèle interprétatif** met en exergue, afin de légitimer le changement auprès des acteurs concernés, l'importance de l'attribution d'un sens au projet de changement et de sa perception par les salariés de l'entreprise.
- le **développement organisationnel** recommande d'adopter un style de management participatif pour implanter un changement. Le rôle du gestionnaire est de mettre en place des mesures d'accompagnement telles que des dispositifs de concertation, une politique d'information et de communication...

Cependant, cette focalisation sur un courant explicatif du changement réduit sa compréhension et ses chances de succès. Afin de pallier cette limite, des modèles de gestion multidimensionnels sont proposés par quelques auteurs. Pettigrew (1985, 1987, 1990) préconise de retenir trois axes : le contenu du changement, le contexte (interne et externe) et le processus (action, réaction et interrelation des différents acteurs concernés par le changement). De même, à l'issue d'une recherche longitudinale, Pichault (1996) propose un cadre d'analyse de gestion du changement fondé sur "cinq forces" constituées des approches incrémentale, interprétative, politique et contingente du changement, complétées par une dimension temporelle. Il précise que cette vision de la gestion du changement « *redonne toute son importance à la fonction Ressources humaines dans la conduite d'un processus de changement* ». Soulignant le caractère multidimensionnel de la gestion du changement, l'analyse de Pichault (1996) est intéressante. Toutefois, la prise en compte des caractéristiques et du contenu du changement aurait enrichi le modèle. En effet, différents auteurs associent la gestion du changement à son contenu. Par exemple, Louart (1995), Denis et Champagne (1990) indiquent que la gestion des changements mineurs semble pouvoir se limiter à un seul modèle de conduite, contrairement à la gestion des changements plus complexes nécessitant l'utilisation conjointe de plusieurs grilles de lecture. Les conclusions des recherches de Pettigrew et Whipp (1991) vont dans le même sens. Afin de minimiser les résistances au changement et d'améliorer ses chances de succès, elles recommandent aux gestionnaires de prendre en compte simultanément les trois dimensions du changement et plus précisément son contenu, son processus (méthode de gestion) et le contexte dans lequel il se déroule.

1.2.2 ... adaptés aux caractéristiques et aux phases du changement

Les caractéristiques d'un changement organisationnel varient selon sa profondeur, son rythme et son ampleur. Selon qu'il marque une différence plus ou moins sensible, notable avec l'existant,

3. Le modèle contingent est constitué de plusieurs écoles de pensées telles que, par exemple, la contingence structurelle soulignant la nécessaire adéquation (le fit) entre les contraintes structurelles de l'organisation et celles de son environnement, ou encore l'écologie des populations qui subordonne le changement à une logique de sélection naturelle.

il est qualifié de majeur ou marginal, incrémental ou radical, lent ou rapide, global ou local. Dans ce dernier cas, comme le mentionne Barel (1994), le changement local est envisagé comme une expérience dont les leçons servent ensuite à une extension à l'ensemble de l'organisation (processus en tâche d'huile).

Globalement, deux typologies sont mentionnées dans la littérature :

- le **changement radical**, changement majeur, global et rapide survenant en situation de crise réelle ou appréhendée et le changement évolutif illustrant une transformation graduelle de l'organisation (Giroux, 1991 ; Stace et Dunphy, 1991) ;
- le **changement d'ordre 1** qualifié également de mineur, de correctif maintenant l'organisation en équilibre et le **changement d'ordre 2**, identifié comme un changement majeur perturbant et métamorphosant le fonctionnement de l'organisation, ses valeurs, ses règles ainsi que les comportements des salariés (école de Palo Alto et plus précisément Bateson, Watzlawick).

Selon la nature du changement, sa gestion paraît être différente. En effet, le changement évolutif semble correspondre à un apprentissage collectif, à un apprentissage organisationnel. En revanche, afin de minimiser les résistances au changement et les risques de conflits ouverts, la gestion d'un changement radical nécessite une préparation plus rigoureuse. Il en est de même des changements d'ordre 2. La gestion des changements d'ordre 1 semble être plus simple, ne bouleversant pas le fonctionnement et les règles de l'organisation. Les conclusions des recherches menées par Stace et Dunphy (1991) révèlent qu'il n'existe pas de solution universelle (un modèle de conduite) mais des solutions contingentes à ses caractéristiques, tout en soulignant l'importance de la fonction ressources humaines.

Cependant, peu de travaux intègrent la variable "vécu des acteurs" dans la gestion d'un changement organisationnel. S'appuyant sur le processus humain de changement identifié par Lewin en 1951 (dégel-décrystallisation, mouvement-déplacement et regel-recristallisation), Betty (1987) conçoit un modèle de gestion de l'implantation d'un changement technologique (systèmes CAO). Ce dernier propose des mesures d'accompagnement différentes selon les phases du changement dont la plupart incombe à la direction des ressources humaines (cf. tableau 1).

Tableau 1 - Modèle de Beatty (1987)

Dégel	Mouvement	Regel
1. Développement et évaluation du besoin de changement	5. Support de la direction	11. Évaluation du changement
2. Développement de la sécurité psychologique	6. Octroi des ressources	12. Récompenses
3. Développement de la participation	7. Formation	13. Intégration du changement
4. Développement des objectifs	8. Structure de gestion du changement	
	9. Participation aux décisions	
	10. Planification rationnelle	

Similairement, Robbins (1987) propose un modèle constitué de six tactiques envisageables dans les phases de dégel et de mouvement dont la majorité sont des activités de gestion des ressources humaines (l'éducation et la communication, la participation, la facilitation et le support, la négociation, la manipulation et la cooptation, la coercition). Ces approches de la gestion du changement sont contestées par Alsène et Denis (1987), stipulant que les trois étapes identifiées par Lewin caractérisent « le processus de changement et non le processus de gestion du changement ».

Dans la même lignée, les conclusions des travaux de Commeiras (1997) et de Barel (1994) mettent en exergue que l'intégration du facteur humain dans la gestion du changement semble être une condition *sine qua non* à sa réussite : il n'existe pas dans l'absolu une démarche de conduite de gestion supérieure, dans la mesure où les acteurs exercent une influence déterminante sur le processus de changement. En matière de gestion du changement, il existe une durée nécessaire à la préparation des individus (dégel, mouvement et regel identifiés par Lewin). En outre, comme

l'indique Jenkins (1996), il est primordial d'accorder une attention toute particulière « *au vécu des acteurs tant sur les plans individuels, de groupes et d'organisations et aux dialectiques entre représentations et comportements* ».

1.2 Les métamorphoses de la Grande Distribution

1.2.1 Un secteur fortement concurrentiel : à la recherche d'économies d'échelles...

Sous l'effet de la mondialisation de l'économie, de l'accroissement de la concurrence, les dernières années du XX^e siècle ont été marquées par un véritable envol des fusions-acquisitions. Le secteur de la grande distribution n'y échappe pas. Les enseignes qui ne peuvent rester compétitives sont progressivement absorbées par la concurrence : Auchan fusionne avec Docks de France, Carrefour avec Promodès... Ces regroupements d'enseignes provoquent une **forte concentration dans le secteur de la grande distribution**, concentration accrue par l'existence de barrières juridiques et plus particulièrement par les restrictions d'ouvertures de grandes surfaces (loi Royer).

Face à cette contrainte, être l'auteur ou accepter d'être l'objet d'une fusion-acquisition constitue pour une entreprise un moyen d'agir sur son environnement afin de le modifier de façon favorable, d'accéder à une taille critique, d'atteindre une position dominante. Cependant avant de réaliser des économies d'échelles, les fusions-acquisitions suscitent de nombreux coûts. Par exemple, « *il a fallu deux ans à Auchan pour digérer Docks France, non sans avoir provoqué la mobilité de plus de 1000 cadres et gonflé considérablement le budget formation* »⁴. De même, la fusion Carrefour-Promodès a nécessité des harmonisations en termes de rémunération, de statuts, de réduction du temps de travail (les 35 heures) pour ne citer que les principales.

Ces coûts ont justifié la **centralisation des achats**. À présent, la plupart des enseignes confient les négociations à leurs centrales qui revêtent un caractère national voire international. Les conclusions d'une enquête réalisée par la Cegos (2002)⁵, révèlent qu'Auchan, Géant et Carrefour sont des enseignes dans lesquelles les chefs de rayon ont peu de marges de négociation avec des fournisseurs non référencés.

En outre, la logique de satisfaction du client a amené la plupart des enseignes à réorganiser leurs magasins en fonction des différents marchés. Ainsi, des univers sont identifiés : l'univers maison, l'univers bébé, l'univers sports et loisirs... Cette nouvelle stratégie conduit à réunir les produits répondant à un même besoin, à un même comportement d'achat et appartenant à un même univers de consommation. Le "**Category Management**" est une voie prometteuse pour la distribution. L'organisation se pense par rapport à la demande des consommateurs et à leurs comportements d'achat.

La concurrence exacerbée et la logique de satisfaction des clients ont conduit à **une gestion des ressources humaines paradoxale**. L'écart entre les discours tenus par les DRH et les pratiques en terme de gestion des ressources humaines constitue une particularité de la grande distribution. Généralement, les discours officiels s'appuient sur des chartes d'entreprise humanistes, telles que par exemple « *les hommes sont la première richesse de Carrefour* », et paradoxalement, les pratiques de gestion des ressources humaines sont limitées, considérant essentiellement les ressources humaines comme un coût à minimiser. En effet, le contrôle de gestion en grande distribution procède à une formalisation accrue des outils de suivi des frais de personnel (Chabin, 2001).

Peu de chercheurs se sont intéressés à la GRH dans les entreprises de distribution. Actuellement, il semblerait que les recherches dans ce domaine commencent à se développer, notamment en France (Vignon, 2002 ; Barel, 2001 ; 1997 ; Baret, 1997 ; Hernandez, 1992, 1995...). Les conclusions des recherches existantes révèlent les faiblesses de la GRH dans ce secteur. Le recours aux formes précaires d'emploi (contrats à durée déterminée, personnel de démonstration mis à la disposition par les fournisseurs, contrats de qualification, d'apprentissage...) est très important. En outre, le travail à temps partiel

4. Cité dans LSA, n° 1666, 2 mars 2000.

5. Cette enquête est publiée dans la revue LSA, avril 2002.

est largement utilisé (le temps partiel est généralement imposé et non volontaire). Les taux de rotation du personnel sont élevés, les horaires de travail sont contraignants et anormalement élevés, les niveaux de qualification et de rémunération sont faibles. De plus, compte tenu de la loi Royer, les possibilités de perspectives de carrière s'amenuisent. Toutefois, une GRH à deux vitesses, duale paraît se dessiner. Contrairement au personnel non-cadre, l'encadrement semble bénéficier de pratiques de GRH plus avantageuses telles que des contrats de travail à durée indéterminée à temps complet, des perspectives de carrière, des opportunités de formation, des rémunérations plus élevées...

Malgré ce constat, les discours prononcés par la direction, les chartes et les projets d'entreprise visent à mobiliser l'ensemble du personnel en mettant en relief les perspectives de carrière, la place de l'homme dans la réussite de l'entreprise. Les travaux de Vignon (2002) s'interrogent et tentent d'expliquer le décalage existant entre les discours officiels et les pratiques de GRH.

1.2.2 ...vers une recomposition de la fonction de chefs de rayon

Avec les restructurations, le métier de chef de rayon a beaucoup évolué. Centré généralement sur le commerce, la gestion et le management d'un rayon, les composantes du rôle du chef de rayon se modifient. En ce qui concerne la partie commerciale, le chef de rayon se recentre sur le client : il s'agira, par exemple, de renforcer la mise en avant de l'offre de produit, la "mise en scène du rayon" (promotion, saisonnalité...). Avec le "Category Management", l'orientation vers le client modifie fortement cette composante du métier de chef de rayon et certaines enseignes vont jusqu'à changer d'appellation et nommer les chefs de rayon, chef de marché. Ainsi deux grandes filières semblent apparaître : la filière logistique et la filière marketing. De manière concomitante avec la centralisation des achats, le chef de rayon n'aura pratiquement plus de relations avec les fournisseurs excepté pour quelques opérations telles que, par exemple, la formation au produit, la vente assistée ou la promotion. Les négociations locales disparaissent.

Parallèlement, le métier de chef de rayon se recentre sur le management d'équipe. L'animation de l'équipe devient un souci majeur de l'encadrement intermédiaire et la variable d'action la plus pertinente pour améliorer les résultats économiques du rayon, les autres variables étant de plus en plus dépendantes des décisions centralisées (Vignon, 2002). Les employés libre service constituant le plus souvent la "mémoire du rayon", l'animation d'équipe constitue un levier d'action notable. Cependant, le turnover est considérable chez les chefs de rayon : « *Entre le moment où un chef de rayon arrive et le moment où il fait autre chose, il s'écoule seulement un an et demi.* » (Propos recueilli lors d'un entretien avec un chef de secteur.) La majorité d'entre eux, souvent des jeunes diplômés sans expérience, et dont le désir d'évolution rapide constitue un puissant moteur, doit composer avec une équipe d'employés plus expérimentés et souvent désabusés (Baret, 1994). Par ailleurs, la forte instabilité et la difficulté du métier de chef de rayon (travail stressant et pressions diverses, horaires à rallonge, travail de nuit, nombreux contrôles et objectifs difficiles...) renforcent, pour les DRH, les difficultés de recrutement des chefs de rayon, d'autant plus que leurs perspectives de carrière se réduisent.

2. Une illustration dans la Grande Distribution

Cette illustration concerne les deux premières phases identifiées par Lewin, le dégel et le mouvement, le processus de changement n'étant pas achevé. Compte tenu de l'ampleur du changement, il nous a paru intéressant d'identifier les modalités d'accompagnement du changement (sa gestion) et d'analyser le vécu des acteurs concernés. En effet, la centralisation des achats modifie le rôle des chefs de rayons et, au moment de sa concrétisation, tend à le dévaloriser.

2.1 Méthode de recherche : une monographie multi-acteurs

La méthode de recherche utilisée pour tenter d'élucider le vécu des chefs de rayon au moment de la centralisation des achats est qualitative⁶. Elle s'appuie sur une étude de cas permettant d'étudier en profondeur les représentations de rôle des chefs de rayon dans un contexte de changement

6. Elle constitue la première phase d'un processus de recherche plus vaste qui viendra compléter les données recueillies par des données quantitatives.

organisationnel. Cette démarche nous est apparue pertinente car elle permet de mieux comprendre les processus opérationnels.

2.1.1 La collecte des informations

La collecte des données s'est effectuée selon deux principes : la "triangulation" préconisée par tous les tenants des méthodes qualitatives (Huberman et Miles, 1996 ; Wacheux, 1996...) et l'approche multi-acteurs recommandée par de nombreux chercheurs (Bournois et Livian, 1993). Trois sources ont été mobilisées pour collecter les données permettant de décrypter et d'analyser le cas de l'entreprise X (voir tableau 2).

Les entretiens ont ensuite été analysés au travers du cadre théorique de gestion des changements en tenant compte des perceptions de rôle et en notifiant les facteurs de succès social. L'analyse s'est enrichie des réactions et débats qui ont eu lieu lors des restitutions à la direction du magasin et aux quatorze responsables Ressources humaines des magasins d'une région.

Tableau 2 - Méthode de recherche.

1) Analyse documentaire	• plaquette présentant l'entreprise, • grilles d'entretien d'évaluation, • documents de communication (journal interne, notes de services...).
2) Entretiens semi-directifs (d'une durée moyenne d'une heure trente)	• 16 entretiens menés auprès de chefs de rayon (dont 7 ancienne enseigne), • 2 entretiens réalisés auprès de chefs de secteurs, • entretiens auprès du DRH • entretiens auprès du directeur du magasin.
3) Observation directe du chercheur	5 journées d'observation participante : • participation au travail des chefs de rayon, • participation aux réunions des chefs de secteur, • participation aux réunions avec les fournisseurs, • participation aux réunions de suivis de résultats, • participation à la mise en rayon...

2.1.2 Points de repères historiques et contextuels : lorsque les changements se succèdent...

Cette étude de cas a été réalisée en fin 1999 et début 2000 dans un hypermarché qui vient récemment de changer d'enseigne, conséquence des concentrations enregistrées dans ce secteur. Il appartient désormais à l'un des principaux groupes français et emploie 450 personnes. Face à cette restructuration qualifiée d'ordre 2 selon l'école de Palo Alto ou de changement radical (Giroux, 1991 ; Stace et Dunphy, 1991), les chefs de rayons ont connu d'importants bouleversements dans leur façon de travailler et, de nouvelles attentes concernant leur rôle se sont développées. Progressivement, des chefs de rayons de la nouvelle enseigne ont été mutés au sein du magasin où deux sous-populations de chefs de rayon se côtoient et apprennent à travailler ensemble. Cette situation met en évidence toutes les difficultés liées aux restructurations et à l'intégration culturelle de groupes de salariés dont les normes, les valeurs de références, les coutumes et les routines sont au départ dissemblables. Les chefs de rayon de l'ancienne enseigne ont dû s'adapter et répondre à de nouvelles attentes de rôle, certains chefs de rayon de la nouvelle enseigne ont été mutés afin de favoriser et d'accompagner l'intégration.

Ainsi, l'appartenance des chefs de rayon à l'ancienne enseigne peut constituer un élément de renforcement des difficultés ressenties au moment de la centralisation des achats. Cependant, cette situation s'est finalement avérée difficile tant pour les chefs de rayon de l'ancienne enseigne que pour ceux de la nouvelle.

En effet, pour les chefs de rayon de la nouvelle enseigne, la complexité de leur mission est renforcée (développer le professionnalisme des employés, changer les processus de travail, atteindre les résultats et accepter les comparaisons avec les autres magasins de l'enseigne...). De même le rachat apporte de nouvelles attentes de rôle et une nouvelle conception du métier des chefs de rayon de l'ancienne enseigne, produisant pour certains une remise en question et un fort sentiment d'insécurité.

C'est dans ce contexte que nous allons tenter de comprendre les effets des changements organisationnels et de leur gestion sur l'encadrement opérationnel, catégorie déjà fragilisée au moment où se met en place la centralisation des achats.

La mise en avant des directions centrales qui cherchent à harmoniser les choix entre les divers établissements, à minimiser les coûts, à créer des économies d'échelle suscite des changements sans précédents (d'ordre 2). Malgré une forte résistance, clairement affichée par le dirigeant du groupe, par ses discours en faveur de l'autonomie des magasins, l'enseigne étudiée a finalement basculé à son tour vers la centralisation pour sécuriser les objectifs de résultats financiers. Le magasin étudié n'a pas été épargné et s'est vu imposer la centralisation des achats. Il s'agit alors d'une soumission aux orientations stratégiques édictées par l'équipe dirigeante que les spécialistes du changement caractérisent de planification rationnelle (Pichault, 1996 ; Giordano, 1995) ou de modèle hiérarchique du changement (Denis et Champagne, 1990).

Dans le dispositif antérieur la décentralisation restait toutefois limitée : la centrale imposait les marques propres et les produits obligatoires. Malgré les recommandations de la centrale, les marges de manœuvre des chefs de rayon étaient considérables : le chef de rayon pouvait fixer les prix de vente et disposait de 20% de marges de manœuvre et d'adaptations locales (gamme optionnelle). Le rayon était considéré comme un centre de profit autonome, le chef de rayon était alors un véritable "chef d'entreprise". Pendant longtemps, les chefs de rayon ont considéré leur autonomie commerciale comme un facteur de différenciation par rapport aux autres enseignes. La centralisation semble fortement les déstabiliser. En effet, les chefs de rayon détenant d'importantes marges de manœuvre pour gérer leur commerce au début de notre étude, se sont inquiétés de ce mouvement de centralisation. Leurs représentations étaient porteuses de nombreuses interrogations sur leur identité professionnelle construite essentiellement autour de l'activité commerciale et de ses marges de manœuvre.

Les autres chefs de rayon, ceux pour qui la centralisation s'appliquait depuis quelques mois, ont souvent mentionné les problèmes soulevés par ce nouveau dispositif. Les propos ici retranscrits d'un responsable de secteur⁷ au sujet de l'évolution du métier de chef de rayon montrent clairement ce mouvement.

- Un chef de secteur : *« Nous assistons à une période d'industrialisation du poste de chef de rayon. Celui-ci devra principalement assumer le management de son équipe et la mise en scène du rayon. Il lui faudra appliquer les directives de la centrale et il n'aura plus de relations avec les fournisseurs excepté pour la formation aux produits (ventes assistées). Il se recentre sur le client et ses principaux objectifs sont les suivants: développement du chiffre d'affaires, relations clients, mise en avant des produits. »*

La centralisation des achats a été mise en place, dans le magasin, progressivement secteur après secteur. Le secteur textile a été le premier touché, rapidement suivi des autres secteurs. Il s'agit, comme le mentionne Barel (1994), d'un « processus de changement en tâche d'huile »,

7. Un chef de secteur a la responsabilité de plusieurs rayons regroupés en secteur (ex. : le secteur textile regroupe les rayons chaussures, enfant...)

le changement local (secteur textile) étant appréhendé comme une expérience dont les leçons servent ensuite à une extension à l'ensemble du magasin (changement global). Le processus a cependant été largement imposé et est marqué par l'absence d'une véritable politique de communication. Le **modèle de changement organisationnel repose sur la conception rationaliste du changement** : les décideurs planifient et supervisent les étapes du processus. Les acteurs locaux ont peu de marges de manœuvre et les possibilités d'adaptations locales sont extrêmement limitées. La quasi-absence de communication n'a pas permis d'attribuer du sens à la réorganisation. Les chefs de rayon ont alors eu du mal à assimiler et s'approprier les nouvelles règles du jeu (Reynaud, 1997). Celles-ci déstabilisent les chefs de rayon remettant en cause leur identité professionnelle. Supposées être légitimées, la communication aurait favorisé leur acceptation.

Le contexte de cette étude est donc très mouvant, les changements se succèdent et les chefs de rayon sont souvent les premiers concernés

2.1.3 Description de l'échantillon

Le tableau ci-après décrit l'échantillon.

Tableau 3 - Structure de l'échantillon : N = 16.

Âge	Âge moyen : 32 ans (dont 7 ont moins de 30 ans)
Diplômes	9 : second cycle dont 4 DESS 6 : Bac+2 1 : Bac
Sexe	13 hommes 3 femmes
Ancienneté dans le poste	4 ans en moyenne
Étendue de contrôle	De 4 à 25 personnes
Origine	7 : ancienne enseigne (rachetés) 9 : nouvelle enseigne (acheteurs)

2.2 Le vécu des acteurs : à la recherche d'indicateurs de performance sociale

2.2.1 Des changements qui fragilisent le rôle des chefs de rayon...

Le management opérationnel est depuis longtemps confronté aux tensions de rôle. Décrites très tôt par Roethlisberger (1945), Khan et al. (1964), Schoenfeld (1988)... elles ont un caractère récurrent et occasionnent des dysfonctionnements humains et organisationnels (Fisher et Gitelson, 1991 ; Jackson et Schuler, 1985).

Ces tensions de rôle occupent une place privilégiée dans la littérature en comportement organisationnel et s'expriment différemment selon les auteurs. Elles ont un caractère multidimensionnel. Si ces notions ont été temporairement laissées de côté, le débat paraît être relancé dans les années 90, notamment en ce qui concerne l'ambiguïté de rôle suite à l'émergence de deux nouvelles échelles multidimensionnelles (Singh et Roads, 1991 ; Breaugh et Colhian, 1994). En outre, le cadre conceptuel des tensions de rôle semble pertinent pour comprendre les effets procurés par les changements organisationnels dans la mesure où cette notion articule comportement et cognition, individu et collectif, structure et interaction (Briole, 1999).

Deux dimensions permettent de caractériser les tensions de rôle. Le conflit de rôle d'une part qui apparaît lorsqu'un individu est confronté simultanément à des exigences ou attentes de rôle mutuellement incompatibles. L'ambiguïté de rôle d'autre part, qui découle d'un déficit d'information, c'est-à-dire d'une incertitude dans l'accomplissement d'un rôle organisationnel (Khan et al., 1964 ; Katz et Khan, 1978...). Une revue de la littérature permet de mettre en évidence le caractère préjudiciable des tensions de rôle :

- au plan organisationnel, car elles altèrent la performance au travail (Trube et al., 2000 ; Jackson et al., 1985 ; Fisher et al., 1983...), l'implication organisationnelle (Jackson et al., 1985 ; Fisher et al., 1983 ; Mowday et al., 1982 ; Commeiras et Fournier, 1998...), l'intention de départ (Jackson et al., 1985 ; Brief et al., 1976 ; Bedian et al. 1981...) et le turn over (Keaveney, 1992) ;
- ainsi qu'au plan individuel car elles peuvent renforcer le stress (Miles, 1975 ; Miles, 1976 ; Brief et al., 1976 ; Bedian et al., 1981 ; Schaubroeck et al., 1989...) ou être considérées comme des sources d'insatisfaction (Jackson et al. 1985, Schuler 1979...).

Les chefs de rayon sont placés dans une position frontalière, à l'endroit même où les tensions organisationnelles s'exacerbent, fluctuant quotidiennement dans leur intensité et leur complexité. S'il est assez facile de cerner l'intensité des tensions de rôle par l'importance qu'elles prennent au quotidien, il est plus difficile de saisir leur complexité. Elles se complexifient dès lors qu'elles ont une forte intensité et qu'elles sont nombreuses et multiformes.

Nous avons tenté d'élucider les processus de formation des tensions de rôle et d'identifier des épisodes précis de conflit de rôle et des formes d'ambiguïté de rôle au moment où la centralisation des achats se met en place au sein du magasin X. Dans le magasin étudié, les tensions de rôle sont bien présentes et sont de différentes formes. Tous les chefs de rayon rencontrés ont ainsi donné des exemples précis de conflit de rôle. Globalement les chefs de rayon perçoivent ces conflits de rôle comme des éléments intrinsèques à leur mission :

- Un chef de rayon : *« Toutes les demandes se cristallisent sur les chefs de rayon ; il a un rôle de tampon mais il est payé pour cela ! »*

C'est comme s'il existait une forme de résignation qui les conduirait à accepter de fait ces phénomènes. Cependant, en questionnant les chefs de rayon au moment de la centralisation des achats, nous avons pu saisir un processus de renforcement des conflits de rôle. En effet, il semblerait que les achats centralisés ont pour effet de réduire les marges de manœuvre des chefs de rayon alors que les attentes de résultats économiques sont toujours plus fortes, que les produits proposés par la centrale ne correspondent pas toujours aux attentes des clients et qu'ils peuvent déplaire fortement aux chefs de rayon chargés de les mettre en avant. Sept chefs de rayon sur les seize rencontrés ont spontanément fait cette remarque. Ils ont alors le sentiment de devoir répondre à des attentes mutuellement incompatibles. Ils sont confrontés à un épisode important et complexe de conflit de rôle qui les déstabilise. Le changement organisationnel, illustré par la centralisation des achats introduit pour les chefs de rayon une nouvelle contrainte qu'ils expriment souvent de la façon suivante : *« Le commerce est finalement subi car la centrale décide de tout ! »* Dans un contexte où, la négociation directe avec les fournisseurs donnait un pouvoir important au chef de rayon et lui offrait un moyen pour "gérer son commerce", la centralisation des achats arrive de manière assez brutale sans réellement tenir compte ni des contraintes locales ni des cadres interprétatifs des acteurs chargés d'utiliser ce système.

- Un chef de rayon : *« Hélas, les matières premières de mon rayon sont négociées en centrale d'achat. Avant je pouvais négocier directement les matières premières. Actuellement, la plupart du temps, elles ne me conviennent pas. J'ai en effet des problèmes de qualité en pâtisserie. De plus nous avons des fiches techniques et des recettes propres à l'enseigne. Les produits sont de plus en plus des produits semi-finis et ce n'est pas super. Certains produits ne conviennent pas et il faut cependant faire avec... »*

- Un autre chef de rayon : *« J'achète à présent des robes fillettes au kilo ! La plupart des achats sont centralisés. Nous avons de moins en moins de marges de manœuvres car les achats s'effectuent en quantité. Notre mission est de réaliser seulement le suivi des produits. En fait, le produit n'est plus vraiment important. »*

« J'aurais aimé pouvoir mieux gérer mon commerce et le gérer directement. Souvent les marchandises ne me plaisent pas et je suis frustrée car je dois dans tous les cas les commercialiser. Le problème s'est qu'en fonction des régions, les clients n'ont pas forcément les mêmes goûts (notre centrale est au Nord et nous, nous sommes au Sud !). »

Parallèlement, le rôle des chefs de rayon est beaucoup plus équivoque. Dans les discours, le rôle attendu des chefs de rayon est « *de décliner au niveau local l'offre globale de la centrale d'achat et de valoriser les produits* ». Même si le système mis en place donne la possibilité aux chefs de rayon d'orienter les achats grâce au mécanisme d'engagement, au moment où la centralisation se met en place, ils n'en ont pas conscience. Or, ce système devrait permettre aux chefs de rayon d'orienter les achats et limiter le pouvoir conféré aux acheteurs.

La centralisation des achats apporte un changement considérable au volet commercial du rôle des chefs de rayon. L'ambiguïté de rôle est à son tour renforcée. L'incohérence des attentes, mentionnée ci-dessus, est un facteur de renforcement de l'ambiguïté de rôle. Même si au premier abord, le rôle des chefs de rayon est relativement clair, la centralisation est source d'ambiguïté. La plupart des chefs de rayon évoque, pour décrire leurs missions, le triptyque "gestion, commerce et management" et affirment disposer d'informations suffisantes pour mener à bien leur missions. Ceci s'explique par la grande clarté des résultats attendus. Ils sont fixés au niveau local puis consolidés au niveau du magasin.

Malgré une démarche de fixation des objectifs qui s'affiche participative, les objectifs proposés sont souvent réévalués à la hausse. La moitié des chefs de rayon interviewés ont effectivement le sentiment que les objectifs sont sur-évalués. Le poids organisationnel des indicateurs de performance est considérable et supprime tous les autres objectifs plus qualitatifs et ceux liés au développement des ressources humaines. De fait, le résultat économique du rayon est au centre du dispositif d'évaluation (dix chefs de rayon ont fait ce constat au cours des entretiens). La standardisation des résultats est facilitée par l'informatisation importante et la mise en réseau des magasins, ce qui permet de systématiser l'analyse des performances⁸. Ces indicateurs sont facilement disponibles et permettent des comparaisons aisées dans le temps et dans l'espace.

Au moment où se met en place la centralisation des achats, la pression du résultat économique est extrêmement forte et inchangée (douze chefs de rayon sur les seize interviewés ont fait état d'une forte pression des résultats):

- Un chef de rayon : « *Les objectifs proposés sont toujours gonflés par la direction ; le côté stressant du métier de chef de rayon, c'est vraiment ça ! Le souci de rentabilité est fort !* »
- Un autre chef de rayon : « *Les attentes de la direction sont souvent trop utopiques : les objectifs fixés au niveau local sont la plupart du temps revus à la hausse par les niveaux supérieurs.* »

Les résultats attendus n'intègrent pas les changements intervenus dans la manière de les atteindre. Ainsi les changements induits par la centralisation des achats n'ont pas été pris en compte dans la fixation des objectifs à atteindre. Une forte ambiguïté de rôle apparaît alors. Elle dépasse le simple constat d'incohérence en ce qui concerne attentes de rôle (i.e. le conflit de rôle) pour se positionner sur l'aspect informationnel. Cette crispation sur les indicateurs quantitatifs renforce l'ambiguïté de rôle perçue par les chefs de rayon car ils sont dessaisis d'un levier d'action pertinent qui leur permettait justement de les atteindre. Cette incohérence dans les systèmes de gestion rend la situation équivoque et nuit à la clarté de rôle :

- Un chef de rayon : « *Depuis peu, le commerce est subi et la centrale décide de tout ! Les négociations avec les fournisseurs ne sont plus d'actualité ; il n'est plus possible de négocier des remises. La marge était essentiellement liée aux versements des fournisseurs, donc, je ne sais pas quels seront mes résultats ce mois-ci !... Nous sommes pris en otage par la centrale. Les tentatives de contournement ne servent à rien et rien ne permet de faire des innovations au niveau du commerce. Il faut simplement suivre les directives !* »
- Un autre chef de rayon : « *J'ai du mal à me projeter vers l'avenir car le métier de chef de rayon va disparaître ! Dans les rayons qui sont concernés par la centralisation des achats, ils n'ont plus*

8. Les principales normes économiques utilisées sont : le CA, la marge nette, les frais de personnel, le caddy, les frais financiers sur stock, la démarque inconnue.

aucune maîtrise du commerce à part les démarques et les soldes ! Tout sera très prochainement géré par la centrale... Le problème, c'est d'arriver à récupérer les remises perçues ! »

Les chefs de rayons se trouvent alors dans une situation paradoxale : ils doivent atteindre les objectifs fixés alors que les moyens leur permettant de les atteindre sont ambigus (quatre chefs de rayon ont spontanément réalisé ce constat). Les changements opérés sur les attentes de rôle liées au contenu du travail n'ont pas été intégrés aux attentes liées aux résultats. En situation de changement ou de crise (Barel, 1997), comme s'ils étaient par nature des indicateurs rassurants, les objectifs économiques sont encore plus qu'à l'accoutumé perçus comme une fin en soi. Or, ils amplifient la rigidité des comportements, limitent l'innovation et les stratégies locales d'adaptation, celles qui permettraient justement aux acteurs de participer aux processus de construction des changements. Ce qui pose à l'évidence la question de la cohérence des systèmes de gestion et de la pertinence du choix des comportements recherchés et valorisés surtout en période de changement. Dans l'enseigne étudiée, l'autonomie traditionnelle laissée au rayon avait renforcé le processus de contrôle. La décentralisation avait nécessité, peut-être plus qu'ailleurs, la mise en place d'instruments de contrôle. Or, cette forte standardisation des résultats renforce les tensions de rôle des chefs de rayon et provoque des inerties dans le processus de réorganisation.

Van Sell et al (1981) avaient préconisé d'étudier les effets positifs des tensions de rôle sur l'efficacité organisationnelle nécessaire pour faire face à des situations de changement. Ils suggéraient que l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle ne soient pas systématiquement des signes d'échecs pour l'organisation, mais des moyens par lesquels les organisations laissent la possibilité à leurs membres de répondre à des informations non récurrentes et de poursuivre un ensemble de buts organisationnels qui peuvent être contradictoires. Ainsi, en situation de changement les tensions de rôle perçues par les acteurs en position frontale permettraient réactivité et innovation. Or tout dépend du modèle de gestion du changement qui est retenu. Dans le cas d'un changement se référant au modèle rationaliste, les possibilités d'adaptations locales restent relativement réduites et ne permettent pas aux acteurs de réaliser des ajustements et encore moins d'innover !

• Un chef de secteur : *« Actuellement, il n'y a plus vraiment de vrais chefs de rayon. On a fortement "moyennisé" ! C'est positif, car on diminue les risques... La forte centralisation des opérations commerciales limite les innovations. Les "grosses pointures" (i.e. les chefs de rayon) sont moins présentes. »*

Dans le cas étudié, les tensions de rôle agissent comme de véritables facteurs d'inertie et mettent en évidence les résistances des chefs de rayon. Les épisodes de conflit de rôle et d'ambiguïté de rôle provoqués par la réorganisation des achats induisent, même s'ils restent ponctuels des dysfonctionnements importants.

Enfin, nous souhaitons mentionner que l'approche multidimensionnelle de l'ambiguïté de rôle proposée par Breaugh et Colihan (1994) nous a permis de mieux décrypter l'ambiguïté de rôle (Fournier, Loubès, 2001)⁹. Celle-ci propose de prendre en compte les trois dimensions suivantes : l'ambiguïté inhérente aux facteurs de performance, l'ambiguïté inhérente aux méthodes qu'il convient de mobiliser et enfin, la troisième dimension qui concerne l'organisation et la programmation du travail. La mise en relation de deux dimensions (résultats et contenu du travail) s'est révélée fructueuse puisqu'elle nous a permis de saisir l'ambiguïté inhérente à la centralisation des achats alors qu'une simple approche unidimensionnelle n'aurait pas permis ce repérage.

2.2.2 ... Et qui produisent des effets sur les ressources humaines

L'implication calculée des chefs de rayon dans l'organisation est prédominante

Trois chefs de rayon, seulement, semblent adhérer aux buts et aux valeurs de l'organisation et sont prêts à réaliser des efforts considérables pour contribuer à la réussite de l'entreprise.

9. Pour une analyse approfondie des apports de l'approche multidimensionnelle citée, se reporter à l'étude de Fournier et Loubès (2001).

Leur implication dans l'organisation peut être qualifiée d'affective (Porter et al, 1974 ; Mowday et al, 1982). Cependant, la majorité (soit dix chefs de rayon au total) d'entre eux développe une implication calculée, fondée sur une évaluation coûts/bénéfices, sur une rationalisation de l'appartenance de l'individu dans l'entreprise (cf. théorie des avantages comparatifs de Becker, 1960). En effet, les chefs de rayons effectuent deux types de calculs :

Le premier est relatif à leur projet professionnel et concerne clairement, six chefs de rayon. L'aspiration carriériste est très forte chez les jeunes diplômés. Ils sont attachés de manière durable à leur organisation dès lors que celle-ci leur procure la possibilité de faire carrière. Ces jeunes chefs de rayon acceptent alors facilement les contraintes organisationnelles. Ainsi, ils admettent d'autant plus facilement les contradictions liées à la centralisation qu'ils voient en contrepartie s'ouvrir des perspectives de formations et/ou de promotion utiles pour leur carrière. Ce constat valide les principes de la théorie de l'échange réciproque (March et Simon, 1958 ; Homans, 1958).

• Un chef de rayon : « Bertrand travaille dans le magasin depuis avril 1999. Après avoir réalisé une prépa HEC, il a intégré une école supérieure de commerce et a obtenu un diplôme niveau bac + 5. Il a fait de nombreux stages dans ce secteur et est resté dans ce magasin. Il a obtenu un CDI, a été stagiaire chef de rayon pendant cinq mois et a été nommé chef de rayon en décembre 1999. Un an après, au moment de l'étude (janvier 2000), il pense beaucoup à son évolution de carrière. Il est très intéressé par le poste de chef de secteur et souhaite devenir plus tard directeur de magasin. Bertrand n'a que 24 ans. Il trouve sa mission passionnante et il se déclare être très motivé par son travail. Il trouve que le métier de chef de rayon est en train d'évoluer, tout comme l'image de la grande distribution. Ce secteur accueille selon lui de plus en plus de diplômés et le niveau à l'entrée est de plus en plus élevé. Bertrand avoue explicitement qu'il a choisi ce métier « car il y a de très grandes perspectives d'évolution et qu'il est aussi possible de faire carrière à l'étranger ». »

Le second est afférent à l'histoire de l'organisation, à son évolution. Au moment du rachat et à la suite du premier inventaire certains chefs de rayon n'ont pas été maintenus à ce poste. Ces modifications ont été mal vécues et ont provoqué une forte insécurité. Face à cette situation, les chefs de rayon maintenus à ce poste ont renforcé leurs efforts pour rester dans l'organisation.

Le calcul porte d'une part sur les efforts à accomplir s'ils devaient changer d'emploi, trouver un autre emploi dans une autre enseigne (sous-dimension de l'implication calculée relative au manque de choix de travail identifiée par McGee et Ford, 1987 ; Somers, 1993 ; Dunham et al, 1994 ; Hackett et al, 1994) et, d'autre part, sur les investissements passés (*les side bets*) qui seraient sans valeur s'ils quittaient l'enseigne (sous dimension de l'implication calculée afférente au sacrifice personnel résultant d'un départ de l'entreprise soulignée par McGee et Ford, 1987 ; Somers, 1993 ; Dunham et al, 1994 ; Hackett et al, 1994). Cette forme d'implication concerne seulement quatre chefs de rayon.

Bien que jeune et ayant peu d'ancienneté dans l'enseigne, l'implication des chefs de rayons dans l'entreprise est calculée. Ce résultat peut dans un premier temps surprendre. Mais comme le mentionne à juste titre Peyrat-Guillard (2002), « un salarié jeune et ayant peu d'ancienneté pourrait être impliqué de façon calculée parce qu'il a peu d'alternatives de travail (choix de travail), même si ses investissements dans l'organisation sont encore faibles ». Meyer et Allen (1997) ont également souligné l'impact de ces antécédents (âge et ancienneté) sur l'implication calculée.

Ainsi, certains acceptent la centralisation des achats, malgré l'insécurité et les difficultés qu'elle procure, en restant impliqués dans l'entreprise mais d'une manière très calculée. D'autres basculent et semblent vouloir rompre leur lien avec l'organisation et avec leur profession. En effet, une minorité (trois chefs de rayon) a annoncé indirectement son intention de quitter l'organisation. Ces chefs de rayon font partis des "non impliqués" et vivent la centralisation comme un événement qui remet définitivement en cause leur implication organisationnelle, les moyens mis à leur disposition pour être performant s'étant réduits.

Ce constat conforte les conclusions des nombreuses études : les dimensions de l'implication sont corrélées négativement à l'intention de quitter l'organisation (Allen et Meyer, 1996 ; Tett et Meyer, 1993 ; Mathieu et Zajac, 1990...). Bien que les corrélations soient plus fortes pour la facette affective, des corrélations significatives ont été observées pour la dimension calculée (Peyrat-Guillard, 2002).

• Un chef de rayon : « *Mon poste de chef de rayon chez X me permettait de gérer un gros rayon tout en réalisant mon commerce. Depuis le 1^{er} janvier 2000, la centrale décide de tout. Le chef de rayon a de moins en moins de pouvoir décisionnel. C'est sûr ceci va engendrer des départs et ce ne sont pas les plus mauvais qui vont quitter l'organisation. Ils vont carrément changer de métier !* »

Face à cette situation, nous ne pouvons pas parler de sur-implication comme le propose Vignon (2002). L'implication de l'encadrement de premier niveau semble être nettement plus calculée qu'affective et il y a parfois une volonté indirectement mais clairement affichée de quitter l'organisation comme en témoigne le propos du chef de rayon ci-dessus. Les tensions de rôle qui émanent des contradictions organisationnelles mettent en évidence les formes de calcul. Même si les chefs de rayon intériorisent les contradictions liées à la centralisation des achats et y font face, ce n'est pas au prix d'un surcroît d'implication mais d'une implication qui évoluent et qui change de nature : détachement affectif et calcul caractérisent ce mouvement.

Conclusion

Pour réussir l'implantation d'un changement organisationnel, il n'existe pas, bien entendu, un "one best way". Néanmoins, il semble nécessaire que le gestionnaire ait conscience des dysfonctionnements provoqués par le changement. Les résultats de notre étude indiquent que **dans un contexte de changement imposé par la direction** (approche de la planification rationnelle), les tensions de rôle s'intensifient d'autant plus en l'absence d'une politique d'information et de communication. De même, ils dévoilent que la gestion plutôt "autoritaire" d'un changement peut réduire l'implication affective des salariés dans l'organisation voire susciter, de façon plus nuancée, de la non-implication, des réactions de retrait et accroître les intentions de départ. Il y aurait alors une mutation de l'implication des salariés. Celle-ci change de nature, s'appuie sur une relation transactionnelle dans laquelle, les formes de calculs s'exacerbent. Ainsi l'implication calculée des chefs de rayon tend à se développer.

Les tensions de rôle perçues par les chefs de rayon lors de la centralisation des achats, sont sur le moment relativement déstabilisantes et favorisent clairement le renforcement de l'implication calculée. Elle créent en outre, pour certains chefs de rayon des situations de blocages, qui les conduit à envisager le départ de l'organisation.

Or la réussite d'un changement est fortement liée à la prise en compte du facteur humain, au vécu des acteurs concernés (Jenkins, 1996).

Afin de favoriser le succès d'un changement majeur, la prise en compte de différentes variables telles que le contexte interne (les micro-cultures, le passé, la culture, les stratégies d'acteurs...), la perception du projet par les acteurs concernés (modèle interprétatif), le type de gestion du changement, le temps nécessaire à la préparation des individus (dégel, mouvement et regel identifiés par Lewin) n'évitent-elles pas des réactions de retrait, des résistances au changement de la part des acteurs concernés ?

Bibliographie

- Allen N.J. et Meyer J.P.**, (1996), "Affective, continuance and normative commitment to the organization : an examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, p. 252-276.
- Alsene E. et Denis H.**, (1991), "Un modèle d'analyse des pratiques complexes de gestion du changement technologique", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 32-44.
- Barel Y.**, (2001), "Complémentarité et contradictions des formes de contrôle : le cas de la grande distribution", *Finance, Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 2, Juin, p. 5-31
- Barel Y.** (2000), "Les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe : au cœur de la performance", *L'Harmattan, Logiques Économiques, Paris*.

- Barel Y.** (1998) "Le contrôle d'un établissement local par la direction centrale : enjeux et limites", 9^e congrès de l'AGRH, Poitiers.
- Barel Y.** (1997), "Le management technocratique et la crise", 8^e congrès de l'AGRH, Montréal, p. 55-69
- Barel Y.** (1994), "Une conduite du changement comportemental : un exemple dans une entreprise de grande distribution", actes du 5^e congrès de l'AGRH, Montpellier, 17 et 18 novembre, p. 398-407.
- Baret C.** (1997), "La gestion de la flexibilité du temps de travail dans les entreprises de grande distribution françaises : la gestion des ressources humaines mise en échec ?" in Tremblay M. et Sire B. (éd.), "GRH face à la crise : GRH en crise ?", p. 173 - 189.
- Baret C.** (1994), "Grande distribution : le lent apprentissage de la formation", *Stratégie et Ressources Humaines*, n° 12, Hiver, p. 43-53.
- Beatty C.A.** (1987), "The implementation of technological change", *Industrial Relations Center, Queen's University, Kingston (Ontario)*.
- Bedeian A.G., Armenakis A.A.** (1981), "A path-analytic study of the role consequences of role conflict and ambiguity", *Academy of Management Journal*, vol. 24 n° 2, p. 417-424.
- Becker H.S.**, (1960), "Notes of the concept of commitment", *American Journal of Sociological*, vol. 66, p. 32-40.
- Bournois F. et Iivian Y.F.** (1993), "Les nouvelles perspectives de la recherche", in Brabet J. (coord.), "Repenser la gestion des ressources humaines", *Economica, Paris*,
- Breaugh J.A., Colihan J.P.** (1994), "Measuring facets of job ambiguity : construct validity evidence", *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, p. 191-202.
- Brief A.P., Aldag J.** (1976), "Correlates of role indices", *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, p. 584-589.
- Briole A. et Craipeau S.** (1999), "Le groupware dans l'organisation : coopération ou contrôle ? Quelques éléments d'une étude empirique", actes du 10^e congrès de l'AGRH, Lyon, tome 1, p. 235-251.
- Chabin Y.** (2001), "Représentation de la performance dans les entreprises de la grande distribution alimentaire : la cohérence en question", actes du congrès de l'Association française de comptabilité.
- Commeiras N. et Fournier C.** (1998), "Ambiguïté de rôle et implication organisationnelle des forces de vente : une approche multidimensionnelle", *Annales du management des XIV^e Journées nationales des IAE*, tome 4, 28 et 29 avril, Nantes.
- Commeiras N.** (1997), "La conduite du changement organisationnel, une nouvelle mission pour le directeur des ressources humaines : une illustration dans l'industrie métallurgique", in Tremblay M. et Sire B. (éd.), "GRH face à la crise : GRH en crise ?", Presses HEC, p. 279-303.
- Crozier M., Friedberg E.** (1977), "L'acteur et le système", *Éd. du Seuil, Paris*.
- Denis J.L. et Champagne F.** (1990), "Pour comprendre le changement dans les organisations", *Gestion*, février, p. 44-55.
- Dunham B., Grube J.A. et Castaneda M.B.** (1994), "Organizational commitment : the utility of an integrative definition", *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 370-380.
- Fisher C.D., Gitelson R.** (1983), "A meta analysis of the correlates of the role conflict and role ambiguity", *Journal of Applied psychology*, vol. 68, p. 320-333.
- Fournier C. et Loubes A.** (2001), "Évolution du métier de chef de rayon : l'ambiguïté de rôle", actes du 4^e colloque Étienne Thil, vol. 1.
- Giordano Y.** (1995), "Management stratégique et changement organisationnel : quelles représentations ?" in Rainelli M., Gaffard J.L. et Asquin A. (coord.), "Les nouvelles formes organisationnelles", *Economica*, p. 161-179.
- Giroux N.**, (1991), "La gestion du changement stratégique", *Gestion*, mai, p. 8-14.
- Hackett R.D., Bycio P. et Hausdorf P.A.** (1994), "Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment", *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n° 1, p. 15-23.
- Hernandez E.M.** (1992), "Problèmes humains de la grande distribution. Spécificités et perspectives d'évolution", *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n° 3, avril, p. 13-21.
- Homans G.C.** (1958), "Social behavior as exchange", *American Journal of Sociology*, vol. 63, p. 597-606.
- Huberman A.M. et Miles M.B.** (1991), "Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes", *De Boeck Université*.
- Jackson S.E., Schuler R.S.** (1985), "A meta-analysis and conceptual critique of research on role conflict and role ambiguity in working setting", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, vol. 36, p. 16-78.
- Jenkins A.**, (1996), "Crises de performance, contextualisme et downsizing : remarques sur la recherche conjointe des universités de Liège, Louvain et Bruxelles", in Ferlicelli A.M. et Sire B. (coord.), "Performance et ressources Humaines", *Economica*, p. 68-78.

- Keaveney S.** (1992), "An empirical investigation of dysfunctional organizational turn over among chain and non-chain retail store buyers", *Journal of Retailing*, vol. 68, n° 2, p. 145-173.
- Khan L.A., Wolfe D., Quinn R., Snoeck J. et Rosenthal J.D.** (1964), "Organizational stress : studies in role conflict and ambiguity", New-York, John Wiley & Sons Inc.
- Louart P.** (1995), "Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines", Éditions Liaisons, Paris.
- Marc h J.G. et Simon H.A.** (1958), "Organization", New York, Wiley.
- MATHIEU J.E. et ZAJAC D.M.**, (1990), " A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, vol 108, n° 2, p. 171-194.
- Mc Gee G.W. et Ford R.C.** (1987), "Two (or more ?) dimensions of organizational commitment : reexamination of the affective and continuance commitment scales", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, n° 4, p. 638-642.
- Meyer J.P. et Allen N.J.** (1997), "Commitment in the workplace - Theory research and Application", Thousand Oaks, USA, Sage-Atob.
- Miles R.H.** (1975), "An empirical test of causal inference between role perceptions of conflict and ambiguity and various personal outcomes", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, p. 34-339.
- Miles R.H.** (1976), "Individuel differences in a model of organizational role stress", *Journal of Business Research*, vol. 4, n° 2, p. 87-102.
- Moati P.** (2001), "L'avenir de la grande distribution", Éditions Odile Jacob, Paris, 391 p.
- Pettigrew A.M.** (1987), "Context and action in the transformation of firm", *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 6, p. 649-670.
- Pettigrew A.M. et Whipp R.** (1991), "Managing change for competitive success", Oxford Blackwell.
- Peyrat-Guillard D.** (2002), " Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail ", in Neveu J.P. et Thévenet M. (coord.), "L'implication au travail", Vuibert, collection Vital Roux, p. 71-96.
- Pichault F.** (1993), "Ressources Humaines et changement stratégique : vers un management politique", De Boeck Université.
- Pichault F., Cornet A.** (1996), "Approches du changement et modèles d'évaluation : la notion de performance revisitée", *actes du 7^e congrès annuel de l'Association francophone de la gestion des ressources humaines*, Paris, 24 et 25 octobre, p. 412-422.
- Reynaud J.D.** (1997), "Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale", Armand Colin, Paris.
- Roethlisberger F.J.** (1945), "The foreman : master and victim of a double talk", *Harvard Business Review*, vol. 23, n° 3.
- Schaubroeck J.S., Cotton J.L. et Jennings K.R.** (1989), "Antecedents and consequences of role stress : a covariance structure analysis", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 10, p. 35-58.
- Schoenfeldt R.C.** (1988), "The evolutionary problems of the industrial foreman's role and their consequences", *Akron Business and Economic Review*, vol. 19, n° 4, p. 49-63.
- Schuler R.S.** (1979), "A role perception transactional process model for organizational communication-outcome relationship", *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, p. 268-291.
- Singh J., Rhoads G.K.** (1991), "Boundary role ambiguity in marketing oriented positions : a multidimensional, multifaced operationalization", *Journal of Marketing Research*, vol. 28, p. 328-338.
- Somers M.J.** (1993), "A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 66, p. 185-192.
- Stace D.A. et Dunphy D.C.** (1991), "Beyond traditional paternalistic and development approaches to organizational change and human resource strategies", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 2, n° 3, December, p. 263-283.
- Tett R.P. et Meyer J.P.** (1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover : path analyses based on meta analytic findings", *Personnel Psychological*, vol. 46, p. 259-293.
- Turbe T.C. et Collins J.M.** (2000), "Jackson and Schuler (1985) revisited : a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict and job performance", *Journal of Management*, vol. 26, n° 1, p. 155-169.
- Van Sell M., Brief A.P. et Schuler R.S.** (1981), "Role conflict and role ambiguity : integration of the literature and directions for future research", *Human Relations*, vol. 34, n° 1, p. 43-71.
- Vignon C.** (2002), "Le management des ressources humaines entre projets humanistes et logique managériale : une étude de cas dans la grande distribution", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 43, janv.-fév.-mars, p. 82-101.
- Wacheux F.** (1996), "Méthodes qualitatives et recherche en gestion", Economica, Paris.