

La polycompétence : bénéfiques, paradoxes et enjeux stratégiques. Une étude de cas dans la grande distribution.

Magali Sguerzi-Boespflug

Doctorante en Sciences de Gestion, IAE de Limoges

Centre de Recherches sur l'Entreprise, les Organisations et le Patrimoine

IAE de Limoges, 3 rue François Mitterrand, 87000 Limoges

Tél.: 06.18.88.53.69

magalisguerzi@orange.fr

Résumé

Les dirigeants souhaitent de plus en plus développer la polyvalence ou polycompétence des salariés. Ce mode d'organisation du travail répond, en effet, à un double enjeu : la prise en compte de la variabilité de la demande et la réactivité nécessaire face à l'environnement. Mais quelle est donc cette polyvalence ? Le concept englobe à la fois de nombreuses conceptions théoriques, mais aussi de nombreuses variantes dans les pratiques en entreprise.

Sur un plan théorique, l'objet de cette recherche est donc de tenter de formaliser ce concept, par opposition à son inverse la spécialisation et ainsi de déterminer les différentes formes que peut revêtir la polycompétence dans le cadre d'un continuum spécialisation/polyvalence. L'analyse dans un cadre statique indique les effets attendus de la polycompétence et ses ambiguïtés à la fois pour le salarié et les dirigeants. L'approche dynamique connaît également des paradoxes si la gestion de la polycompétence est de type distributive. Il est donc souhaitable d'avoir une approche intégrative, afin d'établir un rapport gagnant-gagnant entre les acteurs de la polycompétence.

Une étude de cas réalisée sur deux hypermarchés, dans le cadre d'entretiens semi-directifs permet d'explorer la polycompétence dans un secteur soumis aux aléas de la demande et de l'environnement. L'analyse des entretiens valide de façon empirique l'existence dans une même organisation de différentes formes de polycompétence.

La polycompétence est un outil de réactivité dans sa dimension individuelle (poste de travail) et de flexibilité dans sa dimension collective (secteur d'activité). En outre, elle procède d'un processus d'apprentissage. La gestion de type distributive observée génère effectivement des bénéfices mais comporte des paradoxes. Nous concluons donc l'article en envisageant que la polycompétence peut être en dehors de toute volonté de la direction de l'initiative même des salariés pour contourner un système centralisé ou pour pallier les dysfonctionnements, d'où la nécessité de mieux connaître et reconnaître la polycompétence en tant que ressource stratégique de l'organisation.

Mots clés : polycompétence, polyvalence, compétence, ressource, organisation du travail.

La polycompétence : bénéfiques, paradoxes et enjeux stratégiques. Une étude de cas dans la grande distribution.

Résumé

Les dirigeants souhaitent de plus en plus développer la polyvalence ou polycompétence des salariés. Ce mode d'organisation du travail répond, en effet, à un double enjeu : la prise en compte de la variabilité de la demande et la réactivité nécessaire face à l'environnement. Mais quelle est donc cette polyvalence ? Le concept englobe à la fois de nombreuses conceptions théoriques, mais aussi de nombreuses variantes dans les pratiques en entreprise.

Sur un plan théorique, l'objet de cette recherche est donc de tenter de formaliser ce concept, par opposition à son inverse la spécialisation et ainsi de déterminer les différentes formes que peut revêtir la polycompétence dans le cadre d'un continuum spécialisation/polyvalence. L'analyse dans un cadre statique indique les effets attendus de la polycompétence et ses ambiguïtés à la fois pour le salarié et les dirigeants. L'approche dynamique connaît également des paradoxes si la gestion de la polycompétence est de type distributive. Il est donc souhaitable d'avoir une approche intégrative, afin d'établir un rapport gagnant-gagnant entre les acteurs de la polycompétence.

Une étude de cas réalisée sur deux hypermarchés, dans le cadre d'entretiens semi-directifs permet d'explorer la polycompétence dans un secteur soumis aux aléas de la demande et de l'environnement. L'analyse des entretiens valide de façon empirique l'existence dans une même organisation de différentes formes de polycompétence.

La polycompétence est un outil de réactivité dans sa dimension individuelle (poste de travail) et de flexibilité dans sa dimension collective (secteur d'activité). En outre, elle procède d'un processus d'apprentissage. La gestion de type distributive observée génère effectivement des bénéfices mais comporte des paradoxes. Nous concluons donc l'article en envisageant que la polycompétence peut être en dehors de toute volonté de la direction de l'initiative même des salariés pour contourner un système centralisé ou pour pallier les dysfonctionnements, d'où la nécessité de mieux connaître et reconnaître la polycompétence en tant que ressource stratégique de l'organisation.

Mots clés : polycompétence, polyvalence, compétence, ressource, organisation du travail.

Introduction

La concurrence s'est mondialisée et le consommateur, plus averti, est devenu plus exigeant et plus changeant. Il ne recherche plus, seulement, les prix les plus bas, mais il désire également une plus grande variété de produits et une plus grande réactivité des fabricants. La polyvalence ou polycompétence apparaît donc, de nos jours, comme une alternative à la division du travail, car elle offre une plus grande variabilité, afin de faire face à l'exigence accrue du consommateur, à l'intensification de la concurrence et à l'accélération du changement (Emery et Trist 1963 et Hammer et Champy 1998). Les entreprises publiques ou privées tentent donc de développer la polycompétence de leurs salariés, afin de répondre à ces nouveaux défis.

Mais, de quoi parle-t-on exactement lorsque l'on invoque la polyvalence ou la polycompétence ? Ce concept prôné par les dirigeants est en réalité multiforme, car ses représentations sont aussi variées que les situations et les finalités qu'il est censé poursuivre. Par conséquent, la mise en œuvre dans les organisations de ce concept peu explicite génère, souvent, à la fois des incompréhensions et des blocages de la part des salariés.

Sur un plan théorique, les optiques sont différentes que l'on se place en terme de poste de travail ou sur le plan des compétences individuelles. Il existe, en outre, des paradoxes entre ces différentes dimensions (Antoine, Pichault, Reinier, 2006).

Le mot vient du grec, « poly », nombreux et du latin, « valere », valoir. La polyvalence signifie la capacité à remplir plusieurs fonctions. Le suffixe « poly » a des représentations diverses, comme « multi » ou « pluri », le substantif « valence », n'étant pas lui-même explicite, donne également lieu à de nombreuses variantes (poly)activité, (poly)fonctionnalité, (poly)technicité, (poly)compétence... Le terme utilisé et sa signification divergent donc selon les auteurs et les acteurs de l'organisation. Le terme polycompétence sera souvent privilégié, car il comprend à la fois, par son suffixe « poly », la dimension utilisée par les approches basées sur le poste de travail (et donc surtout les rotations de poste) et que son substantif « compétence » renvoie quant à lui à une dimension plus qualitative liée à l'individu.

La clarification du concept engendre des implications managériales à la fois pour les dirigeants qui sont demandeurs d'une analyse de leurs pratiques et pour les salariés qui pourraient alors, grâce à une meilleure connaissance de la polycompétence, bénéficier de ce nouveau mode d'organisation.

L'objet de cet article, consiste donc dans un premier temps à analyser les dimensions de la polycompétence, à la définir, et à analyser ensuite le processus en terme statique et dynamique.

Dans un second temps, l'analyse de cas proposée nous permettra d'explorer la polycompétence dans deux hypermarchés et donc de repérer empiriquement les formes, bénéfiques, paradoxes et enjeux stratégiques qu'elle génère.

1. LA POLYCOMPETENCE DANS L'ORGANISATION : DU CONCEPT AU PROCESSUS

Après avoir tenté de clarifié le concept de polycompétence, nous analyserons les approches statiques et dynamiques, afin d'en analyser les limites et les enjeux stratégiques.

1.1. LA POLYCOMPETENCE : UN CONCEPT MULTIFORME A CLARIFIER

La polycompétence revêt de nombreuses acceptions. Après une présentation de ses différentes dimensions, nous proposons de définir le concept comme une réponse multiforme à la spécialisation.

1.1.1. Les différentes dimensions de la polycompétence

Les typologies de la polycompétence sont issues de visions distinctes. L'approche par le poste de travail s'inspire des travaux de Herzberg et comprend les permutations et rotations des postes, les élargissements ou enrichissements de tâches, ainsi que les groupes semi-autonomes (Ruffier, 1976). L'approche par la situation de travail insiste sur la compétence des salariés qui sont affectés à ces postes recomposés (Dadoy, 1990). L'approche en terme de capacités du salarié distingue les compétences liées au poste, la capacité à gérer les problèmes et celles à travailler en groupe (Zarifian, 1999). Enfin, l'approche de type binaire propose de différencier les formes de polyvalence en trois catégories : polyvalence de fait ou organisée, polyvalence de tâches ou de formation et polyvalence de poste ou de métier (Micheletti, 2002).

Ces typologies montrent à la fois la variété de situations et de savoirs mobilisables (savoir, savoir-faire et/ou savoir-être) liés au poste polyvalent. Chacune a sa propre lecture et donc aucune ne présente de façon exhaustive toutes les formes, ni tous les angles d'analyse de ce concept.

Nous proposons une typologie qui présente les catégories les plus fréquentes de polycompétence en terme de situation de travail et de modalité d'affectation. Les différentes formes de polycompétence présentées peuvent se combiner entre elles, il est donc impossible de présenter une typologie exhaustive.

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

Tableau 1: Les situations individuelles de polycompétence

Catégories	Situations	Exemple pratique	Ancrage théorique
Rotation de postes spécialisés	Permutation planifiée	Employé de libre service le matin et caissier l'après midi	Le salarié tient alternativement et/ou successivement deux postes ou deux fonctions, mais les deux postes sont bien distincts (Zarifian, 1999)
	Rotation selon les besoins (reconnus par le responsable)	Le salarié prend le poste du caissier absent à la demande de son responsable	
	Rotation selon les besoins (reconnus par le salarié)	Le salarié prend le poste du caissier absent en ayant remarqué l'affluence	
Postes avec un ordre de tâches non prescrit	Alternance de tâches variées en toute autonomie	L'hôte de caisse réalise ses tâches comptables et commerciales en autonomie	« La polyvalence est requise par la recomposition des tâches qui étaient autrefois éclatées » (Trepo, 1990)
Enrichissement des tâches	Responsabilisation dans l'exécution des tâches	Le chef de rayon est responsable de la commande des produits, jusqu'au service après-vente	La théorie « bifactorielle » de Herzberg (1966)
Elargissement des tâches	Elargissement du domaine de compétence	L'employé du rayon doit gérer la chaîne du froid (nouveau process), assurer la sécurité du rayon (nouvelle fonction) ou faire le suivi des marges (nouvelle discipline)	Les activités ne sont pas disjointes mais élargies vers d'autres process, disciplines, fonctions (Zarifian, 1999)
Tâches exécutées non prescrites	Tâches peu fréquentes ou réaction face à un incident	Réclamations de la clientèle	La nécessité pour le salarié de répondre à une variété croissante de problèmes (Zarifian, 1999)

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

Tableau 2: Modalités d'affectations individuelles de la polycompétence

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

1.1.2. La polycompétence une alternative multiforme à la spécialisation

La polycompétence propose une réponse multiple à l'OST, il s'agit donc de savoir si la polycompétence la remet radicalement en cause et donc s'il faut abandonner tout système issu de la division du travail pour la mettre en place dans l'organisation.

La division du travail part de l'hypothèse que l'ouvrier exécute le travail selon le mode opératoire. Mais, le modèle connaît des écarts et des aménagements. Dans la pratique, le travail réalisé diffère donc très souvent du travail prescrit (Hillau, 1990). Les écarts portent soit sur le rythme soit sur le geste et les normes de production sont donc transgressées de façon volontaire ou involontaire. Des tâches non prescrites peuvent donc être réalisées en dehors du mode opératoire, il s'agit des tâches occasionnelles non prescrites et des tâches aléatoires qui surviennent en réaction à un incident. Des libertés peuvent également être accordées aux salariés dans le travail prescrit concernant le mode opératoire et le choix de la répartition du travail entre les personnes. Pour la réalisation d'un travail, le mode opératoire peut être aménagé : concernant l'ordre d'exécution de certaines tâches, la durée, le début de l'exécution, la répartition au sein de l'équipe et enfin quant aux moyens d'exécution.

Lorsque la liberté porte sur la répartition des tâches entre les personnes, l'équipe est solidairement responsable de la réalisation du travail. L'équipe autonome s'organise pour distribuer les tâches.

Le mode opératoire taylorien propose un « one best way » dans l'exécution des tâches. Mais l'idée d'un mode opératoire, même différencié en fonction des contextes, n'a plus le même sens dans un monde en transformation si rapide, où la réussite naît davantage de la non-conformité et donc les véritables innovations se feraient en marge du système dominant (Drucker, 1999).

L'OST est donc en fait modulable. Les salariés font des écarts de rythme et de geste ; le modèle ne prévoit pas de façon exhaustive toutes les tâches car certaines sont occasionnelles ou aléatoires, en outre, il peut être accordé des libertés sur le mode opératoire ou sur l'organisation du travail. Le poste de travail même s'il est prescrit spécialisé est en fait aménageable par les salariés comme par la direction.

Sur un plan théorique, néanmoins, la spécialisation existe. Il est ainsi possible de définir la polyvalence par opposition à ce concept. Mais, les frontières sont floues entre ces deux extrêmes : la spécialisation, ses aménagements et les formes de polycompétence. Nous préconisons donc une approche de type continuum pour mesurer les différents degrés de la spécialisation à la polyvalence. La spécialisation du poste du travail qui évolue dans une organisation formelle du travail¹ s'oppose donc à la polyvalence qui tend vers les nouvelles formes d'organisation du travail² (Liu, 1983).

Tableau 3: Les formes d'organisation³

Caractéristiques de l'OFT	OST	Elargissement	Rotation	Enrichissement	Groupe polyvalent	Groupe semi-autonome	Caractéristiques des NFOT
Parcellisation	+	-	-	-	-	-	Non répétitivité
Spécialisation	+	+	-	+	-	-	Polyvalence
Temps imposé	+	+	+	-	-	-	Discontinuité
Individualisation	+	+	+	+	-	-	Coopération
Séparation contrôle/exécution	+	+	+	-	+	-	Autonomie
Séparation conception/coordination et exécution/décision	+	+	+	+	+	-	Concertation
Formes d'organisation tayloriennes et dérivées (+)				Formes d'organisations flexibles (-)			

¹ OFT : Organisation formelle du travail, c'est-à-dire la division du travail dans sa forme la plus pure.

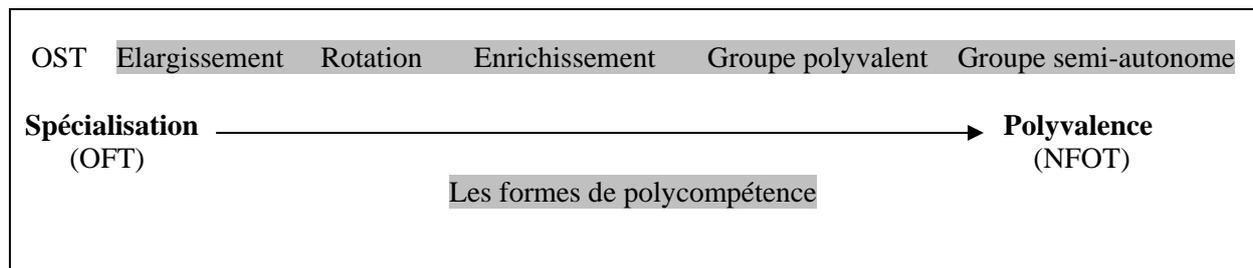
² NFOT : Les nouvelles formes d'organisation du travail sont présentées par Liu comme des organisations flexibles, en opposition à l'OFT qui est un système rigide.

³ Ce tableau est en partie inspiré des travaux de Liu.

Nous rappelons que nous pensons contrairement à Liu, qu'il n'y a pas rupture avec le taylorisme en cas de NFOT, mais qu'il s'agit plutôt d'une évolution du modèle. En effet, il peut coexister les différents modes d'organisation dans la même entreprise et dans le même poste peuvent se combiner des dimensions à la fois tayloriennes et plus flexibles.

Cette analyse des modes d'organisation propose une analyse binaire de type spécialisation/polyvalence qui indique les degrés de flexibilité des modes d'organisation.

Figure 1 : Les degrés de polyvalence suivant le mode d'organisation



Les postes sont placés sur l'échelle du moins au plus polyvalent en fonction du mode d'organisation. La polyvalence s'oppose donc à la spécialisation, mais ne la remet pas en cause. La polycompétence comprend donc toutes les formes autres que l'OFT traditionnelle qu'est l'OST : elle englobe les différents degrés de polyvalence, elle peut en outre comporter des dimensions à la fois collective et individuelle.

1.2. LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLYCOMPÉTENCE DANS LES ORGANISATIONS : D'UNE APPROCHE STATIQUE VERS UNE APPROCHE DYNAMIQUE

La mise en œuvre de la polycompétence peut s'appréhender selon une logique statique de type unidimensionnelle ou selon une vision dynamique qui prend en compte la complexité.

1.2.1. L'approche statique : les bénéfices attendus de la polycompétence

L'approche statique analyse les bénéfices de la polycompétence selon deux points de vue distincts : à partir de l'individu donc du point de vue du salarié ou à partir du poste de travail donc du point de vue de l'organisation (Antoine, Pichault, Reinier, 2006). Quel que soit l'optique privilégiée, la polycompétence semble bien, en effet, positive pour les organisations. Mais, cette vision statique comporte des limites dans chacune de ses deux dimensions.

L'analyse de la polycompétence à partir de l'individu semble favorable au salarié. L'élargissement et surtout l'enrichissement des tâches constituent des facteurs de motivation pour le salarié qui s'était vu dépossédé de la conception et du contrôle de ses activités par le taylorisme (Herzberg, 1966). La polycompétence est donc un facteur de motivation au travail car elle participe à l'accomplissement, à la responsabilisation et à la reconnaissance. Mais, pour le salarié, le bénéfice va bien au-delà de son existence dans l'entreprise, car elle agit à plus long terme sur ses possibilités d'insertion dans une autre organisation par le développement et la maîtrise de ses compétences. L'objectif est donc l'employabilité en terme de performance négociable sur le marché du travail (Gazier, 2003), mais également la progression de carrière en interne comme en externe (Lowe, 2002).

Néanmoins, la polycompétence est un phénomène ambigu pour le salarié car d'un certain point de vue, elle engendre un alourdissement de la charge de travail et des responsabilités, et d'un autre, elle est un réel moyen d'enrichir les tâches et d'ouvrir des possibilités de carrière.

Sur un plan pratique, de nombreux salariés polyvalents sont classés dans une catégorie très inférieure à celle qu'ils occuperaient si l'ensemble de leurs compétences était prise en compte (Gavini, 2001). Les pratiques posent donc le problème du bénéfice réel de la polycompétence pour le salarié. Elle apparaît plus pénible quand elle ne s'accompagne d'aucune reconnaissance dans les classifications et les rémunérations (Hatzfeld, Durand 2001). Elle incite à « la compétition, entre jeunes et vieux, entre personnel permanent et intérimaires », car la polyvalence est aujourd'hui une nécessité pour conserver son emploi et donc « elle n'a pas vocation à être rétribuée et encore moins à se traduire par un changement de coefficient » (Gorgeu et Mathieu, 2003, page 5).

L'analyse de la polycompétence à partir du poste de travail permet quant à elle de déterminer en quoi elle est favorable à l'organisation et donc pourquoi elle se généralise dans les entreprises. Alors que les entreprises sont soumises aux fluctuations de l'environnement, le développement de la polycompétence contribue à la flexibilité, car elle favorise la mise en place de nouvelles configurations de ressources en fonction des évolutions de marché. Le concept est utilisé à des fins de flexibilité interne et externe (Boutillier et Laperche, 1999) Mais, s'adapter face à un environnement particulièrement turbulent n'est pas toujours suffisant. En fait, l'entreprise la plus efficace est souvent aussi la plus rapide et non pas forcément celle qui est la plus en adéquation avec les attentes des marchés (Drucker, 1999). Pour les théoriciens de la contingence, la structure organique est plus adaptée aux environnements turbulents et incertains, or ce type de structure s'appuie notamment sur une

faible spécialisation et une standardisation du poste de travail (Burns, Stalker, 1966). La polycompétence favorise donc la réactivité, et grâce à la réduction des délais, elle permet d'obtenir donc un avantage concurrentiel. En outre, mieux gérer ses ressources en interne limite le recours aux emplois flexibles externes (intérimaires, contrats à durée déterminée, étudiants ou sociétés extérieures) au profit des emplois flexibles internes.

Mais, la recherche de la flexibilité ou de la réactivité à tout prix peut fragiliser l'organisation. Les salariés sont à l'écoute des marchés, mais ils sont moins contrôlables par leurs responsables. Une trop grande autonomie peut donc à terme remettre en cause l'organisation. La polycompétence est donc également ambiguë pour l'entreprise car développer les compétences individuelles et les marges d'autonomie des salariés rend difficile l'exercice du pouvoir et le contrôle sur ceux-ci. Les cadres sont, par exemple, souvent favorables à la mise en place de l'enrichissement des tâches, mais une fois le processus enclenché, « ils se voient souvent menacés car ils doivent renoncer au contrôle qu'ils exercent sur leurs employés » (Jabes, 2005, p. 527). Le poste de travail est un outil simple à mettre en œuvre, tandis que la gestion de polycompétence est compliquée. En effet, elle nécessite une individualisation du modèle de base et donc un contrôle et une évaluation plus personnalisés. Enfin, une confusion fréquente existe entre le concept de flexibilité et celui de polyvalence, car le moyen (la polyvalence) est souvent confondu avec l'objectif (la flexibilité), ce qui justifie là encore l'usage du terme polycompétence qui englobe mieux les dimensions quantitatives et qualitatives du concept.

Par conséquent, la polycompétence est ambiguë à la fois pour les salariés et l'entreprise. L'approche statique ne prend pas en compte les interactions des composantes de la structure, ni la complexité générée par les stratégies individuelles et les relations interpersonnelles, tout salarié cherchant à exercer une influence et donc à accroître son pouvoir (Crozier, Friedberg, 1977). Or, « la R(GRH)⁴ requiert un minimum de complexité dans l'interprétation des phénomènes » (Louart, 2000) et notamment la polycompétence, car elle interpelle l'ensemble des domaines d'actions des ressources humaines (Besseyre des Horts, 1991).

⁴ Recherche française en GRH, selon P. Louart, 2000 ; page 69.

1.2.2. L'approche dynamique : d'une polycompétence de type distributive vers une polycompétence de type intégrative

Nous proposons de différencier l'approche dynamique selon deux modes de gestion de la polycompétence. La première de type distributive et la seconde de type intégrative.

La gestion de type distributive n'offre pas de réelle coopération entre les acteurs. La volonté de gagner se situe donc le plus souvent au détriment de la partie adverse, puisque chacun croit, consciemment ou inconsciemment, à la supériorité de ses intérêts et objectifs au détriment de ceux qui pourraient être communs aux deux parties.

Quand la polycompétence atteint les objectifs assignés par la direction (économique, flexibilité ou réactivité), elle génère des effets négatifs sur les salariés. Les métiers spécifiques tendent à disparaître et à être intégrés dans les recompositions de poste. Ces éléments démotivent le personnel et engendrent donc un turn-over important contre productif (Antoine, Pichault, Reinier, 2006) et la GRH individualisante et destructrice des identités professionnelles transfère sur les salariés la responsabilité des échecs éventuels (Oiry, 2005). Les ergonomes ont montré que d'autres effets pervers nuisent aux salariés. Des troubles musculo-squelettiques apparaissent en conséquence des rotations de poste, car le temps nécessaire à la formation à la polyvalence fait défaut et que les cadres ne sont pas suffisamment disponibles pour organiser au mieux les changements d'équipes en terme d'organisation de l'espace et du matériel (Coutarel, Daniellou, Dugué, 2003). En outre, la polycompétence s'accompagne le plus souvent d'une augmentation des cadences de travail doublée d'une plus grande autonomie dans la réalisation des tâches ce qui peut générer une détérioration des conditions de travail (stress, fatigue, vieillissement prématuré...). La mise en place d'une gestion de la polycompétence doit donc prendre en compte l'environnement, la charge physique et la charge mentale du poste pour être efficace et profitable à terme (Trépo, 1997). En effet, la polyvalence diminue avec l'âge, car la pénibilité prend le pas sur le désir de limiter la monotonie du travail, l'âge « critique » dépend donc du contenu du travail (Gaudart, 2003).

Quand la polycompétence est favorable au salarié, elle est contre productive pour l'organisation. La polycompétence procure une satisfaction au travail en diminuant la monotonie et en offrant plus de responsabilités. Le salarié améliore donc son employabilité. Par conséquent, il peut chercher à monnayer ses nouvelles compétences auprès d'une autre entreprise, la polycompétence engendre donc un taux de turn-over important et souvent ce

sont les meilleurs éléments qui quittent l'entreprise. L'ancienneté optimale pour un personnel polyvalent dans une structure semble, d'ailleurs, correspondre seulement à 5 à 10 ans d'ancienneté (Prunet, 1999). La polycompétence fait également courir le risque d'une balkanisation des services détenus par des employés devenus plus responsables et autonomes (Mintzberg, 1990). Dans le cas de la grande distribution qui poursuit une finalité avant tout économique de réduction des coûts, il s'agit de multicompétence de rationalisation (Antoine, Pichault, Reinier, 2006). Selon Antoine et al., ce type de gestion accorde peu de temps aux actions de formation, de coordination et d'organisation, par souci d'économie (fonctionnement à effectif minimum), alors que ces fonctions sont essentielles à la cohérence d'une structure flexible.

Par conséquent, la polycompétence comporte des paradoxes : si elle est favorable à l'organisation, elle nuit au salarié et si elle profite au salarié, elle remet en cause la pérennité de l'entreprise et n'est donc pas viable à terme.

Au contraire, la gestion de type intégrative offre une plus grande coopération. Les objectifs de chacun sont connus et reconnus dans le souci d'un bien commun. La gestion de type intégrative est donc constitutive du rapport gagnant-gagnant ce qui la rend donc viable à plus long terme. Cette approche implique de prendre en compte la complexité de l'organisation et d'inscrire la polycompétence dans la stratégie organisationnelle, car « plus le savoir-faire des employés sera étendu, plus les valeurs, attitudes et comportements évolueront dans le sens des exigences futures [...] et plus ses stratégies compétitives pourront être ambitieuses » (Guérin, Wils, 2003, page 43).

L'entreprise possède une mémoire collective qui se nourrit des expériences antérieures et de contingences environnementales ce qui lui permet d'évoluer (Cyert, March, 1963). Selon Argyris et Schön (1996), le processus d'apprentissage est individuel et il n'est pas toujours capitalisable pour l'établissement, seul le savoir explicite, donc formalisable est donc facilement transmissible. Ainsi, la polycompétence doit-elle s'entendre dans une logique de définition rigoureuse des attributions et de coordination des tâches et non dans le cadre de la seule autonomie et appréciation des salariés. Elle peut alors, dans ces conditions, générer des synergies et constituer un avantage compétitif grâce à l'optimisation des ressources. En effet, le facteur humain est une richesse pour les organisations (Becker, 1964). Il est donc nécessaire d'investir dans les ressources humaines par la formation, mais également dans la coordination, afin que chaque membre soit informé de la façon dont son travail s'intègre dans le cadre du projet global de l'organisation (Chassin, 1999).

La polycompétence implique donc une vision d'ensemble des compétences à la fois collectives et individuelles. A l'inverse d'une lecture segmentée (niveau *micro* concernant les compétences individuelles pour la GRH, dans une moindre mesure niveau *meso* concernant les compétences collectives et niveau *macro* concernant la gestion stratégique des compétences organisationnelles), il est nécessaire d'opter pour une approche transversale qui intègre les différentes dimensions de la compétence (Rouby, Solle, 2002).

La théorie des ressources montre que le raisonnement stratégique doit se baser non seulement sur les produits et le marché, mais également sur les compétences actuelles et à développer. Les compétences clés, notamment, constituent une ressource unique, car elles sont difficilement imitables, substituables et transférables, ce qui permet d'obtenir un avantage concurrentiel (Hamel, Prahalad, 1990). Néanmoins, se focaliser sur les seules compétences clés pourrait s'avérer risqué à terme (départ des détenteurs de compétences particulières) et limiter l'utilisation des nombreuses richesses caractérisant le potentiel humain de l'entreprise. D'autant que dans un environnement turbulent, l'avantage concurrentiel ne peut être que temporaire, il faut donc valoriser les processus organisationnels et stratégiques qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur durablement sur des marchés dynamiques (Eisenhardt, Martin, 2000). Dans ce sens, une gestion raisonnée et intégrative de la polycompétence permettrait à une organisation de mieux connaître, utiliser et développer son portefeuille de compétences internes ; notamment grâce à la maîtrise des ressources existantes, par la facilitation de l'effet d'apprentissage, la coordination des ressources et le recours à des organisations externes, afin d'enrichir et actualiser son portefeuille.

La gestion de type distributive de la polycompétence comporte donc des paradoxes et n'est pas viable à terme, tandis qu'une gestion de type intégrative permet de développer un rapport gagnant-gagnant entre salariés et direction. La polycompétence des différents membres de l'organisation constitue donc en définitive une ressource distinctive, qu'il convient d'entretenir et de dynamiser pour que l'avantage concurrentiel soit durable

2. LA GRANDE DISTRIBUTION ET LA POLYCOMPETENCE

Après avoir précisé les modalités de la recherche et vérifié que la polyvalence s'exerce effectivement et dans quelle mesure sur le terrain de la grande distribution, nous aborderons l'analyse de la polycompétence de type distributive observée : bénéfiques, paradoxes et enjeux stratégiques.

2.1. LA GRANDE DISTRIBUTION : UN TERRAIN FAVORABLE A LA POLYCOMPETENCE

La grande distribution recherche des compétences qui favorisent ses besoins de flexibilité. Ainsi, la polycompétence est-elle différente au sein de l'organisation et suivant les individus.

2.1.1. Le cas DISTRI : méthodologie de la recherche et choix du terrain

L'objectif de la recherche consiste à analyser des situations de polycompétence et ainsi de mieux appréhender les bénéfiques, les paradoxes et enjeux stratégiques ; afin de valider et compléter notre cadre théorique.

La démarche retenue est l'observation de situations de polycompétence. La recherche porte sur deux hypermarchés (HYPER SUD et HYPER NORD)⁵ d'un même groupe réunionnais. Ces points de vente appartiennent à un conglomérat leader dans la distribution sur l'île (DISTRI). Nous avons effectué des entretiens auprès de l'ensemble des cadres et agents de maîtrise des départements opérationnels (directeurs, managers de département et managers de rayon) grâce à un questionnaire de type semi-directif. Les entretiens au nombre de 42 ont duré de une heure à une heure trente et ont fait l'objet d'un pré-test, ainsi que d'une validation auprès de la direction à l'issue de l'enquête. En outre, des entretiens ont eu lieu avec des responsables du groupe, afin d'obtenir les autorisations et valider les analyses (le groupe a refusé, pour des raisons de confidentialité, la divulgation du nom de son enseigne). Enfin des documents internes ont été consultés, ainsi que certaines situations de travail observées.

Tableau 4: Fiche signalétique des hypermarchés

Caractéristiques	HYPER SUD	HYPER NORD
Date de création	1987	2002
Date d'ouverture « DISTRI »	1995	2002
Mode d'acquisition	Rachat	Création
Surface de vente	5000 m ²	6000 m ²
Effectif moyen	210 personnes	230 personnes

Tableau 5: Organisation des départements et des rayons

⁵ Les noms des hypermarchés et du groupe sont fictifs.

Département	Rayon	Département	Rayon
PGC (produits de grande consommation)	Epicerie	Produits frais	Boulangerie
	Liquide		Boucherie
	DPH (hygiène et parfumerie)		Crèmerie et charcuterie libre service
Bazar AS (AS : avec service)	Audiovisuel		Pâtisserie
	Electroménager		Poissonnerie
	Informatique		Surgelés
Bazar LS (LS : libre service)	Bricolage/automobile		Traiteur
	Sports et loisirs		Fruits et légumes
	Jouets		Crèmerie coupe
	Culture et scolaire		Charcuterie coupe
	Ménage		

Le choix de ne consulter que les cadres et agents de maîtrise du secteur opérationnel s'explique par le fait qu'ils exercent des activités plus variées que leurs subordonnées et que leur responsabilité est plus grande de par leurs fonctions. Les employés de libre service occupent des postes d'exécution limités à la fois dans l'espace et sur le plan des horaires. La recherche porte sur deux hypermarchés de taille comparable, mais ayant une histoire différente, ce qui permettra d'opérer des comparaisons concernant le plus ou moins grand degré de polyvalence et éventuellement de déterminer des variables favorisant ou non la flexibilité de l'organisation.

Le questionnaire a été administré sur le lieu de travail en accord avec les responsables hiérarchiques et sur rendez-vous. Le questionnaire⁶ comporte 60 questions qui pour la plupart sont ouvertes et incitent l'interviewé à parler de son activité, de ses remarques, interrogations, regrets... L'objectif est double : créer un climat de confiance et ne pas influencer les réponses avec des modalités de réponses pré formatées. Ainsi, le dépouillement a-t-il nécessité un codage ou un recodage. Certaines questions ont donné lieu à des regroupements lexicaux, d'autres ont permis de réaliser des tris croisés, afin de rechercher les variables individuelles ou organisationnelles qui influencent la polycompétence.

Le choix du terrain porte sur la grande distribution. En effet, si la polycompétence s'est à ses débuts surtout développée dans le milieu industriel, elle est fort présente de nos jours dans le secteur tertiaire. La grande distribution, notamment, souhaite développer le degré de polyvalence pour s'adapter aux aléas d'activités, aux absences du personnel et donc pour

⁶ Annexe A : guide d'entretien.

gérer au mieux les équipes en fonction des horaires d'ouverture du magasin. Le secteur a d'ailleurs dans ce sens modifié ses conventions collectives en 2001 pour y intégrer plus de polyvalence dans les activités des employés. Le terme de chef de rayon ou de secteur a par exemple été remplacé par celui de manager de rayon (MR) ou de département (MD) dans les fonctions repères.

« Elles ont constaté⁷ que le développement des entreprises à dominante alimentaire, la diversification de leurs activités, l'introduction des nouvelles techniques, l'évolution sociale, ont entraîné une croissance rapide de l'importance du personnel d'encadrement⁸ et une extension des domaines de son action et des responsabilités qu'il se doit d'assumer »⁹.

2.1.2. L'influence de l'organisation et de l'individu sur les formes de polyvalence

L'analyse des entretiens permet de montrer où et dans quelle mesure s'exerce la polyvalence. Les activités exercées indiquent les compétences actuelles et permettent donc de déterminer selon leur étendue ou leur richesse les formes de polyvalence.

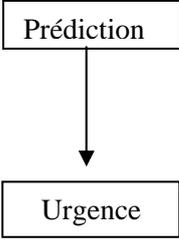
La réalisation de tris croisés indique que la polyvalence est influencée à la fois par l'organisation (poste ou département) et par l'individu affecté à ce poste. Par contre, l'analyse comparative entre hypermarchés ou rayons n'est pas significative (sauf pour l'âge).

❖ Le poste de travail : la polyvalence individuelle outil de réactivité

L'analyse des activités exercées (diversité, fréquence et niveau d'autonomie) indique que les situations de polyvalence varient suivant le niveau hiérarchique. Plus le niveau augmente, moins le travail est formalisé et routinier : la prévision laisse la place à la gestion de l'urgence.

Figure 2: Postes et situations de polyvalence

Postes	forme de polyvalence	Finalité
Employé	Aucune	L'exécution des tâches routinières
Manager de rayon	Elargissement	La gestion du terrain
Manager de département	Enrichissement	La gestion des aléas



⁷ Les parties contractantes.

⁸ Les cadres et agents de maîtrise.

⁹ Conventions Collectives du Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire, Brochure JO 3305, Annexe IV du 12/07/01.

L'urgence dans la décision favorisait donc le développement de la polycompétence dans l'encadrement : les MR sont réactifs face aux variations de la demande grâce à leur proximité du terrain et les MD le sont plus face aux aléas (réclamations de la clientèle, modifications de la législation...).

❖ **L'influence du département : la polycompétence collective outil de flexibilité**

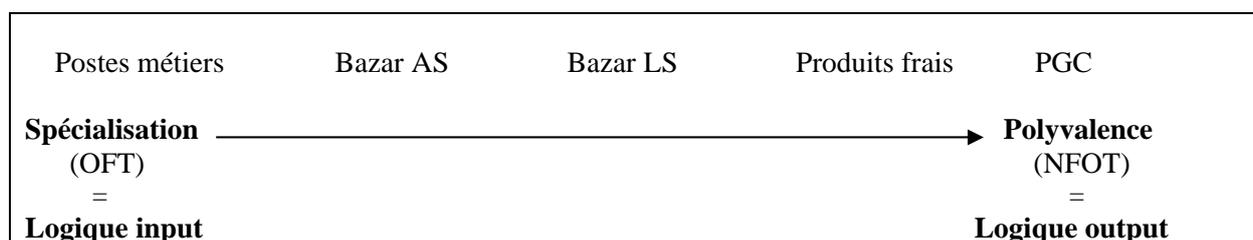
Le croisement des départements avec les catégories d'activités indique que certaines compétences mobilisées sont plus spécifiques dans certains départements. Ainsi, le degré de polyvalence est-il différent suivant les départements et les formes de polycompétence mobilisées sont donc influencées par le secteur où l'on exerce.

Tableau 6: Formes de polycompétence selon les départements

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

La finalité de chaque département diffère et engendre donc des formes variées de polycompétence.

Figure 3: Le continuum par département ou unité de consommation (UC)



On remarque que plus le degré de polyvalence augmente plus la rotation des produits est importante. Le développement de la polycompétence serait donc lié à l'univers de consommation (le type de produits). C'est le client (l'output) et non une logique interne (input) qui développe les compétences à des fins de flexibilité (Jaeger, 1995).

Donc, la polycompétence a des formes différentes en fonction du poste et du secteur dans lesquels elle s'exerce. Il y a donc une double dimension de la polycompétence : individuelle et collective. D'autre part, cette influence de la demande qui génère de la flexibilité indique que la polycompétence se développe essentiellement de façon réactive (face à la demande et aux aléas) et non selon une logique active, voire proactive. La polycompétence ne bénéficie donc pas d'une démarche stratégique qui serait pourtant plus efficace à long terme.

❖ L'influence de la personne : la polycompétence un processus d'apprentissage

Tableau 7: Ancienneté, système de promotion et âge moyen selon les départements

Ancienneté en année et âge moyen	Ancienneté profession	Ancienneté entreprise	Ancienneté magasin	Ancienneté poste	Age moyen	
					HYPER NORD	HYPER SUD
PGC	11,25	8,13	2,13	0,72	37,75	29,5
Produits frais	11,28	6,67	5,34	3,87	35,56	35,10
Bazar LS	9,00	6,88	5,75	1,97	28,33	33,60
Bazar AS	8,70	5,55	5,05	1,02	24,5	37,33
TOTAL	11,11	6,77	4,56	2,39	34,68	34,05

Il y a, en effet, une corrélation entre l'ancienneté et le degré de polyvalence par UC. Plus les salariés évoluent, plus ils tiennent des postes polyvalents. Donc, les qualités nécessaires s'acquièrent plus par l'expérience que par la formation, d'où la nécessité d'adapter les formations (les savoirs) et de privilégier lors du recrutement les savoirs-faire et savoirs-être pertinents. La polycompétence procéderait donc d'un processus d'apprentissage.

Par contre, l'âge moyen du salarié indique une contradiction. Chez HYPER NORD, les salariés les plus âgés sont bien les plus polyvalents, mais pas chez HYPER SUD. Il n'est donc pas possible d'affirmer que la polycompétence augmente avec l'âge. Des enquêtes futures permettront de déterminer si l'âge n'influence pas la polycompétence ou si le personnel plus

ancien d'HYPER SUD a atteint l'âge « critique » (Gaudart, 2003) ce qui engendre ces blocages concernant les promotions internes.

L'étude de cas vérifie que la polycompétence est bien un outil de réactivité et de flexibilité et qu'elle procède d'un processus d'apprentissage. En outre, les formes de polycompétence sont influencées à la fois par l'organisation et par l'individu. Il faut donc gérer la polycompétence selon ces deux dimensions : individuelle et collective.

2.2. LES PARADOXES ET LIMITES D'UNE APPROCHE DISTRIBUTIVE DE LA POLYCOMPETENCE

La polycompétence observée est de type distributive. A long terme elle n'est donc pas efficace et devrait s'inscrire dans une démarche de type intégrative.

2.2.1. Une polycompétence en partie inefficace

Les dirigeants ont mis en place une organisation à la fois paternaliste et autoritaire. Le contrôle s'exerce par la centrale d'achat qui détermine les prix d'achat, les prix de vente et donc les marges. Les informations sont transmises par le logiciel « SIM » aux salariés qui eux-mêmes alimentent le système. « SIM » centralise l'information, transmet les directives du siège et constitue donc le principal outil de contrôle pour cette entreprise centralisée.

La direction souhaite développer la polyvalence des salariés dans une optique essentiellement économique (polycompétence de rationalisation), afin de limiter les recrutements et le recours aux intérimaires. La définition des postes n'est pas formelle et donc la polycompétence n'est pas prescrite par la direction. Par conséquent, l'organisation étudiée est ambivalente face à la polycompétence, le management la freine, tandis que son système de recrutement et de promotion la favorise.

Les freins principaux du management sont la définition des postes de travail ainsi que le système de contrôle et d'évaluation qui engendrent des résistances.

La définition des postes de travail de l'entreprise différencie les « postes métiers » des autres. Les « postes métiers » sont mieux payés car ils nécessitent une formation de spécialiste (diplôme de boucher, de cuisinier etc.). La direction ne valorise donc pas la polyvalence par un système de juste contribution/rétribution, mais favorise au contraire la spécialisation. L'explication vient de la difficulté à recruter des « postes métiers » et donc certains salariés acquièrent en interne une compétence spécialisée grâce à une formation continue diplômante.

Le système de contrôle et d'évaluation « SIM » limite également la polyvalence d'une part en appauvrissant le travail (les employés sont de simples exécutants des ordres du système) et d'autre part en mettant en place des objectifs liés à la maîtrise des frais de personnel. Les rotations sont donc limitées vers un autre rayon ou département puisque chacun doit tenir ses objectifs de frais et qu'il n'est pas possible de les imputer sur un autre secteur. Néanmoins, nous avons vu que la polyvalence était bien présente. Elle se développe en fait en réaction à une organisation rigide. La polycompétence naît du contournement de ce système fortement centralisé et dirigiste (afin de tenir ses objectifs de marge ou de chiffre d'affaires) et pour pallier les défaillances ou les dysfonctionnements (erreurs de référencement, de prix...). Les personnes sont donc à l'origine de la polyvalence de leur poste. La polycompétence est donc réactive face au système en plus d'être réactive face à la demande et aux aléas extérieurs.

A l'inverse, la politique de recrutement et de promotion de DISTRI favorise la polyvalence des postes. Les qualités recherchées lors du recrutement sont essentiellement des savoirs-faire et des savoirs-être nécessaires à la polycompétence : autonomie, sens des responsabilités, capacité à travailler en équipe, à prendre des initiatives... Le système de promotion favorise également la polycompétence et confirme que la polycompétence procède bien d'un processus d'apprentissage.

Dans cette organisation, les salariés développent la polycompétence, car elle offre un degré de liberté plus grand que le système centralisé en place. La polyvalence n'est donc pas forcément le fruit d'une politique organisationnelle d'autonomisation des salariés. Les salariés peuvent être seuls à l'origine de leur propre autonomie.

2.2.2. Vers une approche intégrative : la nécessité de mieux connaître et reconnaître la polycompétence

A long terme, l'intérêt de ce système ambivalent face à la polyvalence pour les salariés est l'obtention de promotions et donc une carrière évolutive, mais il n'y a pas de la place pour tout le monde, d'où une démotivation pour beaucoup (turn-over important). Pour la direction, comme ce sont, dans le cas présent, les salariés qui mettent en œuvre les modes de polycompétence en réaction au système centralisé, la polyvalence peut aller à l'encontre de l'entreprise et donc à terme être néfaste à la cohérence de l'organisation.

La polycompétence actuelle est donc passive et réactive. Le salarié subit les aléas, les fluctuations de la demande et les dysfonctionnements de l'organisation et adapte ses

compétences en conséquence. Le point positif est que la polyvalence existe et qu'elle est beaucoup plus importante que les dirigeants ne le croient. Une approche intégrative permettrait une gestion plus efficace de la polycompétence. En effet, une meilleure connaissance, compréhension et reconnaissance dans l'accomplissement des tâches par le salarié, lui permet de se situer par rapport à la politique générale de l'entreprise : ainsi il passe d'une posture passive qu'il subit à une implication active dans l'organisation.

Il est donc nécessaire de mieux connaître la polycompétence à la fois dans sa dimension individuelle (les compétences des individus) et collective (les compétences à mobiliser en fonction des départements). La mise en place d'une gestion de la polycompétence nécessite donc une redéfinition globale des objectifs de l'organisation, de cerner plus précisément les compétences à mobiliser selon chaque poste et selon chaque environnement (département) et de proposer une coordination des différentes activités, afin de donner une cohérence à l'ensemble. En effet, seule une définition et une coordination rigoureuses seront à même de créer des synergies et donc de générer un avantage compétitif grâce à une optimisation des ressources.

L'organisation doit également mieux reconnaître la polycompétence exercée, potentielle et future. La polycompétence doit être valorisée par une rémunération et des promotions adaptées aux compétences. L'objectif est de limiter le turn-over en augmentant l'âge « critique » et donc de faciliter le processus d'apprentissage.

Pour être viable à terme, l'approche devient donc active, voire proactive. En plus des compétences individuelles et collectives actuelles, il faut également pointer les compétences potentielles, ainsi que les compétences qui seront décisives dans le futur. La polycompétence constitue une ressource distinctive pour l'entreprise et doit donc s'inscrire dans une optique stratégique à long terme favorisant un rapport gagnant-gagnant. Il faut pour cela mieux connaître et reconnaître la polycompétence.

Conclusion

Cette étude démontre que la polycompétence est donc bien un outil de réactivité et de flexibilité face à un environnement turbulent. Elle indique que le degré de polyvalence augmente en fonction du niveau d'urgence (sur le plan individuel), des fluctuations de la demande (sur le plan collectif) et qu'elle s'inscrit bien dans un processus d'apprentissage.

Les approches de type distributive qui analysent le concept soit sur le plan de l'organisation, soit sur le plan individuel ne permettent donc pas d'englober les différentes dimensions et font l'impasse sur les interactions. La polycompétence, dans le cas observé, n'est pas organisée et donc elle n'est ni connue, ni reconnue. L'entreprise se prive ainsi d'au moins une partie de ses ressources, puisque la polycompétence n'est pas optimisée, mais se développe de façon réactive face à un système trop centralisé.

Les limites de cette recherche tiennent essentiellement à son caractère exploratoire dans un seul groupe de grande distribution. Dans ce sens, une nouvelle étude de cas sera réalisée dans une organisation moins rigide, pour vérifier la validité des observations. La recherche future ajoutera au questionnaire existant un ordonnancement des tâches journalières et occasionnelles en fonction des priorités. L'objectif est d'affiner le lien entre polycompétence et autonomie, suivant les départements et/ou les postes de travail.

La grande distribution n'ayant pas une gestion spécifique à son secteur, mais au contraire présentant les caractéristiques exacerbées des nouveaux modes de gestion de type flexible (polyvalence, temps partiels, turn-over important...), nos conclusions devraient donc se vérifier dans d'autres secteurs concurrentiels. Une validation dans le domaine industriel est donc une piste de recherche future.

L'objectif à terme est de proposer des outils pour formaliser la polycompétence individuelle et collective (actuelle, potentielle et future) et pour améliorer la coordination (grâce à l'analyse des priorités dans l'ordonnancement des tâches au regard des objectifs et finalités de l'organisation).

Bibliographie

ANTOINE M., PICHAULT F., REINIER N. (2006), « Les paradoxes de la multicompétence », *XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims*, Management School, 16 et 17 novembre.

ARGYRIS C., SCHON D. (1996), *L'apprentissage organisationnel*, De Boeck Université.

BECKER G.S. (1964), *The Human Capital : a Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Columbia University Press, New York.

BESSEYRE des HORTS C.H. (1991), « Les principaux enjeux de la polyvalence pour la gestion des ressources humaines », *Les cahiers de recherche*, HEC.

BESSEYRE des HORTS C.H. (2000), « Management par les valeurs ou la performance ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, novembre, n° 38, pp 98-115.

- BOUTILLIER S., LAPERCHE B. (1999), « Travail en continu, polyvalence et flexibilité », *Université du Littoral - Côte d'opale*, Lab. RII.
- BUNDERVOET J., HENDERICKX E (1995), *Une transformation différée ?*, Ed. RUCCA.
- BURNS T., STALCKER G.M. (1966), *The management of innovation*, Londres, Tavistock.
- CHASSIN I. (1999), « La mobilisation est aussi essentielle que la formation », *Les affaires*, 9 octobre.
- CORIAT B., WEINSTEIN O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Ed. Livre de poche.
- COUTAREL F, DANIELLOU F., DUGUE B. (2003), « Interroger l'organisation du travail au regard des marges de manœuvre en conception et en fonctionnement. La rotation est-elle une solution aux TMS ? : conception et organisation du travail dans les abattoirs en France », *Pistes*, vol. 5, n° 2.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris.
- CYERT R.M., MARCH J.C. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- DADOY M. (1990), « La polyvalence et l'analyse du travail », *Collection des études CEREQ*, n° 54 mars, pp 125-136.
- DE TERSSAC G. (1990), « La polyvalence redéfinie par les intéressés », *Collection des études, CEREQ*, n° 54 mars, pp 140-141.
- DRUCKER P. (1999), *L'avenir du management*, Ed. Village Mondial.
- EISENHARDT K.M., MARTIN J.F. (2000), « Dynamic Capabilities: what are they ? », *Strategic Management Journal*, n° 21.
- EMERY F.E., TRIST E.L. (1963), « The Causal Texture of Organizational Environment », *Human Relations*, vol. 18, august, pp 20-26.
- GAUDART C. (2003), « La baisse de la polyvalence avec l'âge : question de vieillissement, d'expérience, de génération ? », *Pistes*, vol. 5, n° 2.
- GAVINI C. (2001), « Le système de classifications professionnelles est-il adapté aux petites entreprises ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, avril-mai-juin, n° 40, pp 37-46.
- GAZIER B. (2003), *L'employabilité*, in Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert.
- GORGEU A, MATHIEU R. (2003), « Polyvalence, polycompétence ouvrières et intensification du travail : l'exemple de l'industrie automobile », *Actes du colloque international, IUT de Compiègne*, janvier.
- GUERIN G., WILS T. (2003), *La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américaine*, in Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, pp 41-52.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*.
- HAMMER M., CHAMPY J. (1998), *Le reengineering*, Dunod.
- HATZFELD N., DURAND J.P. (2001), « Repli industriel, organisation du travail et relations entre générations à Peugeot-Sochaux », *Actes du GERPISA*, n° 30, octobre.
- HERZBERG F. (1966), *Work and the nature of man*, The World Publishing Company (trad. Franç., 1971, *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne d'Édition).

- HILLAU B. (1990), « L'analyse du travail problèmes et perspectives », *Collection des études, CEREQ*, n° 54 mars, pp 213-223.
- JABES J. (2005), *Structuration des tâches*, in Management : aspects humains et organisationnels, direction Aubert N., PUF, juillet (8^{ème} édition).
- JAEGER C. (1995), « La gestion des espaces de travail : de la coopération contractuelle à la coopération informatisée », *Réseaux*, n°69.
- LINHART D. (1994), *La modernisation des entreprises*, Editions La Découverte, Paris.
- LIU M. (1983), « Les nouvelles logiques en organisation du travail », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, page 16.
- LOUART P. (2000), *Territoires et problématiques de la recherche en GRH*, in Recherches et pratiques en gestion, IAE, XV^o journées nationales, Bayonne - Biarritz.
- LOWE G.S. (2002), « Accroître les compétences des travailleurs du savoir », *Revue canadienne de recherche sur les politiques*, vol.3, n° 1, printemps.
- MATMATI M. (2002), « Stratégie d'entreprise et gestion des compétences – Clarification des concepts et analyse des pratiques », *Actes du XIIIe congrès de l'AGRH*, pp 433-450.
- METAIS E. (1999), « Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie : vers la notion de polyvalence stratégique », actes de la VII^{ème} Conférence internationale de l'A.I.M.S., Ecole centrale Paris, Chatenay Malabry, 26 mai.
- MICHELETTI P. (2002), *La polyvalence sous toutes ses facettes : une gestion des compétences plus efficace*, Ed. d'Organisation, Paris.
- MINTZBERG H. (1990), *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Ed. d'Organisation, Paris.
- OIRY E. (2005), « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? », *Revue française de gestion*, n° 158, septembre-octobre.
- PHILIPPE B. (1997), « Doser la polyvalence pour préserver son savoir-faire et maintenir sa position concurrentielle », *Institute for International Research (IIR)*, Paris, 28 janvier.
- PRUNET G. (1999), *Quelle polyvalence développer à l'hôpital pour concilier objectifs de soins et objectifs socio-économiques ?*, Thèse soutenue à l'université Lumière, Lyon 2.
- ROUBY E., SOLLE G. (2002), « De la gestion des compétences à la gestion par les compétences : vers une lecture étendue et décloisonnée du management des ressources humaines », in : *Gestion des compétences et knowledge management*, Ed. Liaisons, Paris, pp 121-138.
- RUFFIER J. (1976), « les nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie française », in : *L'organisation du travail et ses formes nouvelles*, Paris, Documentation française, pp 123-153 (coll. Bibliothèque du CEREQ n°10).
- TAYLOR F.W. (1913), *La direction des ateliers*, H. Dunod et E. Pinat éditeurs, Paris.
- TREPO G. (1997), *Conditions de travail et expression du personnel*, in Encyclopédie de gestion, article 30, Economica, Paris.
- ZARIFIAN P. (1999), *Objectif compétence : pour une nouvelle logique*, Ed. Liaisons, Paris.
- ZARIFIAN P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Ed. Liaisons, Paris.

Annexe A : guide d'entretien

Ce document présente les questions classées par thèmes telles qu'elles ont été posées. Néanmoins, il n'indique pas les échelles ou questions pré formatées (essentiellement dans la fiche signalétique), ni les exclusions ou renvois.

PARTIE I : L'ORGANISATION DU SERVICE

1. Quels produits vendez-vous ?
2. Connaissez-vous le nombre de références que vous gérez ?
3. Connaissez-vous le nombre de jours de stock moyen dont vous disposez ?
4. Quelles sont vos principales activités ?
5. Pouvez-vous me décrire votre journée type ?
6. Quelles sont les activités périodiques ?
7. Pouvez-vous me décrire la journée type du manager de rayon ?
8. Quelles sont les activités périodiques ?
9. Pouvez-vous me décrire la journée type d'un employé ?
10. Quelles sont les activités périodiques ?
11. Quelles sont vos relations avec votre supérieur ?
12. Que contrôle-t-il ?
13. Qu'est-ce qui a changé avec le nouveau responsable (directeur, Manager de département...) ? Comment faisiez-vous auparavant ?
14. Y a-t-il des différences propres à votre service ?
15. Y a-t-il des différences propres aux rayons ou sous rayons ?
16. Y a-t-il des différences propres aux personnes ?

PARTIE II : LES ACTIVITES DU SERVICE

17. Comment faites-vous pour atteindre vos objectifs ?
18. Quid de l'étiquetage des prix ?
19. L'inventaire (périodicité, organisation...) ?
20. Qu'en est-il de la démarque connue (péremption, casse) et inconnue (vol interne et externe, erreurs de stock ou de réception) ?
21. Comment luttez-vous contre ?
22. Si un subordonné est absent comment le remplacez-vous ? Si vous êtes absent comment se réalise le remplacement ?
23. Quels sont vos horaires habituels ?
24. Savez-vous la veille ce que vous ferez le lendemain ?
25. Avez-vous un agenda ?
26. Sous quelle forme ?
27. L'utilisez-vous et à quelle fréquence ?
28. Que pensez-vous que l'on doit apprendre à l'école pour faire ce métier ?
29. Quelles sont les qualités recherchées à l'embauche ?
30. Combien de temps faut-il pour que la personne soit opérationnelle ?

31. Ensuite, comment faites-vous pour vérifier que la personne est toujours compétente ?

PARTIE III : L'ORGANISATION DU TRAVAIL

32. Pensez-vous que l'on peut organiser le travail différemment, vers plus de spécialisation ?
33. Si 'autre', précisez :
34. Pensez-vous que l'on peut organiser le travail différemment, vers plus de « déspecialisation » ?
35. Si 'autre', précisez :
36. Souhaiteriez-vous travailler dans de nouveaux domaines ?
37. Souhaiteriez-vous avoir de nouvelles activités ?
38. Souhaiteriez-vous avoir plus de responsabilités ?
39. Quels sont vos souhaits pour l'avenir, vos regrets ?

PARTIE IV : PRESENTATION GENERALE DU SERVICE

40. Quel est le chiffre d'affaires du service (montant ou %) ?
41. Quelle est votre marge (montant ou %) ?
42. Combien de personnes compte votre service ?
43. Combien de personnes avez-vous recruté sur l'année ?

PARTIE V : FICHE SIGNALETIQUE

44. Dans quel département travaillez-vous ?
45. Dans quel rayon travaillez-vous ?
46. Quelle est votre ancienneté dans le poste ?
47. Quelle est votre ancienneté dans le magasin ?
48. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?
49. Quelle est votre ancienneté dans la profession ?
50. Quel est votre diplôme le plus élevé ?
51. Quel est votre poste ?
52. Quel est votre âge ?
53. Sexe.
54. Prénom Nom.

PARTIE VI : L'ENTRETIEN

55. Date de l'interview.
56. Jour de la visite.
57. Heure du début de l'interview.
58. Heure de la fin de l'interview.
59. Lieu de l'interview (point de vente).
60. Renseignements complémentaires.