



## «Une relation de qualité avec le supérieur est la pierre angulaire pour une mobilisation du personnel.»

Aujourd'hui, faire de ses collaborateurs un avantage concurrentiel est devenu un atout majeur pour la grande distribution. La mobilisation des ressources humaines s'impose comme une évidence. La flexibilité du temps de travail peut-elle être une des solutions à envisager? Entretien avec Claudio Marra, qui a fait de ce thème complexe son travail de mémoire pour l'obtention de son Master GRH et carrières.

### **Pourquoi ce choix spécifique de «la flexibilité du temps de travail sur la mobilisation des caissières»?**

**Claudio Marra:** Cette notion de flexibilité est plus que jamais d'actualité pour des raisons conjoncturelles et concurrentielles. Des tests se faisaient chez Coop dans certains points de vente, précisément avec le personnel en caisse. Les questions étaient multiples: est-ce un bon modèle d'avenir? Est-ce une nouvelle tendance des RH? Quel gain en retireraient l'entreprise et le collaborateur? Certains retours étaient positifs, d'autres plus mitigés. Il était important d'approfondir le sujet pour prendre une décision à très grande échelle en ce qui concerne Coop.

### **Quelle méthode a été utilisée pour cette étude?**

Le choix a été fait de questionner 365 caissières travaillant dans 9 hypermarchés Coop et 7 formats C (grands points de vente) situés dans toute la Suisse romande. Ces professionnelles, contrairement aux plus petits formats, sont uniquement affectées à la ligne de caisse. Le questionnaire a déjà été utilisé au Canada et aux Etats-Unis dans le cadre d'études sur la mobilisation dans les entreprises sous la direction de Michel Tremblay. Il a été adapté afin de pouvoir mesurer les variables qui m'intéressaient tout particulièrement à savoir: la flexibilité au travail, la relation avec le supérieur (LMX), le support organisationnel (POS) et l'engagement au travail (Work engagement). Les 126 items du questionnaire ont produit une base de données dépassant les 30'000 entrées. La période de l'enquête s'est déroulée du 1er au 30 avril 2012 et le taux de retour s'élève à 67,95 pour cent.

### **La qualité de la relation avec le supérieur est un élément récurrent dans votre mémoire. Serait-ce la clé?**

Oui, assurément. La qualité de la relation avec le supérieur est une variable incontournable. Elle se résume en quatre points essentiels: la confiance, la compréhension, le respect et la sincérité. Les résultats indiquent en effet que l'existence d'une bonne relation avec le chef immédiat exerce une influence directe positive et significative sur la perception qu'a le collaborateur de son niveau de contrôle sur ses heures de travail, de même que sur la perception du soutien organisationnel dont il bénéficie et, en finalité, sur son engagement au travail.

### **Vos conclusions écartent la mise en place d'un système d'horaires à la carte.**

Selon cette étude, la mise en place d'un système d'horaires à la carte n'apporterait que peu de bénéfices à l'entreprise. En revanche, la possibilité de modifier des horaires établis est plus positivement reliée à un engagement supérieur du collaborateur. Il vaut donc mieux, pour l'organisation, se focaliser sur l'établissement d'une relation de très grande qualité entre l'employé et le chef direct. Cet axe revient à encourager les compétences managériales des responsables afin que ceux-ci se sentent à l'aise dans l'établissement d'une telle relation.

### **En clair, vous misez sur l'humain?**

Complètement. Et c'est aussi là toute la difficulté de l'exercice. On ne parle pas ici d'appliquer à la lettre des horaires formatés par un ordinateur central, mais bel et bien d'appliquer – à la fois avec justesse et avec justice – des demandes répondant à un réel besoin d'un collaborateur, sans pour autant péjorer les résultats de l'entreprise, et sans engendrer un sentiment d'injustice chez d'autres collaborateurs. L'instauration de cette relation de confiance entre le collaborateur et le chef direct permet de réduire le stress, d'améliorer l'ambiance de travail et d'augmenter le rendement. ■

Propos recueillis par Sophie Dürrenmatt