

Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client

Samuel Julhe (*)

« Merci du sourire et de l'accueil que vous réservez à notre clientèle. » L'analyse in situ des processus de contrôle s'exerçant sur les employés commerciaux dans une grande surface montre que leur activité constitue un cas typique de cumul des contraintes « marchandes » et « industrielles ». Les pratiques managériales sont passées d'un modèle de supervision directe à une standardisation des objectifs, privilégiant l'assignation d'objectifs individuels et collectifs via un mixte d'autocontrôle et de contraintes psychologiques. Les conditions de travail dans le secteur de la grande distribution laissent peu de marges de manœuvre aux employés. Le « client », véritable figure managériale se trouve ainsi instrumentalisé par la direction de l'entreprise pour favoriser l'engagement du personnel et l'intensification du travail. La pratique du client-mystère, l'orientation-client comme slogan, ou encore les prescriptions de la démarche qualité, auraient-elles pour fonction de permettre l'éloignement de la figure prescriptive de la direction en matière d'organisation du travail et de détourner le mécontentement des employés sur un client non individualisé sur lequel on ne peut agir ?

Le secteur de la grande distribution a été souvent décrié par l'opinion publique et la presse pour ses pratiques commerciales (1), ainsi que ses pratiques managériales (PHILONENKO, GUIENNE, 1997). La littérature sociologique évoque généralement le cas emblématique des employés de caisses (BOUFFARTIGUE, PENDARIES, 1994; ALONZO, 1998), cependant un hypermarché emploie également du personnel pour assumer les tâches d'administration, de nettoyage, de sécurité, de maintenance technique, d'approvisionnement des rayons, et tous subissent un modèle managérial de plus en plus conforme à celui du « productivisme réactif » (ASKENAZY, 2004). Ce modèle qui combine polyvalence, travail en équipes, juste à temps, et démarche qualité, est présenté comme optimal par rapport à la situation socio-économique actuelle. Tous les acteurs y seraient gagnants : les consommateurs bénéficieraient d'une offre de services et de produits de plus en plus étendue et adaptée ; les entreprises s'assureraient une amélioration de leur croissance et de leurs performances. Les salariés quant à eux, verraient évoluer et s'enrichir leur emploi, ceci grâce à la diversification des tâches, au développement de leurs compétences, à leur responsabilisation et à l'augmentation de leur autonomie. Or,

pour l'encadrement, toute la difficulté est d'arriver à déléguer une part de pouvoir de décision à la masse des employés sans pour autant perdre le contrôle de l'organisation et de l'exécution du travail (COUTROT, 1999). La main-d'œuvre va-t-elle donner une force de travail suffisante en contrepartie du salaire qu'elle reçoit ? Comment éviter les négligences, les possibilités de « tirer aux flancs », ou mieux encore, s'assurer la bonne volonté des salariés ? Autant de questions qui depuis le taylorisme jusqu'aux modèles productifs actuels ont donné une diversité de réponse.

À travers cet article et l'analyse des rapports entre les employés, le personnel d'encadrement et la clientèle, nous nous proposons de rendre compte des processus de contrôle qui pèsent sur les *employés commerciaux* de la grande distribution (cf. encadré 1). Nous rentrerons de manière concrète et précise dans ce système d'organisation du travail qui constitue un cas typique de cumul de contraintes marchandes (accueil d'un flux de clientèle important, longue posture debout...) et de contraintes quasi industrielles (éclairage artificiel, travail dans la poussière, port de charge lourde, manutention...).

(*) UFR STAPS, Équipe SOI, Université Paul Sabatier, Toulouse III ; samuel.julhe@numericable.fr

(1) Cf. parmi d'autres articles de presse : « Champion veut se faire Géant » (*L'Humanité*, 3 septembre 1997) ; « Guerre d'usure entre les boutiques et les "usines à vendre" » (*Le Monde*, 7 janvier 1999) ; « Les producteurs de fruits et légumes se plaignent de la grande distribution » (*Le Monde*, 11 août 1999) ; « Carrefour et Promodès fusionnent : un mariage très épicière » (*Libération*, 30 août 1999) ; « Racket dans la grande distribution "à la française" » (*Le Monde diplomatique*, février 2002).

Méthodologie et cadre de l'enquête

L'élaboration des résultats présentés ici a été réalisée grâce à la tenue quotidienne d'un journal de terrain et à son exploitation. Embauché à deux reprises et à un an d'intervalle dans le magasin « A », nous avons procédé à un recueil de données cumulant quatre mois d'observation participante. Notre contact avec le terrain s'est fait durant les périodes estivales, à raison de six heures par jour, six jours par semaine. Bien entendu, au-delà de la critique subjectiviste que l'on peut faire à la méthode ethnographique, la limite inhérente à notre travail est la faible étendue du champ d'investigation et l'impossibilité d'étendre les résultats à l'ensemble du secteur de la grande distribution.

Nous contextualiserons l'enquête en précisant que l'hypermarché étudié fait partie d'une grande enseigne nationale et se situe sur le premier des trois principaux axes commerciaux que compte l'agglomération toulousaine. À sa création en 1974, cet hypermarché atteignait 12 500 m², mais depuis sa rénovation en 1995, il s'étend sur plus de 14 000 m², auquel s'ajoute un pôle commercial de 40 000 m². En termes de surface, ceci le place parmi les premiers hypermarchés de la région Midi-Pyrénées. On notera également la présence à moins de cinq kilomètres, d'un autre hypermarché appartenant à une enseigne concurrente. Le chevauchement des zones de chalandise qui en résulte et qui place le magasin en zone fortement concurrentielle n'est pas rare dans ce domaine d'activité, même s'il est ici exacerbé (WEISBERG, DEFFAUX, 1999).

De façon plus précise, l'observation a été réalisée dans un secteur spécifique du magasin, celui du « bazar léger ». Ce département, comprend sept rayons (bricolage, auto, sport, jardin/plein-air, jouet, papeterie, ménage) et emploie entre vingt et vingt-cinq personnes, auxquels viennent s'ajouter, selon les périodes d'activités, un à quatre saisonniers (1) et plus ponctuellement quelques membres du personnel de caisse (2). Pour la majorité des salariés de ce département, les journées de travail se déroulent schématiquement de la manière suivante : après l'embauche (3), la première tâche est de ranger son rayon d'affectation, puis de le remplir avant que la surface de vente ne soit dégagée pour l'ouverture du magasin. En fonction de l'importance du remplissage, les employés effectuent par la suite le rangement des réserves, des zones de circulation, et mettent au rebut les différents déchets issus de l'activité du magasin (cartons, plastiques d'emballage...). Enfin, avant de quitter le magasin, ils leur restent à préparer un *réassort* de produits pour le lendemain.

(1) La manière dont cette main-d'œuvre aborde ce travail et la façon dont elle est gérée par l'entreprise sont comparables à ce qui a été décrit dans d'autres secteurs industriels-commerciaux, notamment celui des *fast-foods* (PINTO, CARTRON, BURNOD, 2000 ; BENGHOZI, 2001).

(2) La flexibilité du temps de travail qui s'est généralisée dans le secteur-caisse, la polyvalence recherchée et encouragée chez les employés, permettent d'utiliser les caissiers comme main-d'œuvre d'appoint sans avoir recours aux heures supplémentaires ou à l'embauche intérimaire, options plus coûteuses.

(3) La majorité des employés du magasin travaille entre six heures et midi, d'autres équipes travaillent sur les plages 9h-15h ou 15h-21h, heure de fermeture du magasin.

Nous essaierons dans un premier temps d'aborder les différentes formes de contrôle direct exercées par les cadres intermédiaires sur les employés. Nous verrons dans quelle mesure cela peut aller jusqu'à la stigmatisation de certains employés. Par la suite nous aborderons le rôle du « client » dans le processus de resserrement du contrôle social au travail, ainsi que la manière dont cette figure est instrumentalisée par la hiérarchie et l'entreprise. Enfin, nous questionnerons l'étendue des marges de manœuvre des employés et les moyens de résistance à leur disposition.

Les pesanteurs d'un système de supervision directe

De manière grossière, on peut dire qu'au cours du XX^e siècle les pratiques managériales ont évolué d'un modèle de supervision directe à une standardisation des objectifs. Par homologie, cette évolution se retrouve dans la carrière des employés rencontrés au cours de l'enquête. Ils passent d'un contrôle

resserré de leur activité, à une forme d'autocontrôle s'appuyant sur l'assignation d'objectifs individuels et collectifs.

Dans le cas que nous étudions, les nouveaux employés commerciaux ne reçoivent aucune formation propre à l'enseigne ou au magasin, ils sont placés sous le contrôle direct de leur chef de rayon. Dans cette situation, l'apprentissage du « métier » se fait de manière parcellisée, au travers de la description relativement grossière que fait le chef de rayon des tâches à effectuer : prendre une palette en réserve et l'amener sur la surface de vente ; déplacer des articles d'une gondole à une autre ; remplir un rayonnage vide avec le contenu de cartons désignés, etc. Pendant quelques jours, puis de manière plus épisodique, le chef reste au côté de l'employé et participe à ses tâches courantes. Cette manière de « mettre la main à la pâte » s'accompagne de conseils, le plus souvent lancés sur un ton humoristique. Les nouveaux apprennent ainsi à manipuler leur outil de travail (tirpal manuel, transpalette et gerbeur électrique...) et les rudiments du marchandisage (*PLV, facing...*). L'employé doit aussi compter

sur les remarques ironiques indiquant un manque de vitesse dans l'exécution du travail, ou une *rupture* sur un ou plusieurs articles. Ces « erreurs » devront être rectifiées au plus vite. De plus, afin d'éviter toute inactivité, un ensemble de tâches est donné par avance, ce qui a pour effet de mettre sous pression le novice. Ceci donne à voir à sa hiérarchie s'il est pour ainsi dire capable de « tenir son poste ». Au fur et à mesure que l'employé intègre les normes de travail de l'entreprise, celui-ci gagne en autonomie, les tâches ne sont plus décrites au coup par coup et l'horizon du travail à effectuer peut s'étendre sur quelques jours. Pour les *anciens* (2), cette définition quotidienne des tâches est remplacée par l'attribution d'objectifs à longs termes, dont la réalisation est évaluée régulièrement (*cf. infra*).

Malgré les gains d'autonomie, le contrôle exercé par les cadres intermédiaires (chefs de rayon et de département) reste présent. Il est d'autant plus ferme que l'employé est jeune ou n'a pas encore fait la preuve de sa docilité et de son adhésion aux valeurs de travail de l'entreprise (ponctualité, probité, responsabilité...). L'agencement spatial du magasin est un premier élément favorisant ce processus de contrôle : les bureaux du personnel d'encadrement sont placés en surplomb de la surface de vente de manière à ce qu'un chef de rayon puisse aisément voir les employés sous sa responsabilité. Ce système panoptique permet de repérer les cas éventuels de flânerie, ou les discussions entre employés. Ces manquements aux normes de travail sont rappelés oralement lors des pauses, ou encore, si le problème est trop flagrant, immédiatement et directement par le réseau de téléphone portable du magasin. En effet, à la surveillance exercée de manière directe se superpose une possibilité de « contrôle à distance ». Chaque jour, les employés reçoivent la charge d'un téléphone portable correspondant à leur rayon et à leur fonction. Ces appareils, qui ont pour but annoncé d'améliorer la communication et la coordination au sein du département, permettent aux chefs de rayons de demander à tout moment où chacun se trouve et ce qu'il fait. De même, ils servent à recevoir les appels provenant de clients passant par le standard ou l'accueil du magasin. Les employés critiquent régulièrement ce système, car il induit une multiplication des donneurs d'ordres potentiels, facteur de tension et de stress important d'autant qu'il est facile d'être submergé d'appels alors que

l'on est déjà en train de réaliser une tâche contraignante. Le coup de téléphone d'un chef de rayon ou d'un client peut également forcer un employé à interrompre sa pause de milieu de journée, ou lui donner une nouvelle tâche alors qu'il allait déboucher.

Au-delà de ce contrôle de l'activité proprement dite, on assiste également à un resserrement du contrôle du temps de travail. La direction soucieuse de la rentabilité horaire des rayons (3) veut éviter le recours aux coûteuses heures supplémentaires et limiter le « rognage » des heures de travail par les employés. Dans les faits, des dépassements d'horaires, pouvant parfois atteindre une heure, sont régulièrement réalisés (4). Les employés vivent mal ces minutes concédées quotidiennement au magasin qu'ils n'ont pas la possibilité de faire valoir comme du temps de travail supplémentaire, ce temps étant systématiquement gommé des *feuilles de remontée d'horaires*. Ce document, rempli hebdomadairement par les employés et visé par le chef de rayon et le chef de département, consigne les heures journalières de travail et sert de base aux calculs individuels des salaires. Or, les *chefs* insistent pour qu'aucune heure supplémentaire n'y apparaisse, car comme l'indique un chef de rayon de l'alimentation générale à ses employés : « *Les heures supplémentaires, ça n'existe pas, je ne sais pas ce que c'est* ». D'un autre côté, pour éviter tout départ précipité ou tout retard régulier à l'embauche, l'encadrement s'appuie, par l'intermédiaire du service de sécurité, sur le réseau de caméras de surveillance du magasin et notamment celles de la salle d'accueil du personnel. Ainsi, un employé fait remarquer : « *Tu pars un quart d'heure avant, t'es flashé à l'accueil, mais un quart d'heure en plus, c'est pas grave.* »

Les pauses, fixées par convention à 5 % du temps de travail, sont également encadrées, mais de manière différenciée suivant l'ancienneté des employés. Le règlement du magasin qui indique que deux personnes d'un même rayon ne peuvent prendre leur pause simultanément est appliqué quasi systématiquement pour les novices. Dans le discours des *chefs*, il s'agit d'éviter l'absence de personnel disponible sur le rayon, aussi bien que les discussions prolongées qui risqueraient de faire dépasser les dix-huit minutes de pause quotidienne. Les *chefs* peuvent apprécier le temps pris par le personnel grâce aux larges ouvertures vitrées pratiquées dans

(2) Dans le cadre de cette étude, le terme d'*anciens* fait référence à ceux qui s'autodésignent en tant que tels ou qui sont perçus par leurs pairs comme ayant une forte expérience de la grande distribution et plus particulièrement de leur rayon. Cela renvoie généralement à des personnes embauchées en CDI et appartenant aux tranches d'âge supérieures des employés. Par opposition, la catégorie *jeune* est appliquée au reste des employés : des saisonniers, qui sont avant tout lycéens ou étudiants ; des individus en phase d'insertion professionnelle, embauchés en CDD ; des personnes employées en CDI depuis peu. Dans le cas du « bazar léger », le groupe des *anciens* est constitué majoritairement de femmes de plus de quarante ans ayant au moins dix ans d'expérience dans le magasin.

(3) Calculé ici de manière simple, il s'agit du chiffre d'affaire d'un rayon divisé par le nombre d'heures de travail consacrées à ce rayon.

(4) Ces dépassements des heures de travail peuvent être « volontaires » par exemple quand il s'agit de finir de préparer une palette de réassort pour le lendemain ou passer un coup de balai dans « sa » réserve. Ils peuvent également être « négociés » par l'encadrement, celui-ci demandant d'effectuer encore une dernière tâche avant de partir.

les salles de pauses et donnant directement dans leurs bureaux. Le cas échéant, ils peuvent venir demander de reprendre le travail. Pour les *anciens*, cette forme de contrôle est beaucoup plus relâchée. Les *pauses petit-déjeuner*, qui ont lieu lors d'événements (anniversaire, mariage, naissance, départ...) et où l'intéressé offre nourriture et boisson, provoquent fréquemment des dépassements du temps de pause autorisé. Ces entorses à la règle sont d'autant mieux acceptées par les cadres intermédiaires que ce « rituel » favorise la création d'un supposé *esprit d'équipe*, qu'eux-mêmes y participent, et qu'ils savent que les employés rattraperont volontairement ce temps pris à l'entreprise. Comme le déclare l'employée du rayon jouet, justifiant par là même ses dépassements d'horaires répétés: « *Je regarde pas trop à la pause... [alors] je regarde pas trop au moment de partir.* »

On voit ici, à partir de l'organisation spatiale, technique et humaine du travail, comment les cadres intermédiaires effectuent le contrôle de l'activité des employés. Cependant, ce processus s'appuie également sur des possibilités de sanction et de réprimande. Dans le cadre du magasin «A», les sanctions formelles, tels les blâmes écrits, semblent peu usitées. Pour assurer la bonne marche du travail, c'est la pression « psychologique » exercée par les cadres intermédiaires sur les employés qui semble être privilégiée.

Pressions individualisées et cas de stigmatisation au travail

Un ensemble de stratégies sont mises en place de manière à ce que les employés restent ou rentrent « dans le rang ». Si la peur du licenciement et du chômage est parfois évoquée dans le sens où « *on sait ce que l'on perd, mais on ne sait pas où on va* », nous avons surtout constaté tout au long de l'enquête un discours et des pratiques induisant une mise sous pression des employés. Cet aspect concerne avant tout ceux que la hiérarchie juge les moins efficaces et les moins compétents. Dans ce cas, c'est habituellement le chef de département qui est chargé de porter le blâme.

Face aux comportements « inadaptés » d'un employé, les *chefs* emploient un premier niveau de violence symbolique en critiquant ouvertement son travail: « *Aller Eric, il faut reprendre le rythme, ne reste pas pendant une heure sur un élément [...]. Allez! On accélère* »; « *Regarde les autres où ils en sont! Allez!* ». De telles observations sont d'autant

plus fréquentes que l'employé s'est vu apposer « *une étiquette qui n'est jamais partie* ». En effet, une *ancienne* déclare: « *Quand t'arrives ici, on te met une étiquette et puis quand ça remonte, Mr. Gérard [chef de département] prend pas forcément le temps de se faire une idée ou de la changer, alors ça reste.* » Ainsi, les *chefs* ont « *des têtes* ». L'employé visé est critiqué à longueur de temps sur la qualité de son travail, ce qui peut avoir un impact important sur les personnes. L'employée du rayon jouet explique: « *Il y a un an, un an et demi c'est avec moi qu'il était comme ça. J'en ai chialé. Quand je rentrais chez moi, j'en chialais je te jure. Un matin, je mettais un truc à gauche, Mr. Gérard me disait de le mettre à droite, le lendemain il fallait le remettre à gauche. [...] c'est sa manière de faire craquer les gens...* ». Il est d'ailleurs à noter que cette mise sous pression s'exerce plus souvent sur les femmes. Parlant d'employées du rayon ménage, le chef de département confie en aparté: « *De temps en temps, tu la secoues, elle sait pas pourquoi, c'est pas grave, ça la recadre. Il faut les recadrer des fois* ». Au sujet d'une réserve de stockage mal rangée, il fustige à nouveau les membres de cette équipe: « *Non mais, c'est une truie, c'est une truie [sic]. [Il s'adresse ensuite à moi] Il faudra me ranger tout ça, sinon les gazières, elles viendront jamais y fourrer leur nez [...]. Tu interdis aux gazières l'accès à la réserve [en l'occurrence, celle de leur propre rayon]* ». Ici, au processus de domination hiérarchique s'ajoute la question des rapports sociaux de sexes, que nous n'avons malheureusement pas étudiée de manière plus approfondie.

Pour entrer plus en détail dans ce processus de stigmatisation au travail, nous allons aborder le cas de Patrick, jeune employé en phase d'insertion professionnelle (5). Selon nous, il illustre parfaitement les pressions et les tensions pouvant être mises en œuvre au sein du groupe de travail. Quelques jours après l'embauche de Patrick, le chef du rayon bricolage apprend qu'il connaît bien Anthony, un lycéen embauché comme saisonnier. Le *chef* entame une surveillance étroite des deux jeunes gens, la hiérarchie se méfiant de ce type de connivence et des possibles liens de solidarités externes entre les employés qui n'ont pas encore prouvé leur docilité. Leurs pauses sont contrôlées et le *chef* leur demande systématiquement de ne pas la prendre en commun, même s'ils ne travaillent pas sur le même rayon. De plus, comme il trouve que Patrick oublie trop souvent de brancher son téléphone et qu'il n'est pas assez prompt ni assez efficace dans ses tâches, il demande aux autres employés et plus particulièrement aux *anciens* ce qu'ils pensent du travail de Patrick. Il est intéressant de constater que ces

(5) Au moment de l'enquête, Patrick venait d'obtenir un CAP de sellerie. Il était à la recherche de son premier emploi quand il a été embauché par l'intermédiaire de sa sœur qui travaille à l'accueil du magasin. Le CDD de trois mois obtenu au « bazar-léger » lui a été présenté comme une période d'essai en vue d'un CDI. Comme une grande partie des employés saisonniers rencontrés, Patrick est originaire de Villaret, une ville moyenne proche du magasin et à forte population d'origine populaire.

derniers ne répondent pas sur le mode de l'efficacité au sens où l'entend le chef de rayon. Ils évoquent la non-conformité de Patrick à leurs propres modes de travail et au respect de leur expérience : *« Ah, ce Patrick, tu lui dis de faire un truc, il fait le contraire. Tu lui dis fais-ci, il dit : oui, oui, je sais. Il sait tout celui-là. »*

Peu à peu, la tension monte vis-à-vis de Patrick. Son chef de rayon le change régulièrement de tâches et d'horaires de manière à « faire des expériences » et essayer de trouver « sa juste place ». De ce fait Patrick participe de moins en moins souvent aux pauses petit-déjeuner et s'intègre difficilement au collectif de travail. Peu à peu, il est « étiqueté » par les employés qui l'accusent sans véritable fondement de certaines erreurs (oubli de produit en réserve, mauvais rangement...) : *« Ça c'est Patrick, à tous les coups. »* Le travail d'employé commercial étant considéré comme simple, la critique est transférée d'une incompétence à réaliser des tâches à une remise en question des capacités intrinsèques de l'individu. En moins d'un mois et progressivement, les récriminations à l'encontre de Patrick se modifient : *« Je lui ai demandé de ranger le rayon, mais apparemment, il ne sait pas le faire »* ; *« À un moment, je lui dis : bon deviens intelligent un peu et fais ça bien »* ; *« J'arrête pas de lui expliquer, mais expliquer ça suffit pas, il faut comprendre et là... »*. Après un mois et demi d'embauche, la sentence vient du chef de département : *« Il est d'une bêtise le Patrick... Il a dû en manger quand il était petit [...] Il est monté à l'envers ce type ! »*. À partir de là, Patrick est éloigné de la clientèle, les chefs jugeant qu'il ne dispose pas des qualités d'accueil adéquates. Il est assigné à des tâches solitaires, exigeant le seul effort musculaire : déplacement de lourde charge, rangement des stocks, nettoyage, etc. Lors d'une pause collective, le chef de département indique : *« Pensez à ce pauvre Patrick [le ton devient ironique], il fait un vrai boulot de merde là. Ouais, il est pas mal là, ça va lui faire du bien. »* Par là, il rappelle son autorité et la capacité qu'il a d'agir sur les conditions de travail de chacun.

De son côté, Patrick a une attitude ambivalente vis-à-vis de cette stigmatisation. Il commet plus ou moins volontairement des négligences pouvant avoir un impact sur l'entreprise, signe qu'il n'est pas dupe de sa mise à l'écart. C'est par exemple le cas lorsqu'il déverse le contenu de bidons de crépis qu'on lui avait demandé de nettoyer dans une des bennes à carton du magasin. Habituellement, leur contenu est vendu à une entreprise de recyclage industriel, mais ici la benne a été refusée, provoquant un manque à gagner pour le magasin. Malgré tout, il perçoit sa situation comme une sorte de mise à l'épreuve. Jusqu'à l'expiration de son CDD, il

reste persuadé qu'il sera embauché comme employé permanent : *« Ils ont fait pareil pour ma sœur [avant de la prendre en CDI]. »* Cependant, tous les autres employés savent très rapidement qu'il ne sera pas pris, un chef déclarant un mois après son embauche : *« Et dire qu'il voudrait rester [...] mais non, on va pas faire la bêtise quand même. »* Pour éviter que l'employé mis en porte-à-faux ne réduise son effort et son implication, les cadres intermédiaires comptent implicitement sur le désir d'obtenir un emploi et préservent le plus longtemps possible l'incertitude quant au renouvellement des contrats d'embauche. Le licenciement d'un employé « inefficace » est également évité à cause de ces coûts financiers et de la perte de temps qu'occasionne un nouveau recrutement. L'encadrement préfère attendre les départs volontaires ou l'arrivée à terme des contrats, avec l'idée que le département « a besoin de monde, alors même s'il travaille pas bien [...] c'est toujours une paire de bras ».

Au-delà des différents dispositifs de contrôle évoqués et du cas présenté, l'organisation du travail dans le magasin « A » ne s'appuie pas seulement sur des contraintes exercées directement par la hiérarchie sur les employés. Comme nous l'avons énoncé, l'entreprise valorise la responsabilisation et l'autonomie de ses employés, mais nous allons le voir, cette recherche d'autocontrôle n'est pas justifiée au nom du profit personnel, ni pour celui de l'entreprise, elle se fait au nom du « client ». Cette figure managériale constitue le principe supérieur commun auquel tous se réfèrent (BOLTANSKI, CHIAPPELLO, 1999).

« **Merci du sourire et de l'accueil que vous réservez à notre clientèle** »

Cette formule, diffusée quotidiennement par le réseau de haut-parleurs du magasin peu après l'arrivée des employés (6), nous rappelle que la satisfaction du « client » est primordiale. Cette figure historiquement construite du discours managérial (COCHOY, 2002), est présentée comme une denrée précieuse, voir menacée, car *« si on ne place pas le client avant tout, quelqu'un d'autre le fera »* (7). Au travers de « l'orientation-client », il en irait aussi bien du chiffre d'affaires de l'entreprise que de la préservation de l'emploi (BENGHOZI, 1998). À l'observation, il est bien évident que les employés commerciaux ne calquent pas leur rapport à la clientèle uniquement sur ce discours. Leurs expériences avec des clients « réels » leur montrent que la satisfaction de la clientèle a un coût. Ils ont le sentiment que l'intensifica-

(6) Entre 6 heures et 9 heures, des messages prescriptifs rappelant les normes de travail sont diffusés toutes les demi-heures.

(7) Slogan présentant au personnel la démarche qualité engagée par le magasin « A ».

tion du travail qu'ils éprouvent vient de l'évolution des attentes et de l'augmentation des exigences des clients.

Pour les employés du magasin «A», un premier point de pression imputé à la clientèle est relié à l'activité de *rangement*, qui constitue la première tâche matinale. Au fur et à mesure de la journée, le désordre s'accumule dans les rayons : des piles de produits s'effondrent, des étiquettes de prix et des articles sont déplacés, d'autres sont cassés ou voient leur emballage abîmé. Plus la fréquentation du magasin est grande, plus le désordre est grand, et mécaniquement plus le temps passé au rangement est long. Cette activité, évoquée par des termes métaphoriques parlants de *guerre* ou de *champ de bataille*, est déconsidérée dans le sens où elle est vue comme déprimante et comme une surcharge de travail dont la clientèle est clairement tenue pour responsable. Certains jours où le rangement est très conséquent, des employés vont jusqu'à dire en parlant des clients : « *Tu peux pas savoir, tous les matins, je les hais...* ». Ils décrivent ainsi, sans l'explicitier, leur travail comme celui d'un Sisyphe moderne devant déplacer jours après jours une charge plus lourde que la veille.

Le rejet de cette tâche nous montre *a contrario* les tâches valorisées à la fois par les employés et par l'entreprise : le remplissage du linéaire et sa présentation. On entend souvent les chefs de rayons ou même le chef de département inviter les employés à éviter les ruptures de produits en magasin, ainsi que la présence de *trous* ou de *vides* sur les gondoles. Ce discours est renforcé jours après jours par les injonctions des haut-parleurs du magasin. Plusieurs messages, demandant de *penser* au balisage des linaires, s'accompagnent de formules performatives : « *Vous le savez, efficacité rime avec clarté [...]* », ou encore de référence à la clientèle, « *L'accueil de nos clients passe par une bonne information [...]* ». L'ensemble de ces exigences et de ces procédés, qui ont effectivement pour but de satisfaire au mieux la clientèle, de même qu'ils favorisent la rotation des produits et améliorent la rentabilité du mètre carré de surface de vente, n'en restent pas moins aliénants dans le sens où les employés subissent ces injonctions pour les reprendre sous une forme individualisant les contraintes de travail. Alors que les jeunes employés et les saisonniers insistent sur la pénibilité physique des tâches, les *anciens*, qui ont intégré l'ethos ouvrier valorisant la dureté au travail et la résistance physique, mettent en avant la professionnalité de leur travail. Ils disent « *s'appliquer* », insistent sur « *l'amour du travail bien fait* », et évoquent une « *conscience professionnelle* ». On peut par exemple entendre l'employée du rayon jouet dire : « *Je suis contente, mon rayon je l'ai tout bien rangé, il va être tout beau.* » Bien qu'ils s'en défendent, à travers leur carrière dans le secteur de la grande distribution, les *anciens* ont intériorisé, incorporé,

retravaillé, puis reformulé les comportements plus ou moins tacitement valorisés par la direction.

Un second point de friction avec la clientèle est rencontré alors que le magasin a ouvert ses portes et que le remplissage des rayons se poursuit. L'affluence est parfois telle que cela pose des problèmes pratiques aux employés. Ceux-ci ont du mal à manœuvrer leurs engins de manutention, ou ne serait-ce qu'à accéder aux rayonnages et à y placer les produits. Pour évoquer l'ambiance de la surface de vente dans ces moments, les employés parlent de *kermesse*, d'une *jungle*, d'*enfer*, ou encore d'une descente dans l'*arène*. Ces périodes de coprésence avec la clientèle placent les employés dans une situation délicate où ils doivent assumer deux tâches difficilement compatibles :

– remplir les linéaires, activité physique pouvant être salissante (sueur, poussière, graisse...) et demandant une attention particulière visant à prévenir les risques pour soi et la clientèle (chute d'objet, utilisation de cutter, déplacement d'engin...);

– répondre aux questions de la clientèle, ce qui demande *a priori* une forme de présentation de soi, comme le fait savoir un message peu avant l'ouverture du magasin : « *Pour l'accueil de notre clientèle et l'image de notre magasin, merci de veiller tout au long de la journée à la propreté de vos tenues et de vos rayons.* »

Pour éviter le « stress » de cette double tâche et l'embarras suscité par cette trop grande promiscuité avec « le client », on observe des employés contournant les rayons les plus fréquentés (papeterie pour la rentrée des classes, jouet à Noël...), ou encore terminant plus tôt leur travail sur la surface de vente pour aller en réserve et s'y consacrer à d'autres tâches. Dans ces cas, ils accompagnent leur repli de réflexions, telles que « *c'est le moment de devenir invisible* », indiquant que la surface de vente est un espace, voir un « territoire », qui se prête difficilement au mélange des groupes (client/employé) et des activités (consommation/production).

Cependant, même lors des périodes de forte affluence, les *chefs* tiennent le plus possible à maintenir des employés affectés au remplissage des rayons. C'est notamment le cas lorsqu'un produit important vient à manquer, particulièrement s'il s'agit d'un article présenté dans le catalogue publicitaire de l'enseigne. Dans ces cas-là, marquant de nouveau la division sociale du travail, ce sont généralement les *jeunes* qui sont envoyés sur le rayon, alors que les *anciens* effectuent la préparation du *réassort* en réserve. Cette « obligation » de présence sur le rayon se retrouve lors de la *réimplantation* de rayons. Cela concerne alors les *anciens*, dans la mesure où ils sont responsables de cette tâche complexe. Dans cette situation, afin d'entraver au minimum les possibilités de vente, la direction refuse généralement de bloquer les allées du magasin, ce qui n'est pas pour le confort des employés. Ils

sont conduits à ne pas prendre leur pause, ou tout du moins à ne pas la prendre en commun comme à leur habitude (cf. *supra*). Ils veulent ainsi éviter que les clients ne se servent avant la fin de l'implantation, ce qui les obligerait à refaire tout ou partie du travail, sous peine de désorganiser le *squelette* et le futur travail de remplissage.

De plus, l'interaction directe avec les clients peut être mal vécue, les employés se sentant régulièrement déconsidérés ou rabaissés. Les employés non-permanents (saisonniers, intérimaires) sont assez peu sensibles au discours parfois acerbe des clients. Ils le perçoivent avec humour, leur présence au sein du magasin et au contact des clients étant vécu comme un « *mauvais moment à passer* ». *A contrario*, les *anciens*, qui subissent ces remarques répétées depuis des années, sont plus virulents, notamment quand les clients manquent de respect pour le travail des employés en leur présence : en critiquant ouvertement la mauvaise visibilité des prix alors qu'un employé est en train de placer les *étiquettes-prix*, ou encore lorsque les produits du rayon sont dérangés. On entend alors des récits de mécontentement tels que : « *C'est là qu'on voit que les gens sont sans gêne [...]. Tout leur est dû. Elle était avec ses gamins, ils faisaient ce qu'ils voulaient. C'est comme si j'étais leur bonne.* » Lors de la prise de contact du client avec l'employé, les *anciens* attachent également une importance particulière à la politesse du client, celle-ci faisant parfois défaut : « *Y en a même un, une fois, qui m'a sifflé. Je me suis retourné : pardon, c'est moi que vous sifflez. Il était gêné le type que je lui aie dit ça. Mais on n'est pas des chiens quand même* » ; « *Quand [les clients] arrivent et qu'ils disent pas bonjour, j'entends rien* ». Loin de la politique du SBAM (Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci) faisant partie de la formation du personnel de caisse (ALONZO, 1998), on rencontre ici des stratégies visant à provoquer le *bonjour* du client et préserver la face.

Dans les situations présentées, nous voyons bien comment la clientèle exerce une pression latente sur les employés en participant à la régulation de leur activité. Néanmoins, ce n'est pas le « client réel » qui leur pose le plus de problèmes, des mécanismes de réassurance leur permettent de compenser, plus ou moins efficacement, la pénibilité de certaines interactions. Comme nous allons le voir, c'est en fait la « figure du client » qui les contraint le plus. Cette figure impersonnelle, à laquelle chacun peut s'identifier, est en partie instrumentalisée par les cadres intermédiaires et la direction de l'entreprise.

Quand la hiérarchie prône et joue le jeu de « l'orientation-client »

Au quotidien, les *chefs* entretiennent un discours ambivalent sur la clientèle. D'une part, il faut la respecter, dans le sens où elle fournit son activité au magasin, mais d'autre part, elle est rendue responsable de certaines difficultés de travail rencontrées par les employés. Dans la tâche de rangement des linéaires, la figure du « client » sert véritablement de justification, voir de « bouclier » pour éviter un questionnement des modes d'organisation du travail. Par exemple, les jours où les employés se plaignent d'un rangement particulièrement conséquent, le chef de rayon intervient pour remettre de l'ordre au sein de son équipe et précise : « *En tout cas, c'est pas moi qui suis arrivé tôt pour foutre le bordel.* » De la même façon, les *chefs* remarquent à propos des clients « *qu'il y a des vicieux* » ou lancent ironiquement : « *Alors, ils t'ont bien foutu le bordel ce matin. C'est l'enfer, hein.* » Ils tentent ainsi de dévier le ressentiment qui pourrait peser sur eux vers un client non-individualisé et sur lequel les employés ne peuvent donc agir.

La pratique du *client-mystère* constitue un autre exemple de la façon dont la direction instrumentalise la pression du « client ». Son principe est la venue d'une personne inconnue du personnel, dont le rôle est de noter l'approvisionnement des rayons, leur propreté, la tenue des employés, leur qualité de service, etc. La présence *in situ* de ce « client évaluateur », qui vise notamment à préparer l'audit de certification prochainement réalisé par l'Agence française pour l'assurance qualité (AFAQ), n'est pas constante, elle est ponctuelle et étendue sur une période de quelques jours. Une rumeur commence à circuler, il est demandé aux employés de reprendre leur tenue réglementaire (8), les *chefs* demandent une préparation plus poussée des linéaires, des éléments de présentation sont nettoyés ou changés en fonction des besoins. Une sorte de connivence se crée alors entre les employés et les chefs de rayons, eux aussi étant évalués sur leur capacité d'organisation et de production d'une efficacité collective.

La procédure de certification est présentée à l'ensemble des employés du magasin comme un *projet d'entreprise* dont l'objectif est de « *devenir, être, et rester une entreprise à l'écoute du client* ». Ce slogan et d'autres, affichés non loin des salles de pause, montrent comment sont invoqués attentes, besoins et exigences « présumés » de la clientèle pour justifier les modifications organisationnelles et l'intensification du travail. Selon le principe de progrès continu cher aux qualitatifs, pour « *aller*

(8) Elle se compose d'un tee-shirt au logo de l'enseigne et d'un badge qui pour des raisons pratiques n'est que rarement porté, cependant les chaussures de sécurité demandées par le personnel en sont absentes.

au-delà de ce que l'on fait déjà habituellement », le projet prévoit entre autres choses de formaliser les méthodes de travail (9), d'intégrer au règlement intérieur une charte « *Qualité d'accueil & information du client* », et de revoir et d'étendre les plages horaires du personnel. Ainsi, malgré le but louable d'offrir une qualité de service maximale, homogène et constante dans le temps, les effets pratiques de ce projet viendront sans aucun doute se surajouter aux contraintes déjà mises en place, réduisant un peu plus les marges de manœuvre des employés.

La démarche qualité dans laquelle s'est engagé le magasin «A» depuis quelques années, demande également aux employés d'être de plus en plus au contact des clients et d'essayer de « *conseiller tout en sachant que c'est quand même du libre-service* ». Plus explicitement, il s'agit de réaliser un compromis entre quantité des volumes de ventes, ce qui est propre à la grande distribution, et une qualité de service que l'on trouve habituellement dans les magasins spécialisés. Les chefs de rayon concèdent eux-mêmes la difficulté de cette démarche, puisqu'il « *faut réussir à essayer de se trouver dans un milieu qui n'est pas confortable, qui n'est pas attrayant* ». Les clients souhaitent parfois des renseignements sur des produits demandant des connaissances techniques (appareils de bricolage électroportatifs, produits pour piscine, matériel de camping ou sportif). Cela peut placer dans l'embarras des employés peu formés à la connaissance des produits de leur rayon, si ce n'est sur le tas. Généralement, ils se contentent de reformuler les informations écrites et la signalétique présentes sur le linéaire. Cependant, si « *le client n'est pas roi* », l'employé est tout de même placé dans l'obligation de trouver une réponse satisfaisante, car comme le veut la politique de service-client du magasin et comme le rappelle un chef de rayon : « *Il faut toujours trouver une solution.* » De plus, conseiller un client ne dispense pas des tâches de manutention habituelles. Aussi, lorsque le client accapare l'employé pendant de longues minutes, on assiste à l'exécution de stratégies d'évitement, le client étant réaiguillé successivement entre les employés ou directement vers le chef de rayon. Mais là aussi l'autocontrôle rentre en jeu, car « *il faut rester raisonnable, il faut se dire à un moment donné : il faut que quelqu'un prenne ses responsabilités. On va pas réveiller le PDG pour lui dire qu'il y a un gusse qui veut le part soleil à un euro [...] Il faut se dire, est-ce que si je dérange le gusse qui est au-dessus de moi, est-ce que ça va pas le faire chier* ». En fin de compte, si le client est jugé trop désagréable ou sa demande inaccessible, il est envoyé à l'accueil du magasin pour remplir une requête à déposer dans une « *boîte à suggestions* ».

Celles-ci constituent d'ailleurs un autre mode de contrôle. Un compte rendu thématique de leur contenu est régulièrement présenté aux employés. Ils doivent le lire et le signer individuellement, ce qui favorise l'identification aux demandes de la clientèle et marque l'adhésion aux *objectifs relations client*. Ces objectifs sont réintroduits dans le cadre des entretiens individuels d'évaluation qui ont lieu chaque trimestre entre les employés embauchés en CDI, leur chef de rayon et le chef de département. Ce type d'entretien, qui se généralise dans tous les secteurs d'activité (BALZAS, FAGUER, 1996), a ici pour but d'établir une notation, ne tenant pas compte du résultat du rayon, aboutissant à l'attribution d'une « prime de participation ». Ces évaluations établies sur un jugement des compétences, notion dont on connaît les limites (KERGOAT, 2001), se font selon un système dégressif par tiers, l'employé touchant 100 %, 66 %, 33 % ou 0 % de la prime (10). Outre l'aspect financier, ces entretiens permettent de maintenir la pression sur les employés et de renforcer l'autocontrôle de ceux dont la « participation » a été jugée insuffisante à plusieurs reprises (ROT, 1998).

Finalement, on constate sans surprise que la mise en avant par l'entreprise d'une « orientation-client », notamment à travers une démarche qualité, ne fait qu'éloigner la figure prescriptive de la direction en matière d'organisation du travail, tout en renforçant le pouvoir discrétionnaire des cadres intermédiaires (COCHOY, TERSSAC, 1999). Les employés sont conduits en partie à externaliser de l'entreprise la source des processus de domination à l'œuvre. Ainsi, quels que soient les situations de travail ou les changements d'organisation, les employés n'auraient aucune raison de rentrer en conflit avec la direction sur ce plan, l'entreprise ne faisant finalement qu'adapter ses modes de fonctionnement aux besoins des consommateurs (ASKENAZY, 2004).

Une lucidité sociale couplée à une faiblesse des moyens de résistance

Si les *employés commerciaux* font face à un contrôle resserré de leur travail et à une recherche d'inculcation de valeurs par l'entreprise, ils n'en restent pas moins lucides et critiques vis-à-vis du pouvoir qui pèse sur eux et des acteurs qui l'exercent. Cependant, ils n'ont que peu de ressources pour opposer une résistance ou se défendre d'éventuels abus de leur hiérarchie.

(9) Outre le référentiel adopté par la direction, on note la présence d'un ensemble de pancartes fixées aux murs des réserves invitant les employés à tenir compte de la démarche qualité et à éviter les stockages inutiles qui entraînent une mauvaise rotation des produits. On trouve également des indications réglementaires relatives à l'utilisation des engins de manutention ou aux priorités de circulation.

(10) Par convention, en plus de cette prime de participation et sans tenir compte des résultats individuels et collectifs, 25 % des bénéfices de l'entreprise sont répartis entre l'ensemble des salariés.

Les chefs de rayon, dont le pouvoir est craint, occupent un poste qui n'est pas pour autant recherché par les employés permanents. Généralement, ils refusent de tendre vers cette forme de néo-stakhanovisme (11), parce qu'il s'agit d'une position d'intermédiaire difficile à tenir: «*Les chefs de rayon, ils sont là le matin, ils sont là l'après-midi et le samedi aussi. Normalement, ils ont une journée de repos par semaine, mais ils la prennent rarement. Un chef de rayon, c'est quoi, c'est juste un manutentionnaire un peu mieux payé. Regarde Benoît, il est chef de rayon, mais il est tout seul. Et puis si tu divises leur salaire par le nombre d'heures qu'ils font, ils ne sont pas bien mieux payés que nous.*» Parfois critiqués, les chefs de rayons restent appréciés des employés, dans la mesure où ils participent au moins ponctuellement à leur tâche de manutention. Au sein du «bazar léger», c'est en fin de compte le chef de département qui attire véritablement les rancœurs liées aux modes d'organisation du travail et d'exercice du pouvoir. L'ensemble du personnel regrette le manque de concertation et de communication interne au département. Un jeune intérimaire, qui a l'expérience de plusieurs enseignes de grande distribution et qui voit dans ce secteur d'activité un potentiel de professionnalisation, avance que «*pour un mec qui en veut, il vaut mieux travailler à X, ou à Y. Ici, même chef de rayon, t'es une merde, t'as aucune responsabilité. T'es obligé de demander à l'autre [le chef de département]*». Les anciens, même quand ils ne souhaitent pas évoluer au niveau hiérarchique, voudraient recevoir plus d'autonomie de gestion vis-à-vis de rayons qu'ils connaissent bien. C'est notamment le cas pour ce qui concerne les commandes de produit, généralement du ressort du chef de département. Bien que celui-ci ait débuté sa carrière «*en bas de l'échelle*», comme «*simple employé*», il est généralement accusé de «*commander n'importe quoi*», alors que les employés indiquent par exemple que «*c'est quand même mieux quand c'est moi qui passe la commande, au moins je sais que ça passera en rayon et que ça partira*». La figure du client est ici réutilisée comme contre-pouvoir à celui du chef dont on présume la méconnaissance des désirs des clients, du fait de son éloignement des réalités du terrain. Cela permet aussi de pointer du doigt un chef qui fonctionne plus selon un mode autoritaire que comme le moteur d'une véritable équipe de travail, comme le voudrait le modèle managérial mis en avant par la direction. En effet, l'*empowerment* et l'enrichissement des tâches restent relatifs. Il en est de même pour les résultats de la démarche qualité qui devait offrir au personnel une «*réelle reconnaissance de ses compétences*».

Sur le plan individuel, on rencontre la mise en place de moyens de résistance et de mécanismes de

défense relativement classiques. De façon générale, les chefs sont vilipendés, on parodie leur caractère, on caricature leurs expressions verbales, etc. Plus finement, la catégorisation *jeunes/anciens* est ici relativement différenciatrice. Pour les employés non permanents ou pour ceux n'ayant pas encore acquis l'assise sociale que confère le statut d'*ancien*, la stratégie face à la hiérarchie consiste habituellement à «*faire le dos rond*», à «*laisser passer l'orage*». Une employée du rayon ménage embauchée depuis quelques années mais qui n'est pas encore pleinement reconnue dans son travail indique: «*Moi, [quand je me fais engueuler] je reste là et je fais oui, oui [elle hoche la tête].*» Néanmoins, elle ajoute: «*Et puis je choisis. Comme tu peux pas tout faire, tu te fais forcément engueuler, alors je choisis. Un jour, je fais pas le rangement, un autre c'est les étiquettes, un autre le réassort... Comme ça je sais sur quoi je vais me faire engueuler et puis [le chef de département] peut pas dire qu'il m'engueule toujours pour la même chose...*» Dans cet exemple, on voit comment cette employée, à la frontière entre la catégorie de *jeune* et celle d'*ancien*, limite la violence symbolique exercée par le chef en réduisant l'incertitude quant au sujet de ses remontrances. Dans le même temps, elle tente d'en diminuer l'intensité puisqu'elle ne se fait pas «*engueuler toujours pour la même chose*». Ceux que l'on peut véritablement considérer comme des *anciens* résistent quant à eux de manière plus active. Ils valorisent le fait de «*ne pas s'écraser devant eux [les chefs]*». Avoir son franc-parler et «*répondre*» est sujet de fierté lors des discussions entre employés. Toutefois, pour être toléré, ces bravades doivent rester euphémisées: «*Je leur ai dit l'autre jour aux chefs. Ils sont manches... Je leur ai dit, gentiment*»; ou se mêler, d'une forme de crainte respectueuse: «*Moi des fois je lui dis à Monsieur Gérard quand je le vois arriver: même pas peur... même pas peur...*» De plus, ils sont les seuls à se permettre de manifester une opposition directe à l'autorité. Cette employée du rayon papeterie indique: «*J'en ai marre, ce matin, il m'a énervée, Monsieur Gérard. Je comprenais pas ce qu'il disait, alors je suis allée faire mon truc dans mon coin. Il aurait continué un peu plus et je parlais, je plantais tout sur place et je parlais [ce qui est déjà arrivé].*» S'ajoute à cela l'utilisation parcimonieuse de «*l'arrêt maladie*», pouvant faire l'objet de véritable stratégie ou de concertation. Cependant, pour autant que la pratique soit connue de tous, elle se doit de rester implicite pour éviter toutes repréailles de l'encadrement. La remarque intempestive d'une jeune employée ayant «*menacé de se mettre en maladie*» a suscité la réaction suivante d'une ancienne: «*Le chef, il l'a mal pris. Faut dire, c'est pas un truc à dire. À la limite, tu le*

(11) Aux dires des chefs de rayons, ils travaillent en moyenne entre 50 et 60 heures par semaine.

dis pas et si tu peux pas faire autrement, tu te fais mettre en maladie, mais tu préviens pas. »

Ces phénomènes classiques de freinage et de résistance à l'autorité, notamment observés dans le secteur industriel (BEAUD, PIALLOUX, 1996), sont considérés par l'encadrement comme une soupape ou un mal nécessaires. D'un point de vue extérieur, ils peuvent être perçus comme dérisoires, dans le sens où ils ne s'accompagnent en aucune manière de formes de protections collectives. Pour ce qui concerne le contre-pouvoir que constitue un syndicat, on est ici devant un vide total. On peut par exemple entendre un chef de rayon déclarer au sujet des grèves : « *Tout le monde a le droit de faire grève, le droit d'essayer... Mais après, il faut assumer les conséquences de tes actes... Si tu es syndiqué tu peux faire grève... mais ici il n'y a pas de syndicat !* » Discutant de ce sujet avec des anciens, il nous sera entre autres répondu : « *Ici, quand quelqu'un parle de monter un syndicat, il disparaît, donc le syndicat, il peut même pas se monter. Oh, c'est jamais... Ils trouvent un truc, un produit périmé dans le rayon, ça peut arriver, même si tu fais attention ça peut arriver... Et puis t'es pas là toute la journée, on peut aussi te le mettre dans le rayon [il regarde ses mains posées sur la table]. C'est déjà arrivé en plus. Il faut être dans la ligne... Ou tu pars de toi-même* ». Finalement, seul le comité d'entreprise représente les employés auprès de la direction, mais il ne s'occupe en aucune manière des questions liées à l'organisation du travail ou à ses conditions d'exercice.

Au cours de l'enquête, nous avons constaté que la peur de représailles n'est pas le seul facteur expliquant l'absence de velléités à mettre en place un système de protection collective. Il ne semble pas que les conditions soient favorisées pour qu'un « esprit de corps » puisse se tisser entre les employés. Du fait de problèmes matériels, liés à l'exercice de leurs tâches, les salariés des différents départements sont régulièrement placés en situation de concurrence. L'enjeu de ces microconflits est généralement de déterminer qui aura à assumer les conséquences des problèmes organisationnels dont souffre le magasin et donc concrètement qui aura à supporter une part de travail supplémentaire.

À travers les trois exemples suivants, on comprend aisément qu'un climat de tension, pouvant aller jusqu'à la méfiance, puisse s'installer entre les employés des différents départements, et que cela ne facilite en rien la constitution d'un front de négociation commun face à la direction.

– La configuration du magasin implique d'emprunter régulièrement un monte-charge pour passer des réserves au niveau de la surface de vente. Ces monte-charges étant limités et fréquemment en

panne, des règles de circulation ont été mises en place et affichées dans les réserves. Chaque département dispose de tranches horaires où ses membres sont prioritaires, mais les allées des réserves étant étroites et souvent encombrées, il peut y avoir des tensions concernant ces priorités de circulation. C'est par exemple le cas quand un groupe s'accapare un ascenseur pour y stocker des palettes empêchant les autres d'y accéder, ou lorsque l'encombrement d'une zone tampon entrave le passage.

– Les différentes zones de la réserve, affectées par rayon, sont sous la responsabilité de ses employés, ce qui implique qu'ils doivent régulièrement ranger et nettoyer une ou plusieurs allées. Effectué en plus des tâches habituelles, raison de fréquents dépassements d'horaires, ce travail est assez rebutant du fait des déchets à déplacer (poussière, plastique, palettes cassées, résidus alimentaires...). Pour éviter ce *dirty-work*, au sens de Hughes, certains imputent parfois avec succès le désordre d'une réserve aux employés d'un autre département pour que le rangement leur soit demandé : « *Suis moi en boulangerie, il faut qu'on dégage des palettes [...]. Je crois pas qu'elles soient à nous, mais il y a un litige sur une, alors on nous a demandé de tout dégager.* »

– Les engins de manutentions sont également répartis entre les départements et affectés par rayon grâce à un code de couleurs, mais pour des besoins exceptionnels il arrive que des employés « piquent » un engin appartenant à un autre département, privant un de leurs collègues de son outil de travail pour quelques heures, le temps que l'engin soit retrouvé ou qu'un autre ne soit récupéré par ailleurs (12).

*

* *

Au-delà du cadre contraignant que posent les formes de contrôle social que nous avons décrites, celles-ci participent du phénomène généralisé d'intensification du travail constaté depuis plusieurs années (GOLLAC, VOLKOFF, 1996). Malheureusement, ce processus a lui-même pour corrélat une augmentation du nombre d'accidents du travail (ASKENAZY, 2004). Or, la direction semble se désintéresser de l'amélioration des conditions de travail. Comme l'avoue sans équivoque un chef de rayon : « *La qualité de la prévention des accidents est minime, voir même inexistante.* » Ceci est paradoxal dans le sens où le poids financier induit par de tels accidents est important, autant par le manque à gagner en termes de capacité de travail que par le montant des cotisations à verser à la branche « Accident du travail, Maladie professionnelle » (ATMP) de la Sécurité sociale. Dans ce cadre, il est possible de s'interroger sur la pérennisation d'une telle organisation

(12) Pour éviter la prolifération de ces vols, la direction invite chaque employé à cadenasser son engin quand il ne l'utilise pas.

du travail qui repose principalement sur le couplage d'un modèle coopératif (basé sur l'autonomie et la responsabilisation) et d'un modèle hiérarchique (basé sur l'évaluation, l'intensification du travail et la peur de la précarité). La question se pose d'autant plus qu'à terme un tel système démotive les salariés (CÉZARD, DUSSERT, GOLLAC, 1992), ou les conduit à une situation de retrait (BAUDELLOT, GOLLAC, 2003). Pour ce chef de rayon diplômé d'une école de commerce, « *la grande distribution est l'un des secteurs, où il y a le plus de capacité, de possibilités d'évolution [...] c'est un tremplin extraordinaire pour des jeunes diplômés* ». Cependant, les jeunes employés sont généralement peu qualifiés, et les décalages sont grands entre leur expérience professionnelle et l'idée qu'ils se faisaient du monde de la grande distribution, comme ascenseur socio-économique mu par les seules qualités individuelles.

Cette confrontation entre les conditions réelles d'emploi et les désillusions que subissent les salariés expliquent en partie le fort *turn-over* du

personnel. C'est notamment le cas chez les hommes et les jeunes, où les exemples de mobilité professionnelle volontaire sont nombreux. Étonnamment, on commence à trouver le même phénomène chez des *anciens* qui forment pourtant le cœur de la force de travail du magasin. Au moment où nous terminions l'enquête, Marc, considéré comme un *ancien* après neuf ans passés à *l'épicerie*, a quitté le magasin pour devenir *balayeur municipale*. Son exemple montre combien les risques de déclassement social inhérents aux changements de trajectoire professionnelle, sont contrebalancés par l'espoir de meilleures conditions de travail. En effet, si les *anciens* affichent généralement un rapport au travail relativement heureux, quand ils insistent sur l'ambiance entre collègues de leur département, on sent tout de même une sorte de fatalisme et de résignation dans leur discours. Être « OS du tertiaire », employé de grande surface, reste un travail subi que chacun voudrait quitter s'il en avait la possibilité et si la crainte du chômage n'était pas si tenace, car « *ici, c'est pas une vie* ».

Bibliographie

- ALONZO P. (1998), «Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu», *Travail et emploi*, n° 76, pp. 37-51.
- ASKENAZY P. (2004), *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Le Seuil, coll. «La république des idées», Paris.
- BALZAS G., FARGUER J.-P. (1996), «Une nouvelle forme de management : l'évaluation», *Actes de la recherche en Sciences sociales*, n° 114, pp. 67-78.
- BAUDELOT C., GOLLAC M. (dir.) (2003), *Travailler pour être heureux? Le bonheur et le travail en France*, Fayard, Paris.
- BEAUD S., PIALOUX M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Fayard, Paris.
- BENGHOZI P.-J. (1998), «De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales», *Réseaux*, n° 91.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- BOUFFARTIGUE P., PENDARIES J.-R. (1994), «Formes particulière d'emploi et gestion d'une main-d'œuvre féminine peu qualifiée : le cas des caissières d'un hypermarché», *Sociologie du travail*, 1994 (3), pp. 337-360.
- BROCHIER C. (2001), «Des jeunes corvéables. L'organisation du travail et la gestion du personnel dans un fast-food», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 138, pp. 73-83.
- CEZARD M., DUSSERT F., GOLLAC M. (1992), «Taylor va au marché. Organisation du travail et informatique», *Travail et Emploi*, n° 54, pp. 4-19.
- COCHOY F. (2002), «Une petite histoire du client ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation», *Sociologie du Travail*, vol. 44, pp. 357-380.
- COCHOY F., TERSSAC G. de (1999), «Les enjeux organisationnels de la qualité : mise en perspective», *Sciences de la société*, n° 46, pp. 3-18.
- COUTROT T. (1999), *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, coll. «Repères», Paris.
- GOLLAC M., VOLKOFF S. (1996), «Citius, altius, fortius. L'intensification du travail», *Actes de la Recherche en sciences sociales*, n° 114, pp. 54-67.
- KERGOAT P. (2001), «Savoirs, qualifications, compétences : enjeux pour l'entreprise, enjeux pour l'école», in *Apprendre autrement aujourd'hui*, Cité des Sciences, http://www.citesciences.fr/francais/ala_cite/act8_educ/education/apprendre/savoirs_p1.htm.
- PINTO V., CARTRON D., BURNOD G. (2000), «Étudiants en fast-food : les usages sociaux d'un "petit boulot"», *Travail et Emploi*, n° 83, pp. 137-156.
- PHILONENKO G., GUIENNE V. (1997), *Au carrefour de l'exploitation*, Desclée de Brouwer, coll. «Sociologie clinique», Paris.
- ROT G. (1998), «Autocontrôle, traçabilité, responsabilité», *Sociologie du travail*, vol. 40 (1), pp. 5-20.
- WEISSBERG D., DEFFAUX V. (1999), «Commerce et urbanisme commercial : le cas de l'agglomération toulousaine», *Sud-Ouest européen*, n° 4, pp. 37-48.