

Enjeux autour d'une main d'œuvre jeune dans les hypermarchés : du marché à l'affect.

Mathieu Hocquelet
Doctorant Ater
Centre Pierre Naville
Université d'Evry

L'histoire du commerce depuis le XX^{ème} siècle ainsi que de la révolution de la distribution à prédominance alimentaire sont marquées par une succession de renversements de concepts et formes de ventes impliquant directement le réaménagement de l'organisation et du procès de travail. À ce titre, en 1966, Etienne Thil, journaliste économique spécialiste de la grande distribution, passe en revue les innovations apportées par ceux qu'il nomme les « inventeurs du commerce moderne »¹. Pour ces derniers, privilégier de jeunes hommes, qu'il s'agisse des entrepreneurs comme des salariés en point de vente, beaucoup plus enclins à l'innovation car sans attaches vis-à-vis du commerce traditionnel, semble être l'une des règles communes assurant la pérennité et le développement des enseignes. À l'heure où le commerce est mondialisé, saturé à l'échelle nationale, et fortement éprouvé par la concurrence et la stagnation de la consommation alimentaire, qu'en est il de cette « recette » ? Sur fond de recherche appréhendant l'engagement au travail des salariés non ou peu qualifiés du secteur, notre communication portera sur le discours et l'observation des plus jeunes, travaillant en hypermarchés, leurs caractéristiques sociales comme leur rapport au travail. Le recours à une population jeune demeure t'elle un impératif pour les firmes de la grande distribution ? Pour quelles raisons ? Quelles caractéristiques y sont associées, valorisées ? Les transformations du travail et de l'emploi comme les évolutions du secteur nous invitent à questionner l'efficience actuelle de cette recette.

Le recours à une population jeune, main d'œuvre idéalement moins coûteuse et plus flexible est un enjeu essentiel pour assurer la pérennité de la firme. Si les outils de mobilisations peuvent s'avérer efficaces, les conséquences de la mise en flux tendu du travail en point de vente peut se heurter à des conditions sociales de réception/d'interprétations hétérogènes voir antagoniques, organisant la circulation de la main d'œuvre. L'enjeu que représente la préservation d'une main d'œuvre mobilisée conduit la direction à exacerber la place du client et plus largement l'affect, les émotions et les relations interindividuelles, rendant opaques les rapports sociaux de production.

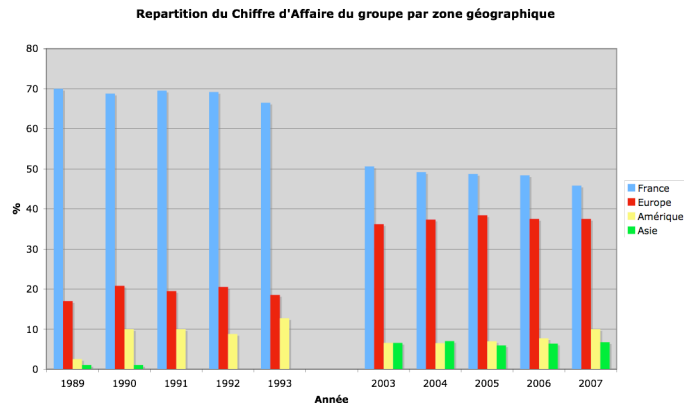
I- Une industrie de main d'œuvre en mouvement

La grande distribution, industrie de main d'œuvre partagée entre activité de service et activité industrielle n'échappe pas à la logique de modernisation des entreprises amorcée depuis la fin des années 70 (Linhart, 2004). Contrairement à la majorité de ces entreprises tous secteurs confondus, la grande distribution a connu son *Age d'or* (Moati, 2001) des années 1970 aux années 1990 avant que sa croissance ne commence à freiner². Générer de nouveaux profits

¹ Thil, E., *Les inventeurs du commerce moderne, des grands magasins aux bébés-requins*, Arthaud, Paris, 1966.

² 2003 fut, pour les enseignes de grande distribution françaises, l'année du premier ralentissement significatif de leur croissance auparavant spectaculairement constante. Faible évolution de la consommation des ménages, multiplications des points de ventes et des formats maxidiscount, saturation du parc des points de ventes. On observe en effet durant cette année un ralentissement de la croissance du commerce de détail, rompant avec l'évolution très positive depuis 1998. Ainsi, aucun hypermarché n'a ouvert en 2003, et une ouverture de supermarché sur deux était un maxi discompte. *Le commerce en France, 2003-2004*, Références, INSEE, Paris, 2004. Concernant le territoire français, certains spécialistes parlent d'hyper-concurrence (Marseille, 1997 ; Moati, 2001), renvoyant aux chiffres spectaculaires traduisant une concentration de points de vente de tous formats plus élevée que dans nul autre pays. En 1980, 6 groupes contrôlaient 28 % du marché. Aujourd'hui, 5

passé désormais pour les enseignes dominantes par un développement à l'échelle internationale³. Cette expansion est couplée à une réorganisation du travail à l'échelle nationale où les grands distributeurs restructurent le secteur d'activité selon trois principes : la suppression des intermédiaires, la centralisation des systèmes d'achats et le contrôle des lieux de vente (Appay, 1999). Nous nous attacherons particulièrement à ce dernier point, distinguant les influences des dimensions structurelles de celles spécifiques au contexte actuel, l'ensemble marquant une accélération du remodelage des points de vente, et un recours à une main d'œuvre jeune à mobiliser⁴.



1- Flexibilité, concentration, fluidification

Une Flexibilité structurelle

Si les études sociologiques menées dans le secteur de la grande distribution fleurissent depuis la fin des années 1970, c'est essentiellement en se consacrant à la question de la flexibilité et de son pendant, la précarité (Maruani, 1989),

attribuée à la remise en cause de la norme des Trentes Glorieuses et du contrat salarial fordien. Ces recherches visent le plus souvent la compréhension du fonctionnement de la gestion de la main d'œuvre et ses conséquences pour les salariés. Elles se heurtent à une limite majeure : l'absence de contextualisation historique quant à l'origine de ces emplois. Selon A-S Beau, la gestion de la main d'œuvre dans le grand commerce n'est pas seulement le fruit de ces 35 dernières années. Dans les grands magasins et grands commerces, depuis la fin du XIXème siècle et au cours du XXème siècle, les directions d'entreprises distinguent les salariés à stabiliser des autres modulant la gestion de la main d'œuvre selon le poste de

groupements contrôlent la vente de plus de 90 % des produits de grande consommation à travers leurs centrales d'achat : Carrefour, Lucie (Leclerc et Système U), Opéra (Casino), ITM Entreprises (Intermarché) et Eurachan (Auchan).

³ Les premières tentatives d'implantation menées dans les années 1990 dans des pays industrialisés tels que les Etats-Unis, le Japon ou l'Europe de l'ouest aboutissent majoritairement à un échec. Il faudra attendre la fin de la décennie et le début des années 2000 pour voir se développer massivement des super et hypermarchés dans les pays en voie de développement, où le concept de grande distribution à grande échelle est peu implanté voir inconnu : principalement en Amérique du Sud, Russie, Europe de l'Est, Chine et Asie du Sud Est. Les pays européens voisins, comme l'Espagne, l'Italie, le Portugal ou la Belgique seront peu à peu conquis à travers des rachats.

⁴

Méthode :

Cet article repose sur une enquête portant sur l'intégration et l'engagement au travail de salariés non ou peu qualifiés. Actuellement en cours, elle se déroule principalement dans une grande enseigne d'hypermarchés et supermarchés où nous avons jusqu'à présent mené deux observations participantes de 4 semaines chacune ainsi qu'une série d'entretiens avec des salariés ($n=60$) occupant des fonctions de caissier(e)s, employé(e)s libre service, chefs de rayon, directeurs dans une dizaine de magasins situés en région parisienne. Parallèlement, nous avons pu assister en tant qu'observateur aux deux comités de groupe nationaux annuels en 2007 et 2008, au Comité d'Information et de Concertation Européen (C.I.C.E) fin 2008, ainsi qu'aux réunions de consultation sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC).

travail. La flexibilité est alors l'apanage d'une majorité de travailleurs, les salariés qualifiés représentant une minorité et la politique en terme de rémunération et d'emploi étant adaptée (2004). Ainsi, les hyper et supermarchés ne constituent pas un secteur d'activité apparu *ex nihilo*. Le Bon Marché, Le Grand Bazar, réservés à une clientèle réduite des grandes métropoles ont eu une fonction structurante dans leur gestion de la main d'oeuvre. En effet, lorsque les premiers hyper et supermarchés ouvrent dans les années 1960-1970, cette dernière s'enracine dans des usages élaborés pendant près d'un siècle dans les grands magasins dont les deux variables majeures sont le poste de travail et le sexe des salariés, intimement liés.

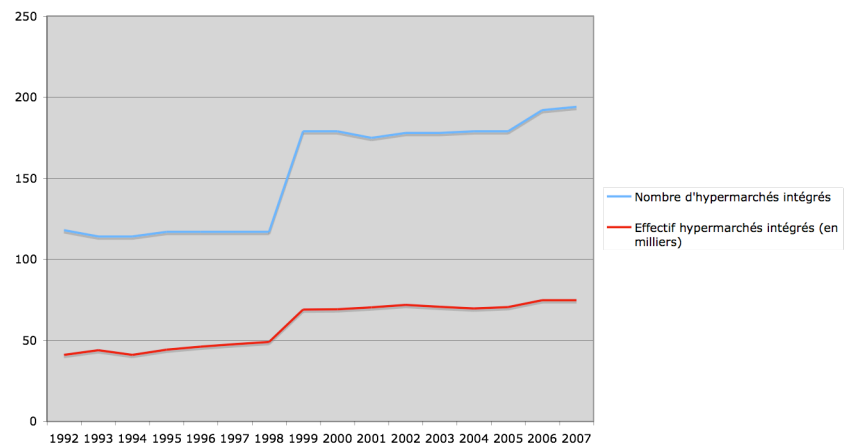
Une logique de concentration

Longtemps limité à quelques magasins, le modèle commercial de grande distribution à progressivement transformé le commerce alimentaire durant la seconde moitié du XXème siècle, développant une nouvelle manière de distribuer reposant sur un principe de suppression des intermédiaires entre producteurs et consommateurs. La grande distribution a ainsi redéfini les rôles de chacun en aval comme en amont du processus. La concentration des différents commerces au

sein d'un point de vente mènera à fusionner certaines activités tout en conservant celles en apparence considérées comme essentielles voir difficilement dispensables. Le principe de grande distribution, reposant sur le principe de suppression des intermédiaires permettant la vente à prix moindres se situe ainsi au croisement de métiers

issus du commerce traditionnel et de nouveaux métiers se développant au fur et à mesure de son évolution.

Evolution du nombre d'hypermarchés intégrés/de salariés



Libre service : fluidifier le parcours client

En parallèle, le libre-service réside en la concrétisation technique d'une réduction des coûts au sein même des points de vente. Il vise avant tout à la fluidification de la circulation de la clientèle par la mise à disposition de produits prêts à emporter tout en minimisant la médiation du service⁵. Ainsi, la suppression progressive du personnel en point de vente est la conséquence du succès de l'initiation des clients au libre-service, c'est-à-dire des dispositifs visant à les persuader qu'une technologie commerciale reposant sur la prise en charge gratuite d'un travail jusqu'à présent réalisé par autrui leur fait gagner en liberté personnelle (Du Gay, 2006), accentuant comme nous le verrons plus loin, l'impact de la relation client sur le travail des salariés situés en *front office*⁶.

⁵ On attribue à l'enseigne *Piggly Wiggly* et à son fondateur, Clarence Saunders, le développement du libre-service. En septembre 1916, il ouvre à Memphis un magasin pilote où ne sont proposées que des marchandises préemballées et prévendues par la publicité. Saunders est l'un des premiers à étiqueter tous ses articles, posés bien en vue sur des étagères et des gondoles, à portée de main des clients (Carluet-Lossouar, 2007).

⁶ L'étude de Sophie Bernard portant sur les files d'attente dans un supermarché vietnamien illustre l'importance de cette socialisation (Bernard, 2007). L'initiation au dispositif technique est indispensable pour cadrer l'action, et en l'occurrence, rendre efficient le processus de production en invitant les clients à suivre une prescription avant et sans que celle-ci ne fasse sens. Ce n'est qu'après un long apprentissage nécessitant souvent des

Cette double orientation visant à la concentration et à la fluidification continue à jouer un rôle majeur quant à la compréhension de la division du travail en point de vente, de la trajectoire et du rapport au travail des salariés. Peu ou non qualifiés, issus du commerce traditionnel, de l'artisanat comme du monde ouvrier, les salariés aujourd'hui en activité ont connu une grande partie de l'histoire de la grande distribution alimentaire, secteur relativement jeune dont les changements rapides et radicaux sont fréquents. Certaines logiques semblent cependant traverser les époques, constituant les grands traits du secteur. D'une part, l'analyse des discours des salariés confirme que certaines catégories de salariés demeurent davantage valorisées et protégées. D'autre part, les évolutions et applications du libre-service tendent à fragiliser l'ensemble des catégories de manière différenciée.

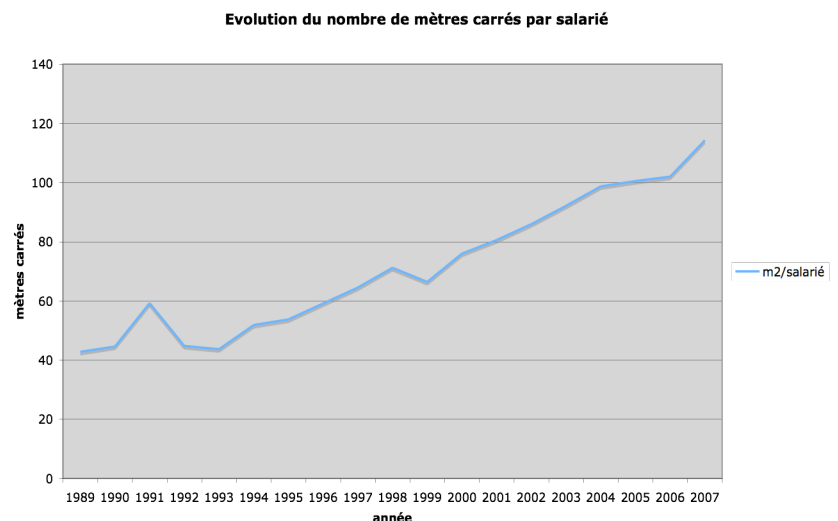
2- Du marché à l'organisation :

Au-delà des principes définissant la *Macdonaldisation*⁷ des entreprises selon Ritzer (1993), les liens à la fois technologiques, politiques et communicationnels entre marché et organisation oeuvrent à rendre à la fois plus cohérente l'idée de marché en le rationalisant par le biais des TIC et à renforcer l'autorité de l'organisation par la présence toujours plus prégnante du marché à travers la figure du client (Cochoy, Neuville, 1999).

Réorganisation scientifique du travail

Le groupement étudié, que nous appellerons *HM*, est coté en bourse, et possède de nombreux points de vente tous formats confondus. Ces derniers sont pour la plupart intégrés, c'est-à-dire dépendant d'une direction nationale, les directeurs de magasin étant salariés. Nous ne nous attachons ici qu'aux hypermarchés qui ont connu ces dernières années des transformations majeures visant l'organisation du travail en magasin. En effet, l'enseigne d'hypermarchés étudiée opère notamment une restructuration globale de l'organisation de la mise

en rayon depuis 2004. Le *Projet Hadès* a progressivement été appliqué à l'échelle nationale. Il vise à gagner du temps sur la manutention au profit du service au client, à limiter les heures



dispositifs de communication développés par les directions d'entreprises que les clients s'approprient les outils techniques et process de consommation.

⁷ George Ritzer évoque quatre principes de la Macdonaldisation :

L'Efficacité- la recherche des meilleurs pratiques, réduire le personnel ainsi que les services nécessitant une main d'oeuvre trop importante ou coûteuse.

La Calculabilité – L'objectif étant la quantité plus que la qualité (ex: les ventes priment sur le goût).

La Previsibilité – pas de surprises; ex: unicité et standardisation du service quel que soit le point de vente.

Le Contrôle – employés standardisés et uniformes , remplacement des technologies humaines par des technologies non humaines. ex: les self checkouts remplacent les caissières.

de nuit et obtenir un gain de productivité moyen de 20% par poste.⁸. La direction présentant ses objectifs aux salariés souligne avant tout l'augmentation de la présence sur la surface de vente⁹. Depuis, seuls les changements d'horaires tels que la suppression des heures de nuits, majorées, le chronométrage de la mise en rayon et l'augmentation de la flexibilité entre les différents rayons semblent appliqués. Au-delà des gilets attribués aux employés libre-service (ELS) portant, dans le dos, la mention « Puis-je vous aider ? » marque la volonté d'un service plus présent tout en demeurant un regain avant tout symbolique du service par la visibilité accrue des employés.

Développement des TIC : Au delà du point de vente

Ces transformations sont accompagnées depuis une dizaine d'années par le développement de la technique, qu'il s'agisse de l'encaissement –du scanner au *self checkout*, en passant par le travail en îlot-, de la gestion automatisée des commandes, comme de l'apparition ponctuelle de nouveaux outils transformant les activités. La RFID ainsi que la fidélisation laissant entrevoir une organisation tendant vers l'aménagement en temps réel des horaires et tâches au nom de la satisfaction client. La *Radio Frequency IDentification* ou Identification par Radio Fréquence permet d'identifier un objet, d'en suivre le cheminement et d'en connaître les caractéristiques à distance grâce à une étiquette émettant des ondes radio, attachée ou incorporée à l'objet. La technologie RFID permet la lecture des étiquettes même sans ligne de vue directe et peut traverser de fines couches de matériaux (peinture, neige). Les démonstrations effectuées en comité de groupe montrent des inventaires passant de 5 à 2 heures, une vérification des livraisons en temps réel, qu'elles soient sur la route menant au point de vente comme dans la réserve, une remontée des informations quant aux vices éventuels de fabrication, un contrôle du respect de la chaîne du froid. En voie de standardisation dans les différentes enseignes, sa diffusion en France se heurte encore à un prix de revient élevé. Quant à la fidélisation, le regroupement des formats super et hypermarché du groupe en juin 2008 sous une même enseigne n'est pas simplement un enjeu d'image de marque. Cette « convergence des enseigne » permet surtout la mise en commun des systèmes de carte fidélité, le groupement ayant à présent accès notamment aux habitudes d'achat de 10 millions de clients pour la France. Souligné par Grégoire Philonenko pour Carrefour (1996) et Roy Lichtenstein dans le cas de Wal-Mart (2007), l'enjeu informationnel est déterminant en amont, lors des négociations avec les fournisseurs, comme en aval, optimisant flux de marchandise, gestion automatisée, suivi des livraisons en temps réel et réaménagement des points de vente (« parcours client ») en fonction du suivi des ventes

Corporate Governance : réactivité et consécration de l'actionnariat.

Les deux sociétés ayant fusionné il y'a dix ans pour créer la firme actuelle avaient envers leurs actionnaires le même type de gestion : la *Corporate Governance*. Ce système de gestion

⁸ Une palette, composée de colis destinés à un ou plusieurs rayons spécifiques, correspond désormais à un temps très précis de mise en rayon; des tableaux présents dans chaque réserve permettent au chef de rayon (ou *manager*) d'organiser cette dernière en début de matinée et de suivre l'avancement de chaque employé à l'aide d'un curseur rouge qu'il replace sur les aimants dont la couleur correspond au rayon et la largeur au temps de mise en rayon calculé, que ces derniers peuvent également comparer. Facilitée par des chariots mis en place pour éviter les maux de dos, la flexibilité des employés entre rayon est encouragée. Enfin, pour éviter les allers-retours vers la réserve, un « petit train » passe dans chaque rayon pour recueillir les cartons⁸. Soulignons également l'expérimentation de caisses dites automatisées qui ont vu apparaître la fonction de caissière formant les clients au passage d'article tout en effectuant un travail de surveillance.

⁹ Lors d'une présentation Powerpoint auprès des salariés, on peut lire à ce sujet : « Redéfinir les horaires afin de mettre en adéquation les effectifs et les heures de flux clientèle Utiliser des outils volumétrique permettant d'adapter nos présences, nos flux de service et/ou flux de production au besoin des clients. Pour un meilleur service client, distribution et organisation des tenues. chacun doit être visible pour nos clients » : Cet ensemble forme le *TASC, Tous Au Service du Client*.

des entreprises d'origine américaine a pour objectif de redonner le pouvoir aux actionnaires, par rapport aux conseils d'administration et aux dirigeants salariés. L'idée liée au contexte de globalisation, serait ainsi d'éviter les dérives en répartissant les pouvoirs au sein de la société, en visant à un meilleur équilibre entre les instances de direction, les instances de contrôle et les actionnaires ou sociétaires. Comme le précise Alain Fernandez, « *Malgré la quête absolue de la rentabilité, le fameux ROE¹⁰ (Retour sur Investissement) à 15 %, ces nouveaux pouvoirs seraient moins tentés de saborder le vaisseau qu'une équipe d'exécutifs peu scrupuleux attirés par le pot de confiture* » (1998). Ces dernières années face à la volatilité de l'actionnariat, à la baisse progressive des parts détenues par les fondateurs historiques du groupement et à l'arrivée d'actionnaires majoritaires sans lien avec le commerce, l'orientation comme la nature des transformations au sein des points de vente semblent incertaines. En contrepartie, l'accélération de ces transformations à travers la *Corporate Governance*, est garantie par l'influence grandissante de l'actionnariat et son positionnement au sommet de la pyramide hiérarchique. En effet, si certains parlent d'une transition d'un fonctionnement pyramidal au réseau, il est difficile ici d'entrevoir un aplanissement hiérarchique quant à la répartition du pouvoir exécutif dans l'entreprise.

II- Salariés flexibilisés, jeunesses prolongées

1- Qui sont les jeunes ? Jeunesses et rôles dans l'organisation

Tentative de définition

Avant toute chose, il nous semble essentiel de définir ce que l'on entend lorsque l'on évoque la notion de jeune, de jeunesse dans le monde professionnel. Comme Bourdieu le rappelle, la frontière entre la vieillesse et la jeunesse est avant tout un enjeu de lutte, structurée et structurante, produites et produisant un ordre dans lequel chacun occupe une place et doit s'y tenir (Bourdieu, 1978). Chacun est ainsi le jeune ou le vieux d'un autre.

Lorsque nous évoquons les jeunes ou la jeunesse en nous rapportant à notre terrain d'enquête, nous nous référons essentiellement aux travailleurs dont l'emploi et le travail sont situés en périphérie de l'emploi stable et durable, des rémunérations les plus élevées: contrat à temps partiel, à durée déterminée, mais surtout, au-delà de ce qui est communément nommé contrat précaire, et qui tend comme nous le verrons, à (lentement) régresser, positions flexibles quant au temps de travail (contractuelle), aux horaires (temporelle), comme dans les tâches regroupées autour de la fonction (poly-fonctionnalité). Ces mêmes travailleurs sont aux avant-postes des transformations évoquées plus haut.

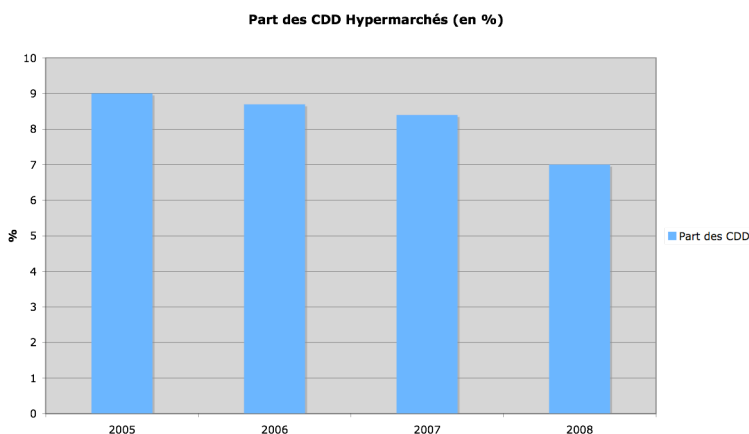
Nous attachant à la grande distribution et aux services, branche et secteur représentant les principaux laboratoires sociaux de la flexibilité (Alonzo, 1998 ; Beau, 2003 ; Gadrey, 2003), il est parfois difficile de distinguer, de situer clairement la division, la frontière entre la jeunesse et la vieillesse. C'est pourquoi nous proposons comme point d'entrée la notion de jeunesse tout en opérant à sa déconstruction, en rompant avec l'idée d'une unité sociale, d'un groupe d'intérêts communs lié à un âge biologique. Il est ici plus pertinent de parler des jeunesses, dont les conditions d'existence, le rapport au temps, au travail, à la scolarité ou encore à la famille diffèrent (Bourdieu, 1978) et influencent de manière considérable le rapport au travail et à l'emploi.

Une mosaïque sociale

¹⁰ Le ROE (*Return On Equity*) est un taux de rentabilité consistant au rapport entre profit et capitaux apportés par les actionnaires.

Il est en effet aisé de comparé la population employée dans la grande distribution à un groupe homogène une classe souvent affublée du qualificatif de *nouveau prolétariat*, de *prolétariat du XXIème siècle* voir de *sous prolétariat émergent*¹¹. L'intention louable, au-delà du discours politico-médiatique empreint de *pathos*, de souligner les difficiles conditions de travail, d'emploi ou encore de faibles rémunérations a pour première conséquence de prendre le pas, voir de négliger totalement la multitude des trajectoires, origines sociales et ethniques, rapport au travail et à l'emploi divers, rendant sa compréhension incertaine¹². Ce regard ignore en second lieu le large prisme des conditions de travail et d'emploi liés à ce secteur et à son histoire, où les formes d'instabilité, de risque, de flexibilité et plus largement les restructurations et autres mutations du travail se répercutent de manière différenciée. Les changements technologiques, techniques et des relations sociales, survenus ces cinquante dernières années dans la grande distribution ont conduit à la transformation, si ce n'est la disparition, de nombreux métiers issus du commerce traditionnel¹³ et à l'apparition de nouveaux métiers fruits de cette configuration inédite et activités devenues fonctions à part entière¹⁴. Les conditions d'emploi, de travail, l'organisation, la division et le procès de travail ont subi une véritable révolution invitant les acteurs à repenser les métiers en mutation et à penser les métiers émergents y compris à travers la formation et le recrutement de nouvelles populations.

2- « *Gagnant-gagnant* » ou l'art d'invisibiliser les inégalités dans l'emploi et le travail



« *Chez nous, il n'y a pas de précarité* »

Quelle que soit la définition accordée à la précarité, cette dernière est consensuellement liée au type de contrat. Ainsi, les contrats qualifiés d'atypiques au début des années 1980 – CDD et intérim – représentent un élément majeur pour jauger d'un emploi précaire. L'instabilité, l'incertitude dans l'emploi sont alors mis en avant pour jauger de la qualité d'une activité. Dans

¹¹ Dans l'enfer du hard discount, Le nouvel Observateur, 20 février 2003 ; Ségolène Royal défend le « nouveau prolétariat féminin », Le Point, 18 avril 2007 ; Supermarchés, une grève historique, Jean-Marcel Bouguereau, Le Nouvel Observateur, 2 Février 2008 ; ; Le Monde ; Nous devons travailler avec les syndicats sur la notion de temps partiel choisi, Interview de Jérôme Bédier, président exécutif de la FCD, Les Echos, 28 février 2008..

¹² En se basant sur l'un des plus grands mouvements sociaux survenus aux Etats-Unis en mars 2006, lancé par des travailleurs immigrés de Los Angeles puis répandu à l'ensemble du territoire, Ruth Milkman (2006) considère ainsi que ces travailleurs immigrés, employés de l'hôtellerie, de la distribution et des entreprises de nettoyage sous traitantes, sont la source d'un potentiel renouveau syndical et plus généralement d'une émergence syndicale dans les services. (voir l'ouvrage de Barbara Ehrenreich (2002) pour une description de l'Amérique pauvre des services). Cette catégorie de travailleurs désintéresse totalement syndicats et pouvoirs publics, ceci pouvant expliquer le ralliement tardif, voir opportuniste de la CGT comme des chefs d'entreprise au mouvement de grève des sans papiers réclamant leur régularisation en avril 2008. Largement présents dans les services – hôtellerie, restauration, distribution-, ils constituent aujourd'hui une main d'œuvre invisible socialement. Cet exemple constitue un extremum mais au delà des salariés employés par l'entreprise principale gravitent différentes catégories de travailleurs opérant pour des sous-traitants, dans des conditions d'emploi et de travail nettement inférieures. Si la mobilité et l'accession à une moindre précarité est possible pour certains d'entre eux –représentants « prêtés par les fournisseurs » faisant leurs preuves-, d'autres voient leur rôle stabilisé et naturalisés -c'est le cas de nombreux vigiles ou techniciens de surface immigrés noirs-africains-.

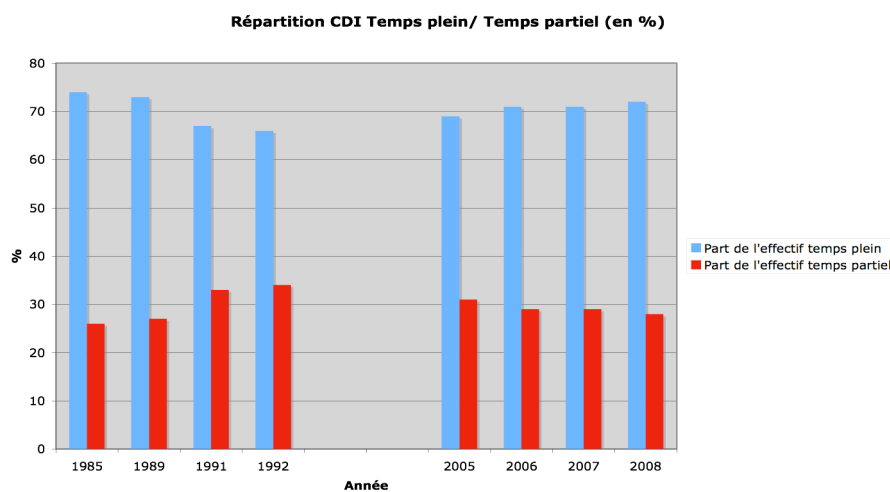
¹³ Boulanger, poissonnier, boucher, voir maraîcher.

¹⁴ Caissières.

le cadre de notre recherche, dans une branche fortement décriée pour ses conditions de travail et d'emploi, nous observons un recours relativement faible et décroissant à ces types de contrats.

Lors d'un Comité de Groupe, à la suite de la présentation du bilan social de l'année écoulée, un responsable des Ressources Humaines répétera à plusieurs reprises qu'il n'y a pas de précarité chez HM. En effet, si les contrats à durée déterminée comme le recours au travail intérimaire sont plutôt rares en point de vente, les directions ont opté pour un outil de flexibilisation de la main d'œuvre tout autre, le temps partiel.

Si différentes analyses statistiques ont présenté les entreprises de la grande distribution ainsi que de la restauration rapide comme des firmes n'ayant que rarement recours aux contrats à durée déterminée, elles soulignaient en contrepartie une utilisation particulièrement importante des temps partiels¹⁵ pour accroître la flexibilité et notamment l'adaptation aux flux de clientèle propres à leurs activités de service.



Une Flexibilité en mutation

Ce graphique illustre dans sa première partie l'utilisation croissante des temps partiel au cours des décennies 1980 et 1990, de 26% en 1985 à 34% en 1992. La seconde partie du graphique illustre une stabilité voire une légère baisse tendancielle de ce

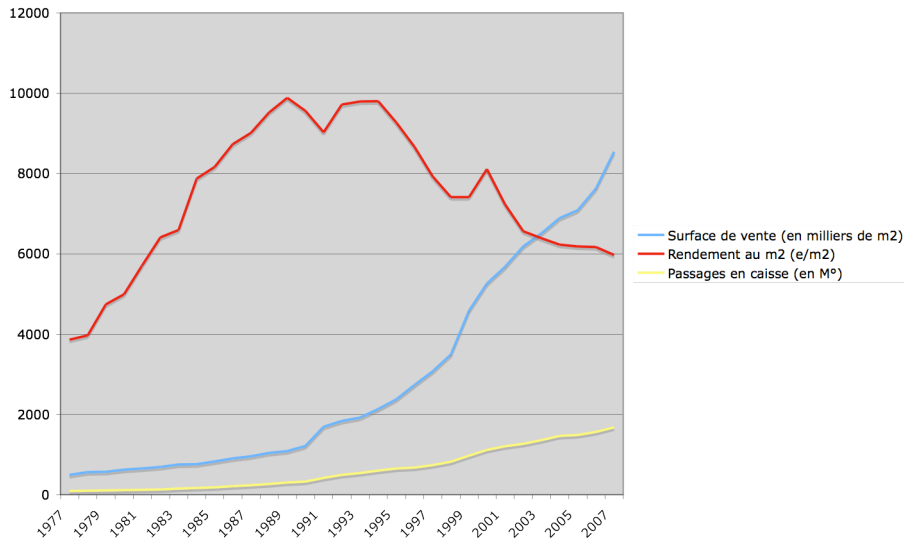
même taux dans les hypermarchés étudiés passant de 31% en 2005 à 28% en 2008. Cette relative baisse de la proportion des temps partiels ces dernières années s'observent dans les différents formats de points de vente et notamment les supermarchés, où la proportion de ces contrats dépasse les 50%¹⁶. Une tentative d'interprétation serait de considérer cette stagnation comme l'atteinte d'un taux optimum, la proportion de caissières, population largement à temps partiel, étant quasi-équivalente (1/3 des effectifs) à celle de temps partiels. D'autres facteurs plus récents tendent à confirmer cette évolution comme l'avenant signé en 2008 par la FCD concernant la polyvalence des caissières pour que leurs contrats atteignent les 35 heures¹⁷. Enfin, introduits avec le « *Projet Hadès* », les horaires modulables permettent de

¹⁵ *La précarité de l'emploi*, les Cahiers, L'Observatoire de l'ANPE, 2002.

¹⁶ Qualitativement, les temps partiels ont peu à peu évolué au cours des deux dernières décennies sous l'influence des négociations et conventions collectives successives. Ainsi, si entre 1985 et 1992, les contrats de 18 heures 75 et moins sont majoritaires (ils représentent en effet de 73 à 60 % des temps partiels), le temps de travail minimum sera réévalué à 22 heures en 1993, 24 heures en 1999 puis 29 heures en 2004 au sein du groupement étudié. Selon ces conventions collectives, dont la direction se targue d'avoir des minima supérieurs à ceux de la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD), seuls les volontaires et les étudiants pourront avoir un contrat inférieur à ces derniers.

¹⁷ Cet avenant, signé en juin 2008, fait suite au mouvement du 1^{er} février de la même année, mouvement sans précédent dans la grande distribution. Les principales revendications de l'intersyndicale portaient sur le refus du travail dominical, les salaires et les temps partiels subis, particulièrement en caisse.

répondre aux nécessités de travail, aux flux de clientèle, aux événements saisonniers¹⁸. De tels dispositifs, auxquels nous pouvons rajouter le développement du *self checkout* communément appelées *caisse automatique*¹⁹, jusqu'ici à titre expérimental mais dont le *déploiement* à été prévu à plus large échelle²⁰ ou encore la défiscalisation des heures supplémentaires depuis la loi TEPA du 21 Août 2007²¹.



*Viellissement
de la main
d'œuvre : de la
conservation à
la mobilisation*

La répartition des salariés par tranche d'âge souligne d'une part, une large proportion de moins de 30 ans dans les

hypermarchés dans les années 1980 et au début des années 1990 -46% en 1985 et 48% en 1989- avant de redescendre aux alentours de 33% en 2006-2007. De près de la moitié dans les années 1980-1990 au tiers des salariés aujourd'hui, les moins de 30 ans ne sont plus la population majoritaire. A contrario, les 30-45 ans les ont remplacé en suivant une croissance lente. Enfin, l'effectif des plus de 45 ans qui avait tendance, au cours des décennies précédentes, à décliner, à doublé entre 1989 et 2007, passant de 11% à 23% des salariés en hypermarché. Parallèlement à l'âge moyen, l'ancienneté croît également atteignant plus de 10 ans. Le vieillissement de la population se ressent donc dans la branche ce que l'entreprise tente de contrebalancer en en mettant en avant une image jeune.

Si l'ancienneté augmente de 2 mois par an, le turnover augmente chez les employés, passant de 14 à 16% entre 2006 et 2007²². Sachant que cette population représente 89% de l'effectif,

¹⁸ Les employés de l'hypermarché voient évoluer leurs horaires hebdomadaires de plus ou moins 6 heures, entre 29 heures et 41 heures. Tous les six mois, les compteurs sont remis à zéro, les heures réalisées en sus sont compensées par des RTT, dans le cas d'un cumul négatif des journées sont alors dues à l'entreprise. Ce dispositif, constituant une des dimensions du projet, est censé contribuer à une amélioration de la productivité de 20 %.

¹⁹ Soulignons le glissement sémantique du *self* (soi) à l'automatique. Le premier est utilisé par la direction d'enseigne et le second se retrouve plus fréquemment dans la presse. Si l'un marque un déplacement du travail vers le client (et donc gratuit), poursuite logique du concept de libre service, l'autre suggère une disparition du travail humain pris en charge ou remplacé par celui de la machine.

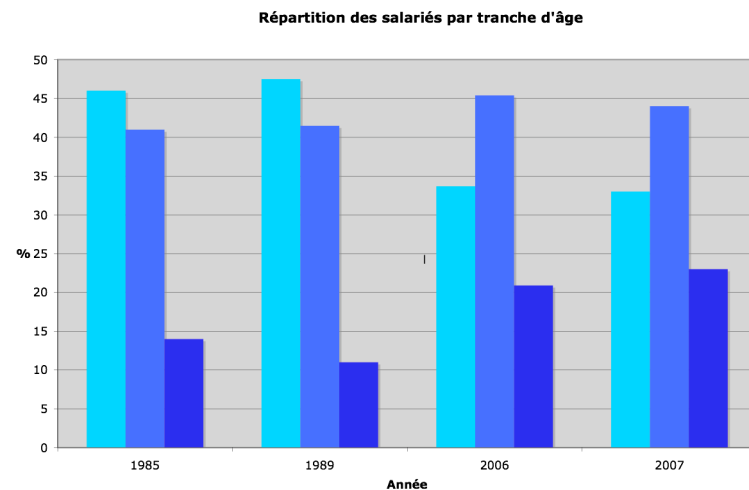
²⁰ Le groupe a en effet prévu d'implanter 1000 à 1500 *self checkout* d'ici 2 ans. En comparaison, début 2009, 1000 de ces caisses sont en place, toutes enseignes comprises. Sources : Magazine LSA, *Carrefour prêt à déployer plus d'un millier de caisses automatiques*, 23 janvier 2009 ; Magazine Points de Vente, *Wincor : SCOré record chez Carrefour*, 23 janvier 2009.

²¹ article 1er de la loi n° 2007-1223 du 21 août 2007, dite Loi TEPA. Elle se traduit par une exonération totale d'impôts sur le revenu gagné en tant qu' «heures supplémentaires», d'une réduction de cotisations salariales et, pour les entreprises, par un forfait réduisant le surcoût de l'heure supplémentaire. Selon un rapport du Ministère de l'économie et des finances datant du 28 janvier 2009, 5,5 millions de Français ont effectué 750 millions d'heures supplémentaires en 2008. « Le succès de la loi sur les heures sup », Cyril Lachèvre, *Le Figaro*, 28 janvier 2009.

²² Contre 9,5% pour les cadres, et 12% pour les agents de maîtrise –population dont l'effectif est devenu quasi anecdotique (1%) ces dernières années-. (source : Bilan social consolidé 2007).

qu'elle est la plus jeune et qu'elle est composée à 65% de femmes²³, on peut aisément faire un rapprochement avec notre définition de la jeunesse.

Pour les anciens travaillant dans les rayons traditionnels comme pour l'encadrement en général, l'évolution des process de travail, tendent à l'émiettement²⁴ et à l'hétéronomie du travail en grande surface. Ceci aboutie à la préservation d'une activité centrale simplifiée correspondant partiellement au vieillissement de la population (commerçante et qualifiée)



embauchée. La simplification des process est compensée par la densification de la journée de travail issue du rapport dialectique entre attrition de la main d'oeuvre et développement de la polyvalence. Si l'investissement des encadrant et agents de maîtrise en point de vente relève de résonances fortes entre valeurs de l'entreprise et trajectoires

personnelles –encouragées par des grilles de salaires et progressions statutaires révisées depuis-, 90% des salariés restent à mobiliser. Face au turnover fort et en hausse, la réaction de la direction s'est traduite par un recours toujours plus important aux clients dans la communication externe et interne. Particulièrement situés en *front office*, les employés sont d'autant plus réceptifs aux sollicitations des clients comme aux engagements qualités développés par l'enseigne.

III- Jeunesses, trajectoires, engagements

1- Trajectoires et rapport au travail

Nous présentons ici trois profils idéal-typiques d'engagement de jeunes salariés essentiellement liés aux trajectoires, constituant autant d'extremums traversés par un prisme de pratiques et rapports au travail variés.

Indetermination

Nous parlerons d'indétermination pour qualifier cette première catégorie de jeunes rencontrés en point de vente. Issus des classes populaires, ayant eu accès aux études universitaires sans stratégie précise, ces jeunes travaillent en parallèle de leurs études. Faute d'un réseau leur permettant l'accès à un emploi à la fois en correspondance avec leur formation et mieux valorisé socialement, la proximité et la facilité d'accès occupent un rôle prépondérant dans leur choix. Si la valorisation par l'obtention d'un salaire mensualisé constitue une dimension prisée compte tenu de l'abstraction et du peu de reconnaissance des études universitaires, travailler en point de vente permet également de nouer des relations avec d'autres étudiants et plus largement une population jeune partageant les mêmes conditions d'étude et d'existence.

²³ Par comparaison, sur 194 magasins intégrés, 2 sont dirigés par des femmes et un membre sur les dix composant le conseil d'administration est une femme. Enfin, 27% des cadres du groupe sont des femmes (sources : Comités de groupe/ Bilan social 2008).

²⁴ Normes qualités impliquant une déprofessionnalisation, gestion automatisée des commandes transformant la gestion en simple contrôle de leur bon déroulement, flexibilisation et aplanissement hiérarchique.

Il s'agit de la partie la moins contrainte de la jeunesse travaillant dans le secteur. Travaillant le plus souvent à temps partiel en fin de semaine, cette jeunesse n'est pas contrainte au travail et se situe dans ce que Bourdieu qualifie d' « économie quasi ludique d'assistés » (Bourdieu, 1978), bénéficiant des facilités en terme de logement comme d'accès aux pratiques culturelles reposant sur la subvention familiale et liée à leur statut d'étudiant. Le travail est alors une activité périphérique, un petit « boulot » souvent vécue comme un jeu, dont les relations sociales sont composées d'affinités plus ou moins fortes, de l'inimitié aux jeux de séduction (Burnod, Cartron, Pinto, 2000). L'inscription dans le temps, comme la projection dans le métier est nulle ou faible, et le rapport au travail s'inscrit dans l'instantanéité, dans l'interaction au jour le jour, rendant l'investissement collectif et les revendications en tant qu'employé peu probables.

Oubli de soi

L'oubli de soi (Goffman, 1968) qualifie la seconde catégorie de jeunes observable. En rupture avec le système scolaire, quitté inopinément avant d'avoir achevé le cursus poursuivi – secondaire, tertiaire comme supérieur – ces jeunes se sont également réfugié par défaut – de réseau, urgence financière, proximité- dans la branche, où l'emploi est toujours présent, l'embauche rapide, et qui permet de patienter en attendant de trouver mieux. Il peut également s'agir de jeunes ayant fini par quitter leurs études pour s'engager à temps complet dans la grande distribution. Leur principale caractéristique est la définition qu'ils donnent à leur travail : Ils se considèrent en effet « de passage ». A l'instar des travailleurs immigrés décrits par Sayad (1999) et Mauger (1996), ils tiennent un discours sans revendications, estimant que leur avenir n'est pas dans l'entreprise qui les emploie. Expliquant en grande partie leur faible intérêt pour le collectif de travail, cette distance leur épargne toute réflexion critique quant à leur emploi, à l'évolution du travail. Dans cette disposition, la recherche de l'oubli de soi, c'est à dire d'une intensité du travail tendant à une frénésie liant l'individu à l'organisation en une seule et même entité (Goffman, 1968) est recherchée, que ce soit en caisse comme en rayon, favorisant l'efficacité productive comme le déni de leur ancrage dans l'entreprise. Précisons que la forte intériorisation de la division sexuelle inégalitaire du travail dans le secteur abouti à une sur-représentation des femmes dans cette catégorie où la conscience de l'existence d'un plafond de verre conduit à la résignation de la majorité. Cette catégorie de jeunes est soumise à un niveau de contrainte élevé, aussi bien quant à leurs conditions d'existence, budget temps et loisirs.

Correspondance

La troisième catégorie est la plus valorisée par le système de mobilité interne de la grande distribution. Diplômés ou non – ce qui influence le statut de départ en point de vente – ces jeunes rentrent progressivement en correspondance psycho-organisationnelle (Weber, 2005) avec l'organisation. Au-delà des relations de travail et de l'ambiance, au-delà du faisceau d'activités lié à la fonction occupée, leur orientation individuelle rejoint les buts de l'entreprise, où l'idéal du Moi du salarié correspond à l'image que lui renvoie sa hiérarchie, celle du *self-made-man*, de l'homme qui assure son succès par lui-même, qui ne le doit pas à une qualification, ni à un quelconque appui mais à son travail, acharné, durant lequel il n'a pas compté les heures ni rechigné à la tâche²⁵. Mobilité, réactivité, disponibilité et

²⁵ Pour que cette idée persiste chez les salariés, différents outils ont été mis en place par les directions avec un certain succès. Ainsi dans l'enseigne d'hypermarchés étudiée, les encadrants n'ont pas le droit de côtoyer les employés lors des repas afin de marquer la différence hiérarchique, la mobilité interne qui consiste à proposer aux encadrants de changer de magasin pour parfaire leur expérience. Une autre obligation, plus tacite, consiste à ne jamais quitter le magasin avant 18 heures voir 19 heures selon le magasin. Les encadrants issus de la promotion interne ressentent ainsi le fait d'avoir évolué vers une autre sphère. Mais, là où les caissières

adaptabilité sont les maîtres mots dans un secteur marqué par le changement et l'innovation continue. Ce profil est lié à la figure du fondateur de l'entreprise, d'origine modeste, dont la persévérance l'a conduit à la réussite, figure éminemment masculine privilégiant la reproduction par la perpétuation des valeurs traditionnelles. Cette catégorie peut recouper les profils de jeunes présents dans la première et seconde catégorie. L'adhésion leur donnant accès à cette dernière catégorie est le fruit d'un processus reposant sur le rapport dialectique entre investissement et valorisation. Trajectoires et comportements favorisent l'adhésion tout autant que la configuration sociale, n'excluant pas les risques de rejets à la mesure de la dévotion passée (Philonenko, Guienne, 1998 ; Ramaut, 2006), d'autant plus que le délai de succession s'allonge. La transmission de poste étant plus tardive voir incertaine, les jeunes sont contraints à ronger leur frein (Bourdieu, 1978).

2- l'émotion dans la gestion

En parallèle d'une rationalisation mutuelle de l'organisation et du marché entraînant attrition des effectifs, aplanissement hiérarchique, poly-flexibilité, et développement des technologies non humaines, les jeunes -en tant que population périphérique instable, ou dominés dans l'organisation- sont aujourd'hui plus âgés et plus nombreux. Face au difficile renouvellement de la main d'œuvre jeune, pourtant nécessaire face aux exigences productives, la direction met en place différentes politiques de formation, de recrutement, communication interne et publique, tendant à une mobilisation par l'affect, à travers une orientation des représentations du personnel, véhiculant des valeurs universelles.

Marketing interne :

La communication au sein des organisations et l'image publique d'une entreprise constituent deux domaines différents mais intimement liés, recourant à des dispositifs de fidélisation des clients comme des salariés²⁶. Tout l'enjeu est aujourd'hui pour les entreprises du secteur d'aboutir en interne et en tant que recruteur au succès rencontré auprès de la clientèle. Cet objectif, affirmé par la direction évoquant depuis 2008 la nécessité d'améliorer son *image employeur* se traduit par la mise en avant des avantages présents dans l'entreprise face aux concurrents. Au-delà d'une communication interne fréquemment rencontrée dans les entreprises de service, se développe un véritable *marketing interne* à destination des salariés²⁷. Il se traduit par l'adaptation de l'image de l'organisation en fonction des valeurs et représentations susceptibles de favoriser l'implication des salariés, de leur offrir des satisfactions si possible répétitives et durables, censées susciter des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs, notamment la pérennité et la croissance de ses activités permettant ainsi financièrement la rentabilisation des capitaux investis.

Le développement de cette image employeur passe par des campagnes publicitaires ventant, comme certaines chaînes de restauration rapide, la stabilité de l'emploi par le recrutement en CDI ou encore, la lutte contre les discriminations, mettant en avant le recrutement en

souhaitent passer du segment secondaire marqué par la flexibilité de l'emploi au secteur primaire signifiant un statut stabilisé voir un emploi moins pénible (« dans les bureaux ») (Bouffartigues, Pendariès, 1995), les employés devenant encadrant évoluent vers davantage de responsabilités et d'incertitudes. Face aux réunions quotidiennes, à la pression constante des résultats, ces derniers deviennent les « épouses de l'entreprise » (Philonenko, Vienne, 1998), corvéables et disponibles jours et nuits.

²⁶ En 2008, trois des cinq principales enseignes de la grande distribution à prédominance alimentaire figurent parmi les dix entreprises préférées des français, les deux autres figurant quant à elles parmi les quinze premières²⁶. Parallèlement, l'action intersyndicale nationale du 1^{er} Février 2008 menée dans le secteur constitue, par l'ampleur de la mobilisation et son retentissement médiatique, une première dans le secteur.

²⁷ En effet, selon Franck Cochoy le marketing cherche d'une part à déterminer les offres de biens et services en fonction des attitudes et motivation des consommateurs et à favoriser leur commercialisation.

banlieue, campagne mise en place par le groupement à la suite des événements de novembre 2005. Cela passe également par la création d'écoles aboutissant à des diplômés reconnus, valorisant les salariés, des employés aux directeurs²⁸. L'intérêt étant de recruter autour de valeurs incarnées par le groupe, la marque, des populations jeunes, cumulant de faibles capitaux mais dont les savoirs pratiques et les savoir être spécifiques sont davantage valorisés dans un emploi de service que dans leur cursus scolaire (Beaud, 1997).

Orientation client

Aujourd'hui, les valeurs du groupement se sont adaptées à ses ambitions internationales avec une grande place pour l'éthique²⁹. Les politiques du groupement se sont vues complétées par une cinquième dimension, placée symboliquement et directement en première place dans les livrets de formation et de communication interne comme externe : la politique *Clients*. Ainsi, les salariés travaillant en point de vente *incarnent l'image de l'enseigne*, doivent être en *permanence à l'écoute des clients, anticipant leurs besoins, attentes et comportements*. Cette attention permanente constitue selon la direction le moyen le plus sûr pour les fidéliser. La fidélisation est en effet l'un des enjeux déterminant une nouvelle étape dans l'histoire de la grande distribution. Faisant le lien entre flux de marchandise et flux clients, elle constitue une source d'informations et par là même un gisement de productivité. Dans cette optique, les salariés présents en *front office* sont particulièrement responsables de cette écoute, principaux récepteurs des messages délivrés par la direction mais aussi au cœur des transformations et réorganisation du process de travail en point de vente³⁰. L'approfondissement de démarches renforçant le lien entre marché et organisation par des dispositifs de médiation visant à minorer la dimension industrielle au profit de la dimension servicielle de l'organisation pourtant située entre contrainte marchande et contrainte industrielle, par la mise en place de la RFID ainsi que la fidélisation³¹ laisse entrevoir une organisation tendant vers l'aménagement en temps réel des horaires et tâches au nom de la satisfaction client. Les jeunes interrogés

²⁸ En association avec l'université de la Sorbonne, Castorama, leader du marché de l'ameublement a créé un cursus supérieur en management pour transformer ses directeurs de magasins en véritables chefs d'entreprise. « Conforama rejoint les bancs de la Sorbonne », Florence Bray, LSA n°2034, 6 mars 2008.

²⁹ Au nombre de sept, ces valeurs sonnent comme une devise nationale : *Liberté, Responsabilité, Partage, Respect, Intégrité, Solidarité, Progrès*. Beaucoup trop complexes selon le nouveau directeur général, elles devraient changer au cours de l'année et être réduites au nombre de 3. Si la communication de valeur peut s'avérer être un outil mobilisateur, leur volatilité ou leur modification rapide peut avoir l'effet inverse et développer un sentiment d'incertitude voir de trahison chez les salariés les plus anciens. Irma Mathis, ex-salariée du géant américain Wal-Mart, qui fut l'une des nombreuses employés à témoigner lors de la plus grande *class action* (action collective) pour discrimination sexuelle menée aux Etats-Unis, développe cette idée autour du changement de direction suite à la mort du fondateur de la firme, Sam Walton. Mathis, *Transforming Organizational Culture : The case of Wal-Mart*, University of Texas, San Antonio, december 2007.

³⁰ Sa dimension qualitative fait de cette nouvelle politique un enjeu transversal aux politiques déjà en place. Dans le cadre de la politique Actifs, cela se traduira par un aménagement du magasin favorisant la circulation des clients, garantissant leur sécurité, leur confort d'achat, *l'image et les performances en dépendant*. Pour la politique Hommes, la formation s'adapte à l'évolution des attentes des clients. La politique Marchandises doit aboutir à la satisfaction des clients en terme de liberté de choix et de prix, l'implantation des linéaires facilitant encore une fois circulation des clients et rapidité des achats. Enfin, la politique Argent et la recherche de gains de productivité passent par l'adaptation des systèmes, des organisations et des procédures aux flux de clients, *le ratio chiffre d'affaire/capitaux employés (actifs, trésorerie marchandise) devant être suivi en permanence et optimisé*.

³¹ Le regroupement des formats super et hypermarché du groupe en juin 2008 sous une même enseigne n'est pas simplement un enjeu d'image de marque. Cette « convergence des enseigne » permet surtout la mise en commun des systèmes de carte fidélité, le groupement ayant à présent accès notamment aux habitudes d'achat de 13 millions de clients pour la France. Souligné par Grégoire Philonenko pour Carrefour (1996) et Roy Lichtenstein dans le cas de Wal-Mart, l'enjeu informationnel est déterminant en amont, lors des négociations avec les fournisseurs, comme en aval, optimisant flux de marchandise, gestion automatisée, suivi des livraisons en temps réel et réaménagement des points de vente (« parcours client ») en fonction du suivi des ventes.

semblent attacher une importance particulière aux questions de dignité et de reconnaissance présentes dans ces métiers parmi les moins valorisés et en contact direct avec le public. Les postes situés en *front office*, principalement les caisses, sont d'ailleurs les plus exposés et se voient confiés aux étudiants durant les journées les plus denses comme en fin de semaine. Ces derniers tiennent particulièrement à soigner leur image en évitant tout conflit pouvant aboutir à des situations *infra dignitate* (Mauger, 1996)³², leur rappelant le risque encouru en cas d'échec dans leurs études.

Le tout marché : Vers la disparition de l'organisation ?

A l'issue des différents points abordés, nous pouvons nous demander si le *retailtainment*, où réenchantement de la consommation ne touche t'il pas également les salariés de la grande distribution (Ritzer, 1999)³³? Face à cette porosification des frontières entre organisation et marché, salariés et clients – qu'il s'agisse de communication, de marketing comme du contrôle du travail -, entre vie professionnelle et privée, les restructurations productives menées en point de vente pour assurer la poursuite des activités des entreprises de la grande distribution passe par la médiation. La mise en place progressive du libre-service par les distributeurs reposait et repose encore sur l'art de faire admettre aux clients qu'une technologie commerciale, consistant en la prise en charge gratuite d'un travail jusqu'à présent réalisé par autrui, leur fait gagner en liberté personnelle (Du Gay, 2006). Nous pouvons nous interroger quant aux dispositifs mis en place par l'entreprise pour introduire les restructurations productives et assurer sa pérennité. Permettant une augmentation significative de la productivité par la mise en avant de la dimension la plus valorisante et de fait la plus mobilisatrice du métier, la figure du client n'est elle pas un moyen de mobiliser par le qualitatif, renvoyant davantage aux représentations liées au commerce qu'à une partie significative du travail quotidien des salariés?

D'autre par, le *Client Roi* constitue au même titre que les pairs et les TIC, un moyen de renforcer le contrôle du travail (Durand, 2004), compensant l'aplanissement hiérarchique.

Appuyant cette invisibilisation de la hiérarchie une étude de portant sur le rapport au travail chez les employées de Wal-Mart, soulève l'idée d'une éthique relationnelle omniprésente dans les relations de travail, fonctionnant comme cadre interprétatif dominant (Peeples Massengill, 2006). Lorsque le débat public et syndical porte sur la préoccupation des salariés du secteur face aux inégalités structurelle, cette étude suggère que les salariés se focalisent

³² Il est en effet souvent difficile de rompre avec la dévalorisation parfois omniprésente autour de certains métiers et secteurs comme l'accueil ou les caisses. Dans *Le travail et le Soi*, Hughes précise que « *même dans les métiers de dernier rang, les travailleurs revendiquent collectivement que leurs collègues et les personnes extérieures au métier reconnaissent une valeur à leur travail, et par suite à eux mêmes* » (1996). Concernant les caissières, l'image de leur métier est loin d'être valorisée et prestigieuse. Considéré comme un simple emploi d'appoint réservé aux femmes et aux étudiants, le sens commun associe la caissière à une ingénue ayant raté sa vie scolaire puis professionnelle. S'ajoute à la dimension péjorative de la fonction la division sexuée du travail associant le faisceau d'activités³² aux femmes, la relation d'emploi où domine le temps partiel, le sous-emploi laissant entendre qu'il ne s'agit pas d'une profession à part entière (Maruani, 1996). Enfin, l'interaction même autour de l'encaissement, la posture (souvent assise, en attente) face au client mobile et debout entérine cette position de force dont usent et parfois abusent certains clients.

³³ Terme anglo-saxon né de la contraction de *retail* (commerce) et *entertainment* (divertissement). Il représente un concept de distribution où l'on tente d'allier les deux activités. Pour Ritzer le *retailtainment* consiste en l'utilisation de l'ambiance, de l'émotion, du son et des activités pour capter les clients, les intéresser et les disposer à l'achat. Cela donne des centres commerciaux pouvant être dotés de salles de spectacles, de zoo et/ou de parcs d'attraction et où des animations sont menées en permanence. Le but avoué est de générer du trafic en incitant les clients à venir pour d'autres raisons que le simple fait de faire leurs courses.

avant tout, pour donner sens à leur travail, évaluer leurs responsabilités, décrire leur évolution personnelle, ou encore interpréter des conflits, sur les relations interpersonnelles. Renforcée par l'orientation client, cette empathie abouti à une individualisation des rapports sociaux, contribuant avec la mise en flux tendu par attrition des effectifs et l'aplanissement hiérarchique à une opacification des rapports sociaux.

Ainsi, la « Règle d'or »³⁴ prime dans la relation aux clients et s'étend à l'ensemble des relations sociales au travail. Le renouvellement des salariés est plus que jamais indispensable pour faciliter cette transformation des représentations vis à vis du travail (Mathis, 2007) et éviter toute *résistance au changement* selon les termes de la direction³⁵. Développer le sentiment d'autonomie et de responsabilité vis à vis des clients et de ses pairs en cas de retard ou d'absence est l'un des combats mené auprès des employés, population jeune par excellence, à la fois particulièrement engagée dans les situations d'interaction avec les clients. Elle est toutefois la plus touchée par l'absentéisme et le turn-over, ce qui semble confirmer que cette orientation rend nécessaire au-delà de leur utilisation à des fins productives, la mise en visibilité et la valorisation des compétences relationnelles dans les services (Soares, 1998). Les dispositifs de mobilisation de la main d'œuvre peu qualifiée et faiblement rémunérée par les directions s'orientent t'ils vers un *work-tainment*, un rapport ludique au travail masquant l'évolution des points de vente vers une grande distribution en libre service total –invitant à la disparition progressive des salariés par attrition et flexibilisation en parallèle à la substitution des technologies humaines par des technologies non-humaines- ?

Bibliographie

Alonzo, P., « *Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution* », in Travail et Emploi, n°76, mars 1998.

Appay, B., *La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan, 2005.

Beau, A-S., *Un siècle d'emplois précaires : Patron-ne-s et salarié-e-s dans le grand commerce (XIXe-XXe siècle)*, Paris, Payot, 2003.

Beaud S., 1997, « Un temps élastique. Etudiants des "cités" et examens universitaires », Terrain, n° 29, pp. 43-58.

Bernard, S., « L'apprentissage du supermarché au Vietnam », XIèmes Journées Internationales de Sociologie du Travail, Londres, 2007.

Bouffartigues, P, Pendariès, J-R, « *Formes particulières d'emploi et gestion d'une main d'œuvre féminine peu qualifiée : le cas des caissières d'un hypermarché* », Sociologie du Travail, n°3, Dunod, 1994, pp.337-358.

³⁴ « *Ne fais pas à autrui ce que tu n'aimerais pas que l'on te fasse* ». Cette maxime est souvent appelée la "Règle d'or". On la retrouve sous des formulations voisines dans la plupart des religions, philosophies ou cultures du monde. C'est la barrière que la morale dresse contre l'égoïsme et contre ceux qui pensent ne pouvoir réaliser pleinement leur liberté qu'en piétinant celle des autres. Les formations dispensées aux salariés y font références au même titre qu'un large écriteau situé dans le hall du siège du groupement sur lequel on peut lire : « *Un client est le visiteur le plus important dans nos locaux. Il ne dépend pas de nous, c'est nous qui dépendons de lui. Il n'est pas une interruption de notre travail, il en est la raison d'être (...)* On n'a jamais vu quelqu'un gagner une dispute avec un client » signé Mahatma Gandhi...

³⁵ Parler de résistance au changement permet d'éviter les questionnements autour de l'orientation du changement tout en responsabilisant les salariés s'y opposant, voir en individualisant et psychologisant les rapports sociaux. En l'occurrence, la transition est d'autant plus violente que de nombreux salariés aujourd'hui en activité ont connu une grande partie de l'histoire de la grande distribution alimentaire, secteur relativement jeune bouleversé depuis une décennie sous le joug de la globalisation, remettant en question leurs savoirs faire tout en consacrant un savoir être, réduisant les niveaux hiérarchiques, niveaux de rémunération et possibilités d'évolution.

- Bourdieu, « La jeunesse n'est qu'un mot », in *Questions de Sociologie*, Editions de Minuit, 1980.
- Burnod, G., Cartron, D., Pinto, V., “ *Etudiants en fast food : les usages sociaux d'un petit boulot* “, Travail et Emploi n°83, 2000, pp. 137-156.
- Carlier-Lossouarn, F., *L'Aventure des premiers supermarchés*, Linéaires, 2007
- Cochoy, F., *Une histoire du marketing, Discipliner l'économie de marché*, La Découverte, Paris, 1999.
- Cochoy, F., Neuville, J-P., *Le Client, Ketchup des affaires ?*, Séminaire Vie des affaires, Ecole de Paris du Management, 5 décembre 1999.
- Couppié, T., Gasquet, C., Lopez, A., Evolutions de l'emploi tertiaire de base et positionnements des CAP-BEP tertiaires sur le marché du travail, Relief 6, Rapport du Céreq, Juillet 2004.
- Dejours, C., *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard, 2003 (1980).
- Du Gay, P., « Le libre-service. La distribution, les courses et les personnes », Réseaux, n°135-136, 2006/1-2, pp.33-58.
- Durand J-P., *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : du flux tendu à la servitude volontaire*, Paris, Le Seuil, 2004
- Ehrenreich, B., *Nickel and Dimed ; Undercover in Low-Wage USA*, Granta Books, New York, 2002.
- Fernandez, A., *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Editions d'organisation, Paris, 2008 (1998).
- Gadrey, J., *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte, 2003.
- Goffman, E., *Asiles, études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Editions de Minuit, 1968.
- Hughes, E., « Le travail et le soi », in *Le regard sociologique*, Paris, Editions de l'EHESS, 1996, pp. 75-85.
- Lichtenstein, N (sous la direction de), *Wal-Mart, The face of twenty-first-century capitalism*, The New Press, New York, 2006.
- Linhart, D., *La modernisation des entreprises*, Repères, La Découverte, Paris, 2004.
- Maruani, M., “ *L'emploi féminin à l'ombre du chômage*, in Actes de la Recherche en Sciences Sociales “, n°115 décembre 1996.
- Mathis, I., *Transforming Organizational Culture : The case of Wal-Mart*, University of Texas, San Antonio, december 2007.
- Mauger, G., « Embauché dans une usine », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°115, décembre 1996..
- Milkman, R., *L.A Story :Immigrant Workers And the Future of the U.S Labor Movement*, RSF Publications, 2006.
- Moati, P., *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Odile Jacob, 2001.
- Peoples Massengill, R., *Relationality and Religion on the Retail Shop Floor*, Princeton University, 2006.
- Philonenko, G. ; Guienne, V., *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998.
- Ramaut, D., *Journal d'un médecin du travail*, Paris, Le cherche midi, 2006.
- Ritzer, . *The McDonalozation of Society*. Thousand Oaks, Pine Forge Press, 1993.
- Ritzer, G., *Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption*, Soares, A., *Les qualifications invisibles dans le secteur des services : le cas des caissières de supermarchés*, Lien social et politiques, RIAC, automne 1998, pp.105-116.
- Thil, E., *Les inventeurs du commerce moderne, des grands magasins aux bébés-requins*, Arthaud, Paris, 1966.
- Thousand Oaks, Pine Forge Press, 1999.

Sayad, A., *La double absence : Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré*, Seuil, Paris, 1999.

Weber, H., *Du ketchup dans les veines*, Erès, Paris, 2005.