



HAL
open science

Le groupe professionnel des managers de rayon en France : travail, emploi et ethos dans les grandes surfaces alimentaires

Florent Racine

► **To cite this version:**

Florent Racine. Le groupe professionnel des managers de rayon en France : travail, emploi et ethos dans les grandes surfaces alimentaires. Sociologie. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2018. Français. NNT : 2018CNAM1206 . tel-03920239

HAL Id: tel-03920239

<https://theses.hal.science/tel-03920239v1>

Submitted on 3 Jan 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

École doctorale Abbé Grégoire
Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE)

THÈSE DE DOCTORAT

présentée par : Florent RACINE
soutenue le : 30 novembre 2018

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire national des arts et métiers**
Discipline : **Sociologie, démographie / spécialité** : **sociologie du travail**

**Le groupe professionnel des managers de rayon en France.
Travail, emploi et ethos dans les grandes surfaces alimentaires.**

THÈSE DIRIGÉE PAR

M. Christian AZAÏS : Professeur en sociologie au Cnam, LISE.

RAPPORTEURS

M. Bernard FUSULIER : Directeur de recherche en sociologie, Université catholique de Louvain.

Mme Nadège VEZINAT : Maître de Conférences HDR en sociologie, Université de Reims Champagne Ardenne.

JURY

M. Bernard FUSULIER : Président du jury, Directeur de recherche en sociologie, Université catholique de Louvain.

M. Frédéric MOATTY : Chargé de recherche en sociologie au CNRS (section 40), CNAM-LISE et Centre d'études de l'emploi et du travail.

Mme Helena SERRA : Professeure associée en sociologie, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Lisbonne.

Il est certains esprits dont les sombres pensées
Sont d'un nuage épais toujours embarrassées ;
Le jour de la raison ne le saurait percer.
Avant donc que d'écrire apprenez à penser.
Selon que notre idée est plus ou moins obscure,
L'expression la suit, ou moins nette, ou plus pure.
Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement,
Et les mots pour le dire arrivent aisément.

[...]

Hâtez-vous lentement ; et, sans perdre courage,
Vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage :
Polissez-le sans cesse et le repolissez ;
Ajoutez quelquefois, et souvent effacez.

C'est peu qu'en un ouvrage où les fautes fourmillent,
Des traits d'esprit semés de temps en temps pétillent.
Il faut que chaque chose y soit mise en son lieu ;
Que le début, la fin répondent au milieu ;
Que d'un art délicat les pièces assorties
N'y forment qu'un seul tout de diverses parties ;
Que jamais du sujet le discours s'écartant
N'aille chercher trop loin quelque mot éclatant.

BOILEAU Nicolas, 1674, « Chant I, v. 147-182 », *Art poétique*.

Remerciements

Mes remerciements vont à tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, m'ont permis de venir à bout de ce travail.

Je les adresse en premier lieu à mon directeur de thèse, Christian Azaïs, qui m'a donné ma chance et a su m'orienter tout en me laissant un grand degré de liberté. Capable de répondre aux nombreuses sollicitations de l'apprenti sociologue à toute heure du jour et de la nuit, j'ai eu la chance avec lui d'être accompagné en toute confiance dans les moments importants de mon parcours.

Je les adresse ensuite aux centaines de personnes rencontrées sur le terrain, managers de rayon, managers secteur, directeurs de magasin, responsables des ressources humaines, employés de caisse et de rayon, délégués syndicaux et du personnel, directeurs de formations, étudiants, *etc.*, qui m'ont permis de donner de la chair à un travail scientifique parfois aride.

Travail éminemment personnel et solitaire, la thèse n'aurait pas vu le jour sans le soutien de collègues, amis et proches

Merci aux doctorants de l'IRISSO avec qui j'ai passé mes premières années de doctorant, en particulier Thomas pour nos discussions peu conventionnelles, et à ceux du LISE, en particulier Charlotte qui a connu les mêmes difficultés sur le terrain.

Merci également à Donna Kesselman qui est là depuis le début. Merci aux membres du comité de thèse, Frédéric Moatty et Guillaume Tiffon, qui m'ont conseillé dans la dernière ligne droite de mon travail. Merci aux membres du pré-jury de thèse, Marie-Christine Bureau, Olivier Giraud et Virginia Mellado et finalement aux membres du jury de thèse, Bernard Fusulier, Frédéric Moatty, Helena Serra et Nadège Vézinat, qui ont pris le temps de me lire.

Ces remerciements ne seraient pas complets si je ne soulignais l'indéfectible soutien de mes proches, Bastien, Maryse et Sylvain, ainsi que celui de Lucille qui débute avec moi une aventure plus importante encore.

Résumé

Depuis une trentaine d'années, les travaux français qui portent sur les grandes surfaces alimentaires en sociologie du travail ont privilégié l'étude des caissières sans se soucier outre mesure des salariés des rayons. Cette thèse vise à rétablir ce déséquilibre en se focalisant sur les managers de rayon, premier niveau d'encadrement des magasins.

Afin d'étudier ce groupe, nous commençons par mobiliser la sociologie du travail pour conduire une analyse microsociologique de leur travail quotidien. Les managers ont pour principales missions de faire progresser le chiffre d'affaires et la marge des rayons sous leur responsabilité ainsi que de motiver leurs équipes d'employés. Ils sont donc en interaction constante avec les employés chargés de la mise en rayon des produits, d'une partie des commandes et de la gestion des stocks, mais aussi avec d'autres interlocuteurs comme les fournisseurs ou encore les clients. Ce sont les membres de la direction du magasin (manager secteur, directeur) qui leur donnent des directives, contrôlent leurs résultats et évaluent leur comportement.

Afin de prendre de la hauteur vis-à-vis des interactions quotidiennes, nous mobilisons également la sociologie des professions pour conduire une analyse davantage mésosociologique et macrosociologique. Nous étudions de cette façon les transformations de l'organisation du travail dans les magasins et celles du groupe des managers de rayon, toutes deux étroitement corrélées aux mutations structurelles de la branche de la distribution qui s'adapte en permanence aux aléas de la conjoncture économique et au goût versatile des consommateurs. Nous nous focalisons par conséquent sur les changements du travail, de l'emploi et de l'organisation des supermarchés et des hypermarchés qui touchent les managers depuis les années 2000 et s'accroissent au cours des années 2010.

Contrairement aux monographies réalisées sur les caissières, cette approche permet au moins deux choses. Premièrement, nous pouvons replacer dans leur contexte les nombreuses transformations du travail, de l'organisation et de l'emploi qu'ont vécues les salariés des rayons depuis le tournant des années 2010. Quand cela s'avère nécessaire, nous détaillons l'impact différencié de ces mutations sur les managers en fonction de leur appartenance à un ou plusieurs segments professionnels : enseignante intégrée vs indépendante, rayons alimentaires vs non alimentaires, zone urbaine vs rurale, supermarchés vs hypermarchés, faible présence syndicale vs délégués syndicaux revendicatifs.

Notre approche nous permet par ailleurs de développer une réflexion dans le champ de la sociologie des professions : entre une approche fonctionnaliste qui se focalise sur l'unité d'une profession et une approche interactionniste qui insiste sur la diversité des pratiques au sein d'un même groupe professionnel, nous mobilisons le concept d'ethos professionnel pour penser à la fois l'unité et la diversité du groupe des managers de rayon. Nous proposons pour ce faire une définition personnelle de l'ethos en trois dimensions : une dimension *pratique* (activité, tâches, travail concret), une dimension *symbolique* (discours, normes, valeurs, représentations) et une dimension *sociale* (sexe, classe, race, diplôme, âge). Cet ethos ainsi défini articule les caractéristiques objectives d'un groupe professionnel avec ses valeurs et représentations et avec son travail concret.

La thèse se divise en deux grandes parties. La première décrit la dimension *pratique* de l'ethos professionnel des managers de rayon. La seconde ajoute les dimensions *symbolique* et *sociale* de cet ethos bousculé par les récentes réorganisations des magasins. La thèse se conclut par une définition précise du concept d'ethos professionnel qui ouvre des perspectives de recherche concernant d'autres groupes professionnels.

Mots-clés : managers de rayon, grandes surfaces alimentaires, travail, emploi, ethos professionnel, groupe professionnel, conditions de travail, genre, classe, relations professionnelles.

Abstract

For the past 30 years, research in France concerning workplace sociology within supermarkets and hypermarkets have highly favored the study of cashiers, thus disregarding the department employees. The aim of this dissertation is to restore this discrepancy by focusing on department managers who represent the first level of management in retail stores.

In order to study this specific workforce, a focus on workplace sociology was initially necessary to advance a microsociological analysis of their daily work. The main tasks of department managers are to increase the turnover and the profits of the departments they are responsible for as well as keeping up the motivation of their teams. Therefore, they are interacting on a daily basis with the employees responsible for shelving, ordering, and stock managing products as well as dealing with suppliers and customers. Instructions are given by the store management *i.e.* store manager or sector manager, who also check the employees' results and assess their behavior.

To get some insight into the daily interactions in a supermarket, the sociology of professions was considered to produce a mesosociological and macrosociological analysis of the workplace and employment. This serves as a way to study the evolution in retail stores' work structure as well as the changes in the particular group of department managers. Both are closely linked to the structural changes of the retail industry which is constantly adjusting to the contingencies of the economic context and the changeable desire of customers. Therefore, the mutations at work will be highlighted, for the employment and management in supermarkets and hypermarkets, which have impacted managers since the early 2000s ; a process that began accelerating around 2010.

Unlike the numerous monographs that can be found on the topic of cashiers, this approach will focus on two elements. First, we will contextualize the structural and employment evolutions at work that retail employees have faced since the turn of the 2010s. We will elaborate, when needed, on the differentiated impact of these mutations on managers depending on their relation to one or several professional segments: food store chains *vs.* independent stores, food department *vs.* non-food departments, urban areas *vs.* rural areas, supermarkets *vs.* hypermarkets, weak union presence *vs.* strong union representation.

In addition, this method leads to a deeper consideration on the sociology of professions: 1) a functionalist theoretical approach which focuses on the individuality of a profession and 2) an interactionist theoretical approach underlining the variety of practices within the same professional group. The concept of professional ethos is all the while used to encompass both the uniqueness and variety of department managers. A personal interpretation of this ethos will be developed revolving around 3 points: a practical dimension (practice, activities, tasks, rules, daily missions), a symbolic dimension (discourse, norms, values, representations) and a social dimension (gender, education, age, social category). This new definition of ethos, remaining consistent with the objective features of a professional group and its values, representation, and daily work, will open up new perspectives of research regarding other professional groups.

This dissertation is divided into two parts. The first is dedicated to the practical dimension of the professional ethos of department managers. The second is devoted to the symbolic and social aspects of this work ethos which has been disturbed by the recent restructuring of retail stores. This thesis will conclude with an accurate definition of the concept of professional ethos which will contribute to understand other professional groups.

Key-words: department managers, retail sector, labor, employment, professional ethos, professional group, working conditions, gender, social class, trade unions.

Table des matières

Résumé.....	7
Abstract.....	9
Table des matières.....	11
Liste des tableaux.....	17
Liste des figures.....	19
Liste des Annexes.....	21
INTRODUCTION GENERALE	23
Section 1 : Enjeux théoriques	24
1. Population étudiée et cadrage théorique	24
1.1. Les managers de rayon.....	24
1.2. La question de recherche	26
2. Les moyens théoriques mobilisés	29
2.1. La sociologie du travail portant sur les GSA	30
2.1.1. Problématiques, thèmes et acteurs étudiés	31
2.1.2. Source des données recueillies	32
2.1.3. Types et caractéristiques des magasins	34
2.2. La sociologie des professions en France	35
2.2.1. La sociologie française des « groupes professionnels »	35
2.2.2. Florent Champy : l'essai d'une troisième voie	36
2.3. Le concept d'éthos professionnel.....	37
2.3.1. Une rapide histoire du concept en sociologie classique	37
2.3.2. Notre utilisation de l'éthos professionnel.....	41
Section 2 : Démarche méthodologique	42
1. Les obstacles aux analyses quantitatives	42
1.1. Des données disponibles imprécises	43
1.2. La difficulté de construire nos propres données.....	43
2. Un mix de méthodes qualitatives.....	44
2.1. Les entretiens	45
2.2. L'observation participante	47
2.3. Les autres sources	47
3. La variable oubliée : l'influence des caractéristiques des magasins	48
3.1. Le choix des critères	48
3.2. Les critères exclus.....	49
Plan général de la thèse.....	50
PARTIE 1.	53
LES CHANGEMENTS DU TRAVAIL ET DE L'ORGANISATION DANS LES RAYONS	53
CHAPITRE 1 : UNE RAPIDE HISTOIRE ECONOMIQUE DES GSA.....	54
Section 1 : Avènement et âge d'or des grandes surfaces	54
1. L'avènement des GSA au début des années 1960	54
1.1. Jusqu'aux années 1960 en France : grands magasins et magasins populaires	54
1.2. L'apparition des premières GSA en France	56
2. Des années 1960 à la fin des années 1980 : une croissance <i>extensive</i>	59
2.1. Une « révolution commerciale » : articuler production et consommation de masse.....	59
2.2. Un épuisement dans la fin des années 1980.....	61

Section 2 : Du milieu des années 1990 au milieu des années 2000 : une décennie entre deux modèles	63
1. L'entrée dans une crise structurelle dans la fin des années 1990.....	63
1.1. Renforcement des tendances sociétales précédentes.....	63
1.2. Modifications législatives	64
1.3. Renforcement de la concurrence.....	65
2. Des hésitations dans les réponses à apporter	67
2.1. Tenter de prolonger la croissance <i>extensive</i> : diversification, croissance externe et internationalisation.....	67
2.2. Les débuts d'un changement de perspective : vers une croissance <i>intensive</i>	69
Section 3 : Après le milieu des années 2000 : le tournant clair vers la croissance <i>intensive</i>	71
1. Des changements structurels accélérés par une crise conjoncturelle	71
1.1. La fin de la menace du <i>hard discount</i> au milieu des années 2000	71
1.2. Au milieu des années 2000 : une orientation-client assumée.....	73
1.3. Après 2009 : les répercussions de la crise économique	73
2. Quelques innovations récentes pour satisfaire les clients	75
2.1. Réinventer l'hypermarché.....	75
2.2. Investir dans la proximité.....	76
2.3. Développer le <i>drive</i>	76
3. Trouver des sources d'économies et des leviers de croissance.....	78
3.1. Plus d'efficacité <i>via</i> la mécanisation et l'informatisation continues des magasins	78
3.2. Des relations qui évoluent avec les fournisseurs.....	81
Section 4 : Les GSA traditionnelles en France aujourd'hui	83
1. Présentation détaillée du terrain.....	83
1.1. Le commerce de détail alimentaire	83
1.2. Les GSA traditionnelles	86
1.3. Quelques données générales sur les salariés	87
2. Les caractéristiques des magasins visités	88
2.1. Structure juridique de l'enseigne : groupes intégrés vs groupes indépendants	88
2.2. Format : supermarchés vs hypermarchés	90
2.3. Secteur des rayons : rayons alimentaires vs rayons non alimentaires	91
2.4. Localisation : zones urbaines vs zones rurales	92
2.5. Type de présence syndicale dans un magasin	93
Conclusion du Chapitre 1	94
CHAPITRE 2 : AUGMENTER LA MARGE : LE BUT ULTIME DU MANAGER DE RAYON.....	96
Section 1 : Manager de rayon : un métier en constante transformation depuis les années 2000.....	97
1. Chez les intégrés : un poste largement remanié depuis une vingtaine d'années.....	97
1.1. L'éloignement progressif des produits depuis la fin des années 1990	97
1.2. L'orientation-client depuis le milieu des années 2000.....	102
1.3. Le rajout de compétences managériales et RH au tournant de la décennie 2010.....	103
2. Un processus hétérogène selon le segment professionnel : des compétences commerciales qui demeurent.....	105
2.1. Les groupes d'indépendants.....	105
2.2. Des rayons particuliers.....	107
2.2.1. Les rayons alimentaires traditionnels	107
2.2.2. Le rayon parapharmacie	108
Section 2 : Des managers aux prises avec la logique comptable	109
1. Flux continu et ratios de productivité.....	109
1.1. Le manager de rayon au cœur des flux	110
1.2. Un personnage clé : le contrôleur de gestion	112
1.3. Les ratios de productivité.....	113
2. L'utilisation des ratios pour les managers de rayon : une mesure permanente de l'activité.....	114
2.1. Fixer des objectifs quantitatifs	114

2.2.	Evaluer au quotidien les managers de rayon	115
2.3.	L'obligation de résultat : une pression permanente	116
Section 3 : Un degré de latitude pour augmenter la marge qui se déplace.....		117
1.	Deux conséquences des transformations organisationnelles sur la capacité à atteindre ses objectifs	118
1.1.	Des difficultés croissantes à augmenter les ventes et le chiffre d'affaires	118
1.2.	Un autre levier : la réduction des frais de personnel	119
2.	Réussir à effectuer les tâches malgré le sous-effectif.....	122
2.1.	Remplacer les absents : une solution coûteuse à éviter.....	122
2.1.1.	Recruter immédiatement dans l'urgence : la flexibilité externe.....	122
2.1.2.	Prolonger le temps de travail des employés : la flexibilité interne.....	123
2.2.	Ne pas remplacer les absents : un pis-aller	125
2.2.1.	Demander de l'aide à un autre manager	125
2.2.2.	Prêter main forte à son équipe.....	126
3.	Les effets ambivalents des ratios	127
3.1.	Un ressort de l'action : s'appuyer sur les ratios	127
3.2.	Les effets négatifs des ratios	129
3.3.	Une focalisation contre-productive sur les aspects quantitatifs : quelques actes individuels et cachés de résistance	133
Conclusion du Chapitre 2		136
CHAPITRE 3 : TIRER LE MAXIMUM DE SON EQUIPE : LA GAGEURE DU MANAGER DE RAYON		137
.....		
Section 1 : Le travail des employés de rayon.....		137
1.	Faire face au flux des produits.....	138
1.1.	Remplir le « tonneau des danaïdes ».....	138
1.2.	Un contrôle panoptique de l'activité	139
2.	Faire face au flux des clients : une contrainte supplémentaire.....	141
2.1.	Un survol de la « relation de service » dans les GSA	141
2.2.	Remplir les rayons ou être au service des clients ? Une injonction paradoxale	142
2.3.	Le contrôle du travail par les clients	144
3.	De multiples résistances	146
3.1.	Des micro-résistances qui servent l'entreprise.....	147
3.2.	Des résistances qui nuisent à l'entreprise.....	149
Section 2 : Des pratiques managériales très hétérogènes.....		152
1.	Chez les intégrés : des leviers de mobilisation réduits à la portion congrue.....	153
1.1.	Une baisse de la motivation due à la réduction des leviers financiers	153
1.2.	L'échec des leviers plus qualitatifs	154
1.2.1.	L'évaluation des équipes.....	154
1.2.2.	La formation des équipes	156
1.2.3.	La communication des résultats	157
2.	Deux principaux facteurs d'hétérogénéité des pratiques managériales	159
2.1.	Une faible prise en compte de la motivation chez les indépendants	159
2.2.	La présence d'un délégué syndical « revendicatif »	160
3.	D'autres facteurs d'hétérogénéité à considérer	164
3.1.	La localisation : zones urbaines vs zones rurales	164
3.2.	Le format : hypermarché vs supermarché	166
3.3.	Le secteur des rayons : alimentaires vs non alimentaires.....	167
Section 3 : Des pratiques managériales qui se jouent de la légalité.....		168
1.	Un système reposant sur le favoritisme	168
1.1.	La discrimination à l'embauche : choisir avec soin ses « outils »	168
1.2.	Le <i>planning</i> : jouer sur l'affectif et mettre la pression sur les employés.....	171
2.	Une élimination systématique des « nuisibles »	173
2.1.	Les « charlots » : des improductifs volontaires.....	173
2.2.	Les « déglingués » : des improductifs involontaires	174

2.3. Les « antagonistes » : des délégués syndicaux revendicatifs	178
2.4. Des managers déviants ?	180
Conclusion du Chapitre 3	182
Conclusion de la Partie 1 : la dimension pratique de l'éthos des managers	182
PARTIE 2.	185
UN ETHOS PROFESSIONNEL BOUSCULE.....	185
CHAPITRE 4 : L'OUVERTURE D'UN MARCHÉ INTERNE DU TRAVAIL.....	186
Section 1 : Genèse de l'éthos professionnel des managers de rayon	187
1. Avant le « manager » : le « chef » issu des rayons	187
1.1. Des compétences centrées sur les produits	187
1.2. L'exemple des patrons « partis de rien »	188
1.3. Une politique de promotion interne	189
2. Les dimensions <i>symbolique</i> et <i>sociale</i> de l'éthos professionnel des managers de rayon	191
2.1. Un <i>martyr</i> (de la marge)	191
2.1.1. Des horaires légaux difficiles à tenir	191
2.1.2. Nos observations : une zone grise de la relation d'emploi	192
2.1.3. La figure du <i>martyr</i>	197
2.2. Un <i>chef viril</i>	198
2.2.1. Un homme : « parois » et « plafond » de verre	198
2.2.2. Un homme blanc	204
2.2.3. Le « terrain » : la vie s'apprend dans les rayons	205
2.3. Un <i>officier-surveillant</i> : le marquage d'une frontière « eux » / « nous »	206
2.3.1. Une hiérarchie militaire.....	206
2.3.2. Une nécessaire surveillance des employés	207
3. Agréger les trois dimensions de l'éthos professionnel des managers	209
3.1. Un éthos en trois dimensions	209
3.2. Introduire les rapports sociaux ? Intersectionnalité vs consubstantialité.....	210
Section 2 : Passage d'un poste pour « faire carrière » à un poste d'« entrée de carrière » chez les groupes intégrés au tournant des années 2010	213
1. « Remodeler » les managers	213
1.1. Créer un manager de rayon « <i>footloose</i> ».....	214
1.1.1. La réorganisation des rayons : des effets ambivalents sur les compétences.....	214
1.1.2. Une mobilité obligatoire couplée avec des rémunérations attractives.....	218
1.2. Changer les « vieilles mentalités ».....	222
1.2.1. La formation interne : créer un véritable « manager »	222
1.2.2. L'entretien annuel d'évaluation : encourager le « bon » savoir-être	227
2. Ouvrir le marché interne pour accélérer les transformations : une stratégie contrariée	234
2.1. L'abandon de la promotion interne et le recrutement de jeunes diplômés	234
2.1.1. <i>Turn over</i> et montée du niveau de diplôme	235
2.1.2. Des salariés jeunes pour assurer la politique de mobilité interne	236
2.1.3. Des compétences actualisées bon marché	239
2.1.4. Une plus grande acceptation des transformations	241
2.2. Le <i>fiasco</i> du recrutement d'étudiants en Master d'écoles de commerce : une cristallisation des mécontentements.....	243
2.2.1. La résistance sourde de salariés massivement hostiles à l'abandon de la promotion interne	244
2.2.2. La réaction des étudiants en Master d'école de commerce	246
2.2.3. La réaction des RRH	247
Conclusion du Chapitre 4	249

CHAPITRE 5 : UNE SOCIALISATION PROFESSIONNELLE SUR-MESURE 252

Section 1 : Un nouveau processus de sélection chez les intégrés. L'exemple de deux licences professionnelles (LP).....	252
1. Présentation des LP étudiées	253
1.1. Une montée du niveau de diplôme des managers	253
1.2. Le BTS ou le DUT : une simple étape	255
1.3. Deux LP « Grande distribution » en alternance	257
2. Des LP tournées vers les besoins des enseignes partenaires	258
2.1. Les deux étapes de la sélection à l'entrée	258
2.2. Les critères de sélection des GSA prioritaires	260
2.2.1. L'« expérience » : une sélection sociale	260
2.2.2. La « personnalité » : une sélection raciale et genrée au profit des hommes blancs	263
2.3. Une formation préparant au métier	266
2.3.1. Des enseignements techniques taillés sur mesure	266
2.3.2. Le son discordant des universitaires	269
3. Un parcours initiatique en magasin	270
3.1. Réussir les rites de passage	270
3.1.1. Un rapide détour théorique : la socialisation professionnelle	270
3.1.2. Se sacrifier sur l'autel de la marge : du <i>martyr</i> au <i>sportif</i>	274
3.1.3. Se détacher des valeurs scolaires... quand on est diplômé	277
3.1.4. Alternier types de management <i>participatif</i> et <i>directif</i>	278
3.2. La proposition de poste à l'issue de l'alternance	282
3.2.1. Les étudiants en « ascension sociale »	283
3.2.2. Les étudiants en « déclassement social »	284
3.2.3. Comment les enseignes procèdent-elle ?	288
Section 2 : Le passage à un poste « d'entrée de carrière » : un processus hétérogène sur les différents segments professionnels	290
1. Chez les intégrés : des transformations à nuancer	290
1.1. La localisation et le format	291
1.1.1. Hypermarchés vs supermarchés	291
1.1.2. Zones urbaines vs zones rurales	292
1.2. Des rayons particuliers	293
1.2.1. Les rayons traditionnels : la fin des artisans ?	293
1.2.2. Les rayons parapharmacie : des marchés du travail fermés ?	296
1.2.3. Les rayons non alimentaires avec service : la fin des vendeurs ?	298
2. Chez les indépendants : un poste où l'on peut encore « faire carrière »	299
2.1. De moindres transformations organisationnelles	299
2.1.1. La réorganisation des rayons	300
2.1.2. La mobilité	301
2.1.3. La rémunération	302
2.1.4. La formation interne	303
2.1.5. L'entretien annuel	304
2.2. Un marché de l'emploi secondaire ?	305
2.2.1. La permanence d'une politique de promotion interne	305
2.2.2. Un recrutement limité de jeunes diplômés	306
2.2.3. La nécessité du recrutement externe	306
Section 3 : Essai d'une typologie : les quatre profils au poste de manager de rayon	309
1. Appréhender la carrière par la mobilité et le degré de latitude	310
1.1. Quelques précisions méthodologiques	310
1.2. Croiser la volonté de l'employeur avec celle du salarié	312
1.3. Intégrer les anciens managers de rayon à l'analyse	314
2. Deux profils de managers en situation <i>choisie</i>	316
2.1. Profil 1 : les « évolutifs » ou les espoirs de l'entreprise	316
2.1.1. Le premier cas : un manager qui veut progresser dans sa carrière en interne	316
2.1.2. Le second cas : un manager qui veut progresser dans sa carrière avant tout	318
2.2. Profil 2 : les « indispensables »	323
3. Deux profils de managers en situation <i>subie</i>	325

3.1.	Profil 3 : les « problématiques »	325
3.1.1.	Le premier cas : une carrière qu'on voudrait ralentir	325
3.1.2.	Le second cas : une carrière qu'on voudrait accélérer.....	326
3.2.	Profil 4 : les « relégués » ou le processus de placardisation	327
3.2.1.	Le cas des « relégués ».....	328
3.2.2.	Les évolutions possibles.....	331
	Conclusion du Chapitre 5	333
	Conclusion de la Partie 2 : un ethos en trois dimensions.....	335
	CONCLUSION GENERALE	337
1.	Quelques remarques sur la méthodologie	338
1.1.	Points positifs.....	338
1.2.	Limites	339
1.3.	Pistes à explorer	340
2.	Retour sur la question de recherche	342
2.1.	Retour sur les hypothèses de départ.....	342
2.2.	Un ethos professionnel qui « fait système » ?.....	345
2.3.	Un concept fertile en sociologie des groupes professionnels.....	347
	BIBLIOGRAPHIE.....	355
	Documents scientifiques.....	356
	Autres documents	392
	ANNEXES	399

Liste des tableaux

Tableau 1. Le terrain des GSA traditionnelles en France.....	87
Tableau 2. Quatre profils au poste de manager de rayon	313
Tableau 3. Les profils des managers ou ex-managers de rayon	315

Liste des figures

Figure 1. Les trois dimensions de l'ethos professionnel : une première ébauche	42
Figure 2. Les magasins non spécialisés selon la taille et la part des ventes en produits alimentaires	85
Figure 3. Plan d'un magasin.....	111
Figure 4. Les trois dimensions de l'ethos professionnel	210
Figure 5. Un ethos professionnel en évolution.....	345

Liste des Annexes

Annexe n° 1 : Les ratés du terrain.....	400
Annexe n° 2 : Tableau 1. Problématiques, thèmes et caractéristiques des salariés (articles en sociologie)	402
Annexe n° 3 : Tableau 1 ^{bis} . Synthèse du Tableau 1.....	405
Annexe n° 4 : Tableau 2. Problématiques, thèmes et caractéristiques des salariés (articles en gestion)	405
Annexe n° 5 : Tableau 2 ^{bis} . Synthèse du Tableau 2.....	407
Annexe n° 6 : Tableau 3. Sources des données (articles en sociologie).....	408
Annexe n° 7 : Tableau 3 ^{bis} . Synthèse du Tableau 3.....	410
Annexe n° 8 : Tableau 4. Sources des données (articles en gestion).....	410
Annexe n° 9 : Tableau 4 ^{bis} . Synthèse du Tableau 4.....	412
Annexe n° 10 : Tableau 5. Types et caractéristiques des magasins (articles en sociologie)	413
Annexe n° 11 : Tableau 5 ^{bis} . Synthèse du Tableau 5.....	415
Annexe n° 12 : Tableau 6. Types et caractéristiques des magasins (articles en gestion)	416
Annexe n° 13 : Tableau 6 ^{bis} . Synthèse du Tableau 6.....	417
Annexe n° 14 : La sociologie des professions : un retour aux fondateurs.....	418
Annexe n° 15 : Tableau 7. Répartition des managers de rayon par sexe et par statut	421
Annexe n° 16 : Méthode d'approche des salariés en GSA.....	422
Annexe n° 17 : Tableau 8. Nombre d'entretiens par poste et par enseigne.....	423
Annexe n° 18 : Tableau 9. Citations des enquêtés par chapitre	424
Annexe n° 19 : Tableau 10. Les critères distinctifs des magasins.....	426
Annexe n° 20 : Tableau 11. Synthèse des types de magasins visités, des sources des données et des thèmes abordés	426
Annexe n° 21 : Tableau 12. Parts de marché des centrales d'achats des groupes de distribution en France	428
Annexe n° 22 : Tableau 13. Parts de marché du commerce de détail selon la forme de vente	428
Annexe n° 23 : Tableau 14. Principaux groupes de grande distribution alimentaire en France par format et parts de marché (septembre 2018).....	429
Annexe n° 24 : Tableau 15. Informations générales sur les 7 groupes constituant le terrain (année 2017)	429
Annexe n° 25 : Organigramme simplifié d'un petit hypermarché	430
Annexe n° 26 : Tableau 16. Tableau de bord simplifié des ventes d'un rayon	432
Annexe n° 27 : Tableau 17. Barème des salaires <i>minima</i> mensuels bruts garantis (SMMG) pour un temps de travail effectif de 151,67 heures mensuelles et un temps de pause de 7,58 heures (en euros.)	432
Annexe n° 28 : Tableau 18. Les étudiants apprentis managers de rayon en alternance interrogés	433
Annexe n° 29 : Tableau 19. Les différents types de mobilité.....	433
Annexe n° 30 : Tableau 20. Croiser la volonté de l'employeur avec celle du salarié	434

INTRODUCTION GENERALE

Au moment où nous finalisons la rédaction de cette thèse, le contexte social dans les grandes surfaces alimentaires (GSA) se durcit davantage en France¹. Simple concours de circonstances, notre enquête de terrain se déroule quand les enseignes réorganisent les magasins et font évoluer certains postes comme celui de manager de rayon, la population que nous étudions. Heureux hasard pour l'apprenti sociologue de pouvoir interroger des personnes qui, dans un contexte économique et social qui s'est constamment tendu ces dernières années, se posent elles aussi de nombreuses questions.

Section 1 : Enjeux théoriques

Cette section débute tout d'abord par une présentation succincte de la population étudiée et par quelques éléments de cadrage théorique permettant de rapidement situer la thèse en sociologie du travail et en sociologie des professions. Elle se poursuit ensuite par une présentation plus détaillée des moyens théoriques mobilisés, à savoir les travaux portant sur les salariés des grandes surfaces en sociologie du travail et le concept d'éthos professionnel pour lequel nous proposons une définition personnelle. Cela nous permet de combiner les apports des travaux interactionnistes de la sociologie des groupes professionnels française et de la « nouvelle théorie sociologique des professions ».

1. Population étudiée et cadrage théorique

Nous débutons cette section en justifiant notre intérêt pour les managers de rayon des GSA en France. Nous poursuivons en déroulant la question de recherche et en présentant le cadrage théorique qui en découle.

1.1. Les managers de rayon

La thèse porte sur les managers de rayon des GSA, premier niveau d'encadrement des magasins. En sociologie, les grandes surfaces sont par exemple étudiées par la sociologie du travail marchand (Barrey, 2006 ; Barrey *et al.*, 2000 ; Cochoy, 2002, 2011 ; Cochoy, Dubuisson-Quellier, 2000 ; Debril, 2000 ; Dubuisson-Quellier, 1999, 2003) et par la sociologie urbaine (Coulondre, 2016). Cependant, ces approches s'intéressent peu aux salariés y

¹ ISRAEL Dan, 2018, « Chez Carrefour, la grève contre les licenciements et les dividendes », *Mediapart*, 30 mars.

travaillant. C'est donc plutôt du côté des nombreux travaux en sociologie du travail et de l'emploi que nous nous tournons. La plupart portent sur les hôtesse de caisse (Alonzo, 1998 ; Angeloff, 1999 ; Benquet, 2015 [2013] ; Bernard, 2005 ; Bouffartigue, Pendarès, 1994 ; Cattaneo, 1997 ; Maruani, Nicole-Drancourt, 1989b ; Prunier-Poulmaire, 2000 ; Soares, 1998), les salariés des rayons ayant pour l'instant fait l'objet d'une curiosité plus diffuse (Bernard, 2012a ; Besucco *et al.*, 2002 ; Guienne, Philonenko, 1997 ; Julhe, 2006 ; Le Corre, 1998).

Plusieurs raisons nous conduisent à nous intéresser aux managers de rayon. Cette population est tout d'abord peu étudiée : à notre connaissance, aucun écrit en langue française ne porte exclusivement sur ces derniers. Et si deux articles portent sur les employés de rayon et leurs managers (Bernard, 2012a ; Debril, Dubuisson-Quellier, 2005), leur écrasante majorité se focalise sur les caissières. Même lorsqu'ils apparaissent dans des articles développant des approches plus transversales, leur traitement demeure superficiel.

La deuxième raison de s'intéresser à eux est le rôle primordial qu'ils jouent dans les magasins. Les employés en caisse en constituent certes la population la plus visible de la branche, mais pas la plus nombreuse² : si 19 % des salariés officient en caisse, plus de 60 % travaillent dans les rayons : 33 % d'employés libre-service (ELS, ou employés de rayon), 14 % de vendeurs, 7 % de managers de rayon sans même ajouter les managers spécialisé comme les bouchers (3 %), les boulangers-pâtisseries (2 %), *etc.* Les rayons possèdent cette double caractéristique de compter à la fois les salariés les plus nombreux et les moins visibles : débutant le travail de rayonnage dès l'aube, on leur demande après l'ouverture du magasin de s'« invisibiliser » afin de ne pas gêner les clients. C'est cet « envers du décor » des GSA que la thèse se propose de révéler, et ce sont les managers de rayon qui l'orchestrent. Comme premier niveau d'encadrement, ils sont situés à un double carrefour entre les employés et la direction, et entre les logiques internes au magasin (centrale d'achat, siège) et les logiques externes (clients, fournisseurs, administration), ce qui permet de mobiliser les analyses portant sur les outils de gestion, la relation de service, la conjoncture économique, *etc.* Etudier cette population, c'est embrasser l'ensemble des logiques traversant aujourd'hui les GSA.

Ultime raison de s'intéresser à eux, l'étude des managers de rayon permet de traiter l'ensemble des thèmes habituellement abordés par les auteurs qui écrivent sur les GSA³ et d'en

² Les chiffres sont issus du rapport de branche : Observatoire prospectif du commerce, 2014, « Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire », *Repères et tendances*. Il concerne les entreprises d'au moins onze salariés appliquant la convention collective n° 3305 « Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire », Identifiant de convention collective (IDCC) 2216.

³ Pour l'étude détaillée des articles qui traitent des salariés des GSA en sociologie, voir : Introduction générale, Section 1, 2.1. La sociologie du travail portant sur les GSA.

rajouter quelques autres. L'histoire économique du secteur est par exemple insuffisamment prise en compte alors qu'une crise sectorielle secoue les enseignes depuis le tournant des années 2000 et s'accélère après 2010. Le poste de manager de rayon connaît effectivement depuis cette date de nombreuses mutations ayant trait au travail (informatisation des tâches, progiciels de gestion), aux compétences requises (managériales et ressources humaines, informatiques et gestionnaires, relation-client), à l'organisation des rayons (regroupement en équipes plus grandes) ainsi qu'à une nouvelle politique des ressources humaines (de la promotion interne au recrutement de jeunes diplômés). Un autre thème valant la peine d'être abordé est la prise en compte des caractéristiques objectives des salariés. Si beaucoup d'articles intègrent l'âge, la qualification ou le sexe dans leurs analyses, très peu s'intéressent à la classe ou à la race⁴. Pour notre part, nous tenterons d'imbriquer les rapports de classe, de race, de sexe et d'âge-diplôme en termes d'intersectionnalité (Crenshaw, 1991) et de consubstantialité (Kergoat, 2009) des rapports sociaux. Un dernier thème important est celui des difficultés de recrutement que connaît ce poste. Dès le début de l'enquête, les salariés rencontrés se montrent tous passablement préoccupés par la situation : les ELS confient que les relations avec leurs managers se dégradent, ces derniers détaillent longuement la liste des changements transformant leur poste, et les directions des magasins se plaignent de leur fort taux de *turn over* et des grandes difficultés de recrutement concernant ce poste. Les responsables des ressources humaines (RRH) en particulier avouent leur impuissance à retenir les managers, constat confirmé par les taux de recrutements difficiles⁵ : 7 % pour les employés en caisse et 11 % pour les employés de rayon, mais 32 % pour les managers de statut agent de maîtrise et 72 % pour les managers de statut cadre.

1.2.La question de recherche

Question de recherche

En somme, nous mettons les pieds sur le terrain (2014-2017) à un moment de l'histoire des grandes surfaces où règne une grande confusion autour du poste de manager de rayon. Quelques thèmes récurrents que les salariés abordent d'eux-mêmes s'imposent effectivement à nous :

⁴ Les termes de « genre » et de « racisation » sont de plus en plus utilisés pour insister sur le caractère construit : le sexe tout comme la race n'existent pas *par nature* mais sont des constructions sociales qui définissent des situations très différentes. Nous utilisons plutôt les analyses en termes de consubstantialité des rapports sociaux. Voir : Chapitre 4, Section 1, 3.2. Introduire les rapports sociaux ? Intersectionnalité vs consubstantialité.

⁵ Observatoire prospectif du commerce, 2015, *Besoins en main d'œuvre des branches adhérentes au FORCO*, BMO, Pôle Emploi, données 2015.

nous entendons parler de « valeurs en perdition » ou de « comportement à avoir », d'« attitude » ou de « savoir-être » à acquérir, et nombreux sont ceux qui tiennent à nous donner leur définition de ce qu'est un *bon* ou un *mauvais* manager de rayon. Ces échos du terrain poussent à s'intéresser au concept d'« ethos professionnel » autour de la question de recherche suivante :

Comment évolue l'ethos professionnel du groupe des managers de rayon face aux transformations du poste après le tournant des années 2010 ?

Nos hypothèses de départ sont les suivantes :

Hypothèse 1 : l'ethos professionnel joue un rôle dans les difficultés de recrutement de ce poste en plein bouleversement ;

Hypothèse 2 : les directions des magasins tentent d'adapter le processus de sélection des nouvelles recrues à l'ethos professionnel ;

Hypothèse 3 : l'ethos professionnel des managers de rayon n'est pas figé mais évolutif.

Cadrage théorique

Pour répondre à cette question, nous mobilisons un certain nombre d'outils théoriques dont nous présentons ci-dessous l'articulation.

Nous utilisons tout d'abord les nombreux écrits en sociologie du travail et de l'emploi portant sur les salariés des grandes surfaces⁶. Ils sont utiles pour décrire les processus de changement du travail et de l'organisation des magasins ainsi que les principales missions des managers de rayon. Mais comme nous le verrons dans la section suivante, ces écrits se focalisent trop souvent sur les mêmes types de salariés ou de magasins autour de quelques thèmes récurrents.

Nous avons deux pistes pour tenter de donner un point de vue quelque peu différent qui corresponde à nos observations sur le terrain. La première, que nous avons laissée de côté, consiste à suivre une tendance actuelle de la sociologie du travail qui se rapproche de l'ergonomie par la sociologie de l'activité (Bidet, 2006 ; Dujarier *et al.*, 2016). C'est par exemple ce que fait Bernard (2005, 2014) avec l'analyse des tâches concrètes des hôtesses de caisse. Selon nous, développer des approches de plus en plus microsociologiques détaillant le plus finement possible les gestes des travailleurs comporte au moins deux risques : celui de passer à côté de l'influence de phénomènes méso ou macrosociologiques qui ont un impact quotidien sur ces gestes d'une part, et le défaut inhérent de la monographie qui consiste ici à

⁶ Cf. note 3.

généraliser des phénomènes observés dans un ou deux sites à des milliers de magasins partout en France d'autre part.

La seconde piste, que nous avons retenue, consiste à combiner sociologie du travail et sociologie des groupes professionnels. Les managers de rayon n'étant pas une *profession* mais une *occupation*, c'est la sociologie des groupes professionnels qui paraît adaptée pour décrire ce que l'on classe d'emblée parmi les « petits métiers » considérés comme « des ensembles flous soumis à des changements continus, caractérisés à la fois par des contours évolutifs et une hétérogénéité interne » (Demazière, Gadéa, 2009b : 20). Cela nous permet d'articuler le niveau microsociologique (travail et pratiques) appréhendé par la sociologie du travail avec les niveaux mésosociologique (organisation et associations professionnelles) et macrosociologique (régulation des groupes et rôle dans la société, rôle de l'État) (Vézinat, 2016 : 10-11). Parmi les nombreux écrits interactionnistes, le concept de « segment professionnel » (Bucher, Strauss, 1992 [1961]) nous est particulièrement utile. Plutôt que son unité, ces auteurs mettent en exergue l'hétérogénéité d'une profession autour des conflits d'intérêts et des changements. Ils ne définissent pas une profession par son identité et ses valeurs communes mais par ses différents segments en compétition. Ce concept nous permet ainsi de distinguer plusieurs segments chez les managers de rayon (enseigne intégrée vs indépendante, rayons alimentaires vs non alimentaires, zone urbaine vs rurale, supermarchés vs hypermarchés, présence syndicale faible ou nulle vs revendicative). Sur chaque segment, les conditions de travail et d'emploi ne sont pas tout à fait les mêmes et les transformations récentes n'ont pas le même impact. A ce stade cependant, nous sommes confrontés à un problème de taille : nos observations sur le terrain font ressortir, en même temps que des pratiques diverses, une homogénéité du groupe des managers au niveau de leurs valeurs et représentations. Il nous faut donc articuler unité et diversité.

La solution semble se trouver dans les écrits de Florent Champy (2012 [2009]). Ce dernier critique en effet l'approche interactionniste des « groupes professionnels » à la française qui selon lui insiste trop sur la diversité interne des groupes. Il propose une « nouvelle théorie sociologique des professions » (Champy, 2011) bâtie autour des « professions à pratique prudentielle » avec l'ambition principale d'articuler l'unité d'un groupe professionnel avec la diversité de ses pratiques sur le terrain. Il réalise cette ambition avec la notion de « culture professionnelle » : principalement apprise en formation et commune à tout un groupe, elle est « activée » dans le travail de façon différente (Champy, 2009 : 152 ; 2011 : 142-144 ; 2012 [2009] : 124-129). Si les managers de rayon ne correspondent pas à sa définition d'une profession à pratique prudentielle, sa volonté de penser ensemble unité et diversité correspond

bien à notre projet. Confirmant les approches interactionnistes, il distingue d'ailleurs trois types de segmentation à l'intérieur d'une profession : organique, agonistique et hétéronome. C'est la segmentation « organique » qui renvoie au cas des managers de rayon : elle résulte « d'une division du travail à l'intérieur de la profession [...] rendue nécessaire par l'impossibilité, pour un seul de ses membres, de maîtriser l'ensemble des savoirs et des savoir-faire qui seraient nécessaires pour prendre en charge toutes les tâches dévolues au groupe » (Champy, 2012 [2009] : 130). Pour autant, sa proposition d'articuler unité et diversité avec la notion de « culture professionnelle » n'est pas adaptée au cas des managers de rayon, et ce pour plusieurs raisons : elle accorde tout d'abord trop d'importance à la formation (alors que chez les managers on apprend beaucoup sur le tas) et à la culture (renvoyant au courant culturaliste⁷) ; elle ne prend pas non plus suffisamment en compte l'influence du sexe, de la classe et de la race qui peuvent façonner l'unité d'un groupe.

La solution est à chercher ailleurs. Une piste apparaît avec le concept d'ethos professionnel. De nombreux travaux autour de l'ethos du travail s'appuient sur Weber (2008 [1904-1905]) quand d'autres reprennent l'ethos de classe de Bourdieu (Bourdieu et Passeron, 1970 ; Bourdieu, 2015b [1984] : 227-228). Mais ce sont les travaux plus récents portant précisément sur l'ethos professionnel (Fusulier, 2011a ; Zarca, 2012) que nous utilisons pour définir celui des managers de rayon. Définissons-le pour l'instant comme « principe organisateur de pratiques et de comportements » (Fusulier, 2011a), et comme « ensemble de dispositions relatives à ce qui vaut plus ou moins pour une communauté de métier sur toute dimension, éthique, esthétique, épistémique, psychologique, sociale, *etc.*, pertinente dans l'exercice de ce métier » (Zarca, 2012 : 11). Nous proposons plus tard notre définition autour de trois dimensions (*sociale, symbolique, pratique*) qui sont le siège d'influences réciproques, ce qui permet d'articuler unité du groupe et diversité des pratiques.

2. Les moyens théoriques mobilisés

Ce point reprend en détail les différents moyens théoriques mobilisés pour répondre à la question de recherche. Il commence par une analyse fine d'une sélection d'articles en sociologie du travail portant sur les salariés des GSA en France, puis présente rapidement deux analyses

⁷ Issu de l'anthropologie (Ruth Benedict, Margaret Mead, Ralph Linton) et de la psychanalyse (Abram Kardiner), le courant culturaliste des années 1930 à Columbia (Etats-Unis) avance que la culture détermine le fonctionnement des sociétés et conditionne la personnalité des individus (Linton, 1945 ; Lynd, Lynd, 1929).

concurrentes du courant de recherche de la sociologie des professions en France et se termine enfin par la définition du concept d'ethos professionnel.

2.1. La sociologie du travail portant sur les GSA

Lors de nos premiers entretiens sur le terrain, les salariés interrogés nous faisaient part de conditions de travail et d'emploi très différentes de ce qu'on pouvait lire dans la bibliographie sur le sujet⁸. Nous nous sommes rapidement rendu compte que les écrits portant sur les salariés des GSA étaient tous réalisés dans les mêmes types de magasins, donnant l'illusion d'une certaine homogénéité du secteur qui n'apparaissait pas dans nos recherches. C'est pourquoi ce point s'attache à présenter de façon détaillée les articles publiés dans des revues sociologiques françaises qui portent sur les salariés des GSA en sociologie du travail afin de s'en inspirer de façon critique, relativisant notre propos au cas de la France.

Nous procédons ainsi à une revue non exhaustive de la littérature : nous n'avons retenu ici que les principaux articles publiés dans des revues répertoriées par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) au moment de leur publication ou par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) aujourd'hui, c'est-à-dire 33 articles classés en sociologie-démographie⁹ qui concernent les employés en caisse (Alonzo, 1998 ; Amadiou, Mercier, 1989 ; Angeloff, 1999 ; Baret, Livian, 2002 ; Benquet, 2009 ; Bernard, 2005, 2012b, 2014 ; Bouffartigue, Pendaries, 1994 ; Bue *et al.*, 2013 ; Fache, Waelli, 2013a ; Guélaud, 1991 ; Prunier-Poulmaire, 2000), les employés en rayons et en caisse (Benquet, 2010), les employés et managers des rayons (Bernard, 2012a ; Debril, Dubuisson-Quellier, 2005), les employés de rayon (Julhe, 2006), quelques études transversales (Askenazy, *et al.* 2009a ; Bernard, 2016 ; Barel, Frémeaux, 2009a ; Bertrand, Romani, 1991 ; Le Corre, 1991) ainsi que des comparaisons internationales (Baret, Jany-Catrice, 2001 ; Baret *et al.*, 1998 ; Bertrand, 1991 ; Bosch, Lallement, 1991a ; Gadrey, Jany-Catrice, 1998 ; Gadrey *et al.*, 1998 ; Gregory, 1991 ; Hocquelet, 2014d ; Lallement, 1998 ; Lanciano, 1991 ; Roustang, Sellier, 1991). Comme les gestionnaires s'intéressent également à eux, nous avons décidé de prendre en compte ces articles en gestion pour réaliser quelques rapides contrepoints. Notons que les sociologues ne les citent jamais alors que leurs travaux

⁸ Pour connaître en détail les raisons qui nous ont poussé à mobiliser notre méthodologie particulière, voir Annexe n° 1 : *Les ratés du terrain*.

⁹ Liste des revues AERES pour le domaine SOCIOLOGIE-DÉMOGRAPHIE (Mise à jour le 24/06/13), <http://www.aeres-evaluation.fr/Publications/Methodologie-de-l-evaluation/Listes-de-revues-SHS-de-l-AERES>, consulté le 24 janvier 2018.

portent sur les mêmes salariés et utilisent parfois des théories sociologiques : si on ne se servira pas outre mesure de ces écrits dans la thèse, on pourra les citer au besoin. Nous avons donc également retenu 20 articles classés en gestion¹⁰ concernant les employées en caisse (Ba, 2015 ; Ba, Vignon, 2013 ; Barel, Frémeaux, 2011 ; Baret *et al.*, 2004 ; Fache, Waelli, 2011a, 2017), les employés de rayon (Fache, Waelli, 2013b ; Hocquelet, 2013), les employés et managers des rayons (Barel, Frémeaux, 2008a, 2008c, 2009b, 2013), les managers (Barel, 2001 ; Barel, Frémeaux, 2008b, 2010 ; Commeiras *et al.*, 2009 ; Hocquelet, 2014b ; Vidaillet, Vignon, 2009) et deux études transversales (Alis, Ba, 2016 ; Bernard, 2016). Issus de revues françaises quel que soit leur rang, tous ces articles portent sur les salariés travaillant en surface de vente au sein des GSA situées en France. Nous avons également analysé des articles non classés ainsi que des thèses, des ouvrages ou encore la littérature grise sur le sujet. Par souci de clarté, leur analyse complète ne sera pas détaillée ici mais ces travaux seront utilisés tout long de la thèse. Notons que l'analyse fastidieuse de ces textes supplémentaires rejoint celle des articles des revues classées car ce sont bien souvent les mêmes auteurs qui les publient.

Notre analyse des articles répond à trois séries de questions analysées dans les trois points suivants. Nous répondons à ces interrogations en détaillant la méthodologie suivie par les sociologues (et accessoirement les gestionnaires) dans des tableaux comparatifs (répertoriés dans les Annexes).

2.1.1. Problématiques, thèmes et acteurs étudiés¹¹

En sociologie, les auteurs s'intéressent principalement aux caissières qui sont au centre de 13 articles sur 26¹², sans compter les études transversales. Par contre, aucun texte ne porte exclusivement sur les managers de rayon.

Nous identifions par ailleurs deux groupes de questionnements : les problématiques concernant les comparaisons internationales tournent autour des différences de conditions d'emploi imputables à telle ou telle caractéristique des pays étudiés ; celles concernant les

¹⁰ Liste des revues et des produits de la recherche le domaine SHS1 « ÉCONOMIE et GESTION » (mise à jour le 25 janvier 2018), <http://hceres.com/PUBLICATIONS/Documentation-methodologique/Listes-de-revues-SHS>, consulté le 24 janvier 2018.

¹¹ Cf. Annexe n° 2 : *Tableau 1. Problématiques, thèmes, et caractéristiques des salariés (articles en sociologie)*. Pour plus de clarté, consulter le tableau de synthèse : Annexe n° 3 : *Tableau 1bis. Synthèse du Tableau 1*. Pour un contrepoint en gestion, voir Annexe n° 4 : *Tableau 2. Problématiques, thèmes, et caractéristiques des salariés (articles en gestion)*, ainsi que le tableau de synthèse : Annexe n° 5 : *Tableau 2bis. Synthèse du Tableau 2*.

¹² Dans ce point, nous regroupons ensemble, parmi les 11 articles placés dans les comparaisons internationales : 5 articles publiés dans la revue *Formation Emploi* en 1991 et 4 autres articles publiés dans trois revues différentes (*Travail et Emploi*, *Formation Emploi*, *Economie et statistiques*) entre 1998 et 2001 car ils sont tous issus de recherches collectives et répondent aux mêmes questionnements, faisant passer le nombre d'articles de 33 à 26.

salariés des caisses et des rayons tournent autour des conditions de travail et d'emploi des employés face à l'organisation du travail, à la technologie, aux clients ou aux modes de mobilisation de la main d'œuvre. Nous nous en inspirerons pour les managers de rayon en rajoutant quelques interrogations spécifiques à cette population comme les changements d'organisation du travail modifiant le poste et les compétences requises ou encore les difficultés de recrutement.

Parmi les thèmes/notions sociologiques abordés, le thème de la « flexibilité du travail et de l'emploi » arrive en première position. Suivent ensuite les « relations professionnelles » et les « conditions de travail ». On trouve en troisième position « l'organisation du travail et la technologie », le « marché du travail », la « relation de service » et la « mobilisation de la main d'œuvre ». Nous nous en inspirerons largement, mais en nous gardant bien toutefois de mettre uniquement l'accent sur les difficiles conditions de travail et d'emploi. Si les contraintes entourant les managers de rayon seront largement décrites, il conviendra d'éviter la teinte misérabiliste qui colore certains textes avec des managers ayant librement choisi leur situation. Nous insisterons donc autant sur les marges de manœuvre des acteurs que sur les contraintes qui restreignent leur champ des possibles.

Parmi les 26 articles, 22 prennent en compte les caractéristiques des salariés dans leurs analyses. La « Qualification » arrive en première position, suivie par le « Sexe » et l'« Age » quand la « Classe » et la « Race » apparaissent très loin derrière. Ces critères sont cohérents avec la position des salariés étudiés qui sont bien souvent des caissières, employées peu qualifiées (avant que les enseignes n'engagent massivement des étudiantes). La classe et la race sont de façon étonnante quasiment négligées alors que les conditions semblent réunies pour proposer des études en termes d'intersectionnalité (Crenshaw, 1991) ou de consubstantialité (Kergoat, 2009) des rapports sociaux. Là encore, la thèse utilisera largement ces écrits mais nous donnerons en revanche toute son importance à l'origine sociale des managers de rayon.

2.1.2. Source des données recueillies¹³

En sociologie, nous remarquons tout d'abord que les auteurs ne mentionnent pas systématiquement les dates auxquelles sont effectuées leurs recherches sur le terrain : moins de

¹³ Cf. Annexe n° 6 : *Tableau 3. Sources des données (articles en sociologie)*. Pour plus de clarté, consulter le tableau de synthèse : Annexe n° 7 : *Tableau 3bis. Synthèse du Tableau 3*. Pour un contrepoint en gestion, voir Annexe n° 8 : *Tableau 4. Sources des données (articles en gestion)*, ainsi que le tableau de synthèse : Annexe n° 9 : *Tableau 4bis. Synthèse du Tableau 4*.

la moitié des articles datent en effet leur période d'enquête. Comme certains auteurs réutilisent un même terrain plusieurs fois, nous avons pu effectuer nous-mêmes des recoupements, mais les informations manquent encore pour 15 articles sur les 33. Arrêtons-nous sur ce fait : même en comptabilisant les datations retrouvées par nos soins, il est impossible dans quasiment la moitié des articles de savoir à quelle date a été effectuée l'enquête. Cela rend difficile la prise en compte du contexte macro-économique qui, dans un secteur du commerce étroitement lié à l'évolution du pouvoir d'achat des français, dépend fortement des aléas de la conjoncture économique. De nombreux textes s'appuient ainsi (sans toutefois le mentionner) sur des terrains datant de plus de 5 voire de plus de 10 ans alors que le secteur connaît de profondes mutations structurelles qui transforment les métiers en magasin. Nous prendrons donc soin de dater les étapes de notre travail et nous consacrerons le premier chapitre de la thèse à une rapide histoire économique du secteur afin de le contextualiser.

Intéressons-nous à présent aux sources des données recueillies. Sur les 33 articles, 26 comprennent des entretiens. Nous n'avons pas toujours de précisions sur le nombre de salariés interrogés ni parfois même sur leur poste. Les salariés le plus souvent interrogés sont les caissières et les managers des caisses et des rayons. Viennent ensuite les directions des magasins et les représentants syndicaux. Arrivent en dernière position les employés de rayon, les directions nationales et les médecins du travail. Comme dans ces articles, nous prendrons en compte les collègues des salariés concernés par l'étude.

Sur les 33 articles, 8 reposent en partie sur une observation participante (signalons qu'une même observation est réutilisée par un auteur dans 4 articles différents). Ces observations durent plusieurs mois et sont réalisées au poste d'employé (en caisse ou rayon) et pas forcément de façon anonyme (notamment dans le cas des Conventions industrielles de formation par la recherche, ou CIFRE). Ces quelques observations participantes, si elles apportent une grande richesse d'informations, concernent des postes où l'on peut se faire embaucher sans diplôme, méthode qui n'est pas reproductible pour le cas des managers de rayon où une formation et de l'expérience sont exigées. Nous effectuerons tout de même une courte observation de deux semaines au poste d'employé de rayon, et ce de façon anonyme, personne ne connaissant notre identité réelle.

Sur les 33 articles, 27 utilisent finalement d'autres sources. Il s'agit généralement de documents internes à l'entreprise, de la presse professionnelle ou de statistiques descriptives. Seuls 2 articles mentionnent l'utilisation d'un questionnaire (réalisé à la demande de

l'enseigne), mais aucun ne procède à une analyse statistique quantitative¹⁴. Nous aurons recours comme la plupart des auteurs à ces nombreuses sources annexes afin de trianguler nos informations.

2.1.3. Types et caractéristiques des magasins¹⁵

Dans le dernier tableau comparatif en sociologie, on remarque que les informations portant sur les types de magasins sont incomplètes. Pour le nom de l'enseigne, nous manquons d'indices pour 15 articles sur les 33. Les 18 articles restants portent majoritairement sur des groupes intégrés, les magasins des enseignes Carrefour et Auchan étant les plus visitées. Concernant le format, 26 articles sur les 33 nous apprennent que la très grande majorité des auteurs se rendent dans des hypermarchés, parfois dans des hypermarchés et des supermarchés, mais aucun uniquement dans des supermarchés. Pour la localisation, 16 articles sur les 33 ne donnent pas l'information mais les 17 restants montrent que les auteurs se rendent quasiment tous en zone urbaine, surtout à Paris et en Île-de-France, quand seul un article évoque une zone rurale. Les auteurs se rendent donc dans les mêmes types de magasins, *i.e.* des hypermarchés appartenant à des groupes intégrés en zone urbaine, tandis qu'ils délaissent les supermarchés, les groupes d'indépendants et les zones rurales. Instruits de ce mimétisme dans le choix des magasins, nous comprenons mieux à présent le décalage ressenti au départ entre nos entretiens et la littérature. Il est là encore étonnant que les auteurs n'aient pas plus souvent mis en avant ces différences alors que les salariés en parlent très naturellement. Ont-ils voulu gommer les aspérités du terrain pour faire « rentrer » la réalité observée dans leurs analyses ? L'écueil de ces monographies ou regroupements de monographies est de faire passer quelques cas particuliers pour la vérité d'un secteur. Nous nous rendrons donc également dans ces magasins très peu étudiés pour embrasser l'ensemble du secteur et mettre à jour les distinctions les plus importantes entre les magasins.

Intéressons-nous à présent aux caractéristiques des magasins utilisées dans leurs analyses par les auteurs. Elles n'apparaissent que dans 11 articles sur les 26 et se rapportent le plus souvent à leur taille et à leur localisation. Cela rejoint le constat précédent : quand les auteurs

¹⁴ Nous expliquons dans la section suivante pourquoi nous n'avons pas non plus réalisé d'analyse statistique factorielle. Voir : Introduction générale, Section 2, 1. Les obstacles aux analyses quantitatives.

¹⁵ Cf. Annexe n° 10 : *Tableau 5. Types et caractéristiques des magasins (articles en sociologie)*. Pour plus de clarté, consulter le tableau de synthèse : Annexe n° 11 : *Tableau 5bis. Synthèse du Tableau 5*. Pour un contrepoint en gestion, voir Annexe n° 12 : *Tableau 6. Types et caractéristiques des magasins (articles en gestion)*, ainsi que le tableau de synthèse : Annexe n° 13 : *Tableau 6bis. Synthèse du Tableau 6*.

se rendent dans des magasins différents, ils ne prennent pas systématiquement en compte l'influence des caractéristiques des magasins sur le travail et l'emploi des salariés, et ceux qui le font se limitent à un ou deux critères. Nous en ferons pour notre part un des axes de recherche de la thèse.

2.2. La sociologie des professions en France

Nous présentons de façon très succincte le courant de la sociologie des groupes professionnels en France¹⁶ et la tentative singulière d'un auteur qui a souhaité rebattre les cartes dans le champ de la sociologie des professions.

2.2.1. La sociologie française des « groupes professionnels »

S'inspirant des interactionnistes américains des années 1950 et 1960, la sociologie française développe depuis les années 1990 des analyses sur les « groupes professionnels » rassemblées dans quelques ouvrages regroupant de nombreuses monographies (Bercot *et al.*, 2012 ; Boussard *et al.*, 2010 ; Demazière, Gadéa, 2009a ; Dubar, Lucas, 1994 ; Menger, 2003) ou des manuels (Dubar *et al.*, 2015 ; Vézinat, 2016).

La définition désormais canonique est la suivante : les groupes professionnels sont « des ensembles de travailleurs exerçant une activité ayant le même nom, et par conséquent dotés d'une visibilité sociale, bénéficiant d'une identification et d'une reconnaissance, occupant une place différenciée dans la division sociale du travail, et caractérisés par une légitimité symbolique » (Demazière, Gadéa, 2009b : 20). Définir ces groupes comme « des ensembles flous soumis à des changements continus, caractérisés à la fois par des contours évolutifs et une hétérogénéité interne » (*ibid.*) permet d'étudier une foule de « petits métiers » : dresseurs de fauves, élus locaux, prostitués de rue, écrivains publics, éducateurs médico-sportifs, *etc.*

Une autre caractéristique est qu'au sein de ces groupes, les segmentations internes ne proviennent pas d'une régulation étatique mais de découpages effectués sur la base de critères sexués, raciaux ou de classe qui ferment plus ou moins les marchés internes du travail (Dubar *et al.*, 2015 : 239-240). Le but n'est pas ici d'étudier les segmentations du marché du travail en fonction de ces critères, ce qui relève plutôt d'une sociologie de l'emploi (Maruani, Reynaud, 2004), mais plutôt, comme l'avaient fait les interactionnistes américains (Hughes, 1945 ;

¹⁶ Pour une présentation des fondateurs du courant, voir Annexe n° 14 : *La sociologie des professions : un retour aux fondateurs.*

Solomon, 1961), de déplacer la focale à l'intérieur même d'une profession pour étudier ses segmentations et les hiérarchies internes basées sur le sexe, la religion, la race, la classe, *etc.*

2.2.2. Florent Champy : l'essai d'une troisième voie

Un son de cloche quelque peu discordant s'est fait entendre depuis le tournant des années 2010. Une première fois dans un manuel, Champy (2012 [2009] : 95-96) tente de concilier la sociologie française des groupes professionnels héritière de la deuxième école de Chicago (anti-substantialiste) et l'approche fonctionnaliste (substantialiste en ce qu'il existe une unité d'un groupe autour d'une identité propre qui dure dans le temps). Il commence par mettre en exergue trois antinomies entre ces deux courants : si les fonctionnalistes mettent l'accent sur « la spécificité des pratiques et des savoirs professionnels », les interactionnistes montrent que des « petits métiers » disposent aussi de savoirs professionnels spécifiques. De même, si les fonctionnalistes mettent en avant « l'unité des professions », les interactionnistes préfèrent parler de « la diversité des valeurs, pratiques, carrières et intérêts de leurs membres ». Enfin, si les fonctionnalistes avancent que les « statuts professionnels et les protections » dont jouissent certaines professions sont liés à leur fonction sociale et sont donc nécessaires, les interactionnistes affirment au contraire qu'ils sont contingents et proviennent de luttes entre segments concurrents. L'auteur propose ensuite de dépasser ces trois antinomies, utilisant principalement pour ce faire la notion de « culture professionnelle » car elle permet de dépasser l'antinomie principale, *i.e.* unité *vs* diversité (Champy, 2009 : 152 ; 2011 : 142-144 ; 2012 [2009] : 124-129). Pour lui, l'unité d'une profession ne se situe pas au niveau des pratiques qui sont trop hétérogènes, mais plutôt au niveau de la culture professionnelle qui est « une culture commune aux membres de la profession, système intégré de valeurs, de savoirs et de savoir-faire que les professionnels mobilisent de façons diverses » (Champy, 2012 [2009] : 125-126). Cela lui permet de penser ensemble « diversité des pratiques et unité de la culture » (*ibid.* : 126). Il établit ensuite une typologie de quatre métiers en fonction de leur pratique « prudentielle » et de leurs protections : « petits métiers » des interactionnistes, « marchés du travail fermés » (Paradeise, 1984) et « professions assermentées » (huissiers de justice), « métiers non protégés à pratique prudentielle » et enfin « professions à pratique prudentielle » (médecins, avocats) (Champy, 2012 [2009] : 186-190). Les métiers à pratique prudentielle sont ceux dont le cœur de l'activité est basé sur les savoirs abstraits et la prudence : la raison en est l'incertitude qui rend difficile la formalisation du travail et qui nécessite donc une certaine autonomie permettant la délibération face aux problèmes singuliers qui se posent. Dans le dernier chapitre du manuel,

l'auteur (Champy, 2012 [2009]) décrit les menaces qui planent sur ces professions et remettent en cause leur autonomie professionnelle, comme par exemple le contrôle managérial et la normalisation des pratiques. Dans un second ouvrage, Champy (2011 : 19-21) étaye cette troisième voie du « holisme compréhensif » en s'appuyant sur un article de Mauss et Fauconnet (1901) qui propose une conception non déterministe des institutions.

Cette approche est très critiquée par les héritiers français du courant interactionniste qui la qualifient de néo-fonctionnaliste (Demazière, 2011 : 412-413 ; Dubar *et al.*, 2015 : 316-319), ne voyant pas pourquoi quelques professions seraient plus « prudentielles » que les autres. D'autres (Aballéa, 2012 ; Oriane, 2012), s'ils pointent la nécessité d'actualiser la définition de l'« institution » en intégrant les avancées de la science politique¹⁷, insistent sur le caractère novateur de la démarche et les pistes de recherche ouvertes.

2.3.Le concept d'ethos professionnel

Concept utilisé en rhétorique par Aristote (1967), l'ethos est aujourd'hui couramment utilisé en philosophie et en linguistique (Amossy, 2010 ; Dhondt, Vanacker, 2013 ; Mainguenu, 2002, 2014). Mais si quelques auteurs importants l'ont mobilisé en sociologie générale, il demeure relativement peu utilisé en sociologie des professions.

2.3.1. Une rapide histoire du concept en sociologie classique

L'ethos du travail : la tradition wébérienne

Max Weber (2008 [1904-1905] : 63-64, 294) utilise l'ethos pour faire le lien entre éthique protestante ascétique et esprit du capitalisme moderne : l'« ethos économique » bourgeois de la bourgeoisie est une « mentalité économique » et un ensemble de pratiques qui pousse les entrepreneurs capitalistes de la bourgeoisie protestante à faire du profit de façon rationnelle sans éprouver de problème de moralité. Il montre ainsi le lien entre groupe social d'appartenance et volonté d'épargne et d'accumulation du capital. Plus tard, Weber (2003 [1919]) parle de l'ethos de la politique comme référent éthique guidant les pratiques. Cette conception liant individu et collectif est cohérente avec sa démarche compréhensive : l'ethos

¹⁷ Notons que l'économiste et sociologue américain Thorstein Veblen propose également une définition non déterministe des institutions qui peut servir à dépasser la dichotomie micro/macro ou individu/société en pensant ensemble poids des structures institutionnelles et stratégies des acteurs. En résumé, les individus sélectionnent des habitudes mentales adaptées à leurs conditions matérielles de vie qui deviennent parfois des institutions. Ces institutions sélectionnent en retour des habitudes mentales et les individus qui les portent dans une boucle rétroactive continue (Veblen, 1970 [1899] : 124-126).

est une intériorisation des normes sociales ou un système de principes guidant les conduites insistant sur la rationalité fondée en valeurs et les raisons d'agir. Par la suite, de nombreux auteurs ont utilisé cette conception wébérienne de l'ethos ou tenté de définir l'ethos du travail (Applebaum, 1998 ; Büsche, 1993 ; Isambert *et al.*, 1978 ; Lalive d'Epinay, 1991 ; Scheler, 1955 ; Siegel, 1983 ; Sombart, 1966 [1913]). Plusieurs exemples marquants méritent d'être exposés.

En sociologie des sciences par exemple, Robert Merton (1973) prolonge ces idées avec sa conception de l'ethos scientifique lié à l'éthique protestante qu'il définit autour de quatre principes (scepticisme organisé, communalisme, universalisme, désintéressement) en insistant fortement sur la dimension éthique. Un autre exemple très connu est la proposition de Mercure et Vultur (2010 : 6) qui désignent par ethos du travail « l'ensemble des valeurs, attitudes et croyances relatives au travail qui induisent une manière de vivre son travail au quotidien », et dressent à partir de ses deux dimensions principales, la centralité et la signification du travail, une typologie de six types d'ethos du travail (egotélisme, utilitarisme, autarcie, professionnalité, résignation, harmonie) désignant des styles personnels de rapport au travail ; analyses poursuivies dans des publications plus récentes (Bourdages-Sylvain, 2013 ; Mercure, 2013). Un dernier exemple est le travail de Pascale Bédard (2016 : 270) qui définit quatre dimensions de l'« ethos artiste » : l'ethos du travail artistique, l'ethos professionnel de l'artiste, l'ethos du citoyen-artiste, l'ethos de l'identité d'artiste. L'ethos, différent de l'habitus et de la culture, permet de « mettre en relief le registre des références éthiques conscientes de l'acteur – qui ne lui sont pas pour autant transparentes » (*ibid.* : 266) sans négliger pour autant les déterminants sociaux des pratiques.

En guise de remarque, ajoutons que le concept d'ethos est très utilisé dans la littérature anglo-saxonne sur l'éducation (Bragg, Manchester, 2011 ; Smith, 2003) : c'est un ethos scolaire considéré comme « habitus d'une institution » ou « culture organisationnelle ou sectorielle » qui met quelque peu de côté les motivations individuelles.

L'ethos de classe et la tradition bourdieusienne

Norbert Elias (1971) lie ethos, éthique et activité lorsqu'il compare les pratiques sportives antiques et modernes et parle d'un ethos des adversaires évoluant selon les époques. Mais c'est dans un autre livre (Elias, 1985) qu'il parle d'un ethos de classe : il compare l'ethos de l'aristocratie basé sur le sens de l'honneur et l'ethos économique bourgeois basé sur la quête du profit, montrant que le comportement des uns et des autres est cohérent si on comprend sa logique sociale sous-jacente.

On retrouve ce lien entre logique d'une classe et ethos avec l'ethos de classe de Bourdieu et Passeron (1970) quand ils parlent de « reproduction sociale » car la réussite scolaire dépend selon eux de l'ethos de classe et du capital culturel. L'ethos « est une morale devenue *hexis*, geste, posture » (Bourdieu, 2015a [1984] : 134) et l'ethos de classe est « un système de valeurs implicites que les gens ont intériorisé depuis l'enfance et à partir duquel ils engendrent des réponses à des problèmes extrêmement différents » (Bourdieu, 2015b [1984] : 227-228). Quand il décrit l'habitus, Bourdieu le définit tout d'abord comme ethos, *hexis* et *eidos*, mais il privilégiera plus tard l'habitus pour ne pas fractionner ce concept (Bourdieu, 2015a [1984] : 133). L'habitus a un sens plus fort que celui d'ethos, il est un système ou un principe « générateur » de comportements qui engendre des « pratiques conformes ».

Dans une perspective bourdieusienne, l'approche par la transaction sociale (Rémy *et al.*, 1978 : 311) utilise l'ethos comme « médiateur entre les structures et les effets structurels et structuraux d'une part et les logiques d'action intentionnelle et objective d'autre part ». Les individus possèdent donc un ethos différent en fonction de leur classe sociale (positions supérieures, classe moyenne, milieu ouvrier), et cet ethos de position articulant les dimensions culturelles, sociales, affectives dans les pratiques est un « principe organisateur de pratiques » qui influence leurs comportements.

Cette approche déterministe est reprise dans une perspective critique par Bernard Fusulier (2011a) qui définit l'ethos dans une perspective transactionnelle en reconnaissant à la fois « la présence d'un “espace déjà-là” qui imprègne avec plus ou moins de profondeur le système de personnalité de celui qui s'y insère durablement » (Fusulier, 2011a : 102) et le fait que « les acteurs sont également compétents, réflexifs ou stratégiques » (*ibid.* : 102). Ce concept appartient selon lui à la sociologie classique : si on s'intéresse aujourd'hui davantage à la subjectivité des acteurs, on ne peut s'affranchir complètement des forces structurelles qui influencent les comportements. Chaque personne possède donc plusieurs ethos dont chacun fonctionne comme « un principe organisateur de pratiques » (*ibid.* : 102) qui dépend de l'influence socialisatrice du principe en question : genre, classe, capitalisme, segment professionnel, *etc.* Les différents ethos entrent en consonance ou dissonance au cours de la vie, obligeant chaque individu « à entrer en transaction avec divers principes organisateurs de pratiques » (*ibid.* : 103).

L'ethos professionnel

Les manuels de sociologie des professions (Dubar *et al.*, 2015 ; Champy, 2012 [2009]) ne mentionnent pas le concept d'« ethos professionnel » et s'il apparaît dans quelques travaux en

sociologie, les auteurs ne produisent pas de réflexions théoriques sur le concept¹⁸. Quelques contributions importantes sur le sujet nous serviront d'appui pour notre propre définition de l'ethos professionnel des managers de rayon.

Auparavant, faisons un point sur Goffman (2015 [1973]) qui utilise brièvement ce concept. Il parle de l'« éthique professionnelle » (Goffman, 2015 [1973] : 148) du spécialiste qui reste discret quant aux secrets de ses clients, mais aussi de la « déontologie » ou de l'« étiquette professionnelle » (terme repris à Everett Hughes) du médecin qui ne doit pas « casser l'impression de compétence » de son collègue en présence d'un patient (*ibid.* : 91). Il est ici surtout question du rôle que chacun s'efforce de tenir dans l'interaction et l'image de soi qu'il souhaite donner. Notons qu'en sociologie de l'éducation, Anne Jorro (2009, 2011, 2014) utilise Goffman (2015 [1973]) dans sa définition de l'ethos professionnel pour analyser la professionnalité émergente de stagiaires en Master, mais sa définition qui englobe également la linguistique est très éloignée de l'usage fait ici.

Dans un article important, Fusulier (2011a) définit l'ethos professionnel comme « un dénominateur commun à un ensemble d'individus pratiquant une activité similaire qui se reconnaissent et sont reconnus comme membres d'un groupe professionnel, ce qui n'empêche pas ce dernier d'être stratifié et segmenté » (Fusulier, 2011a : 104). On peut s'intéresser aussi bien à sa « logique de production » qu'à sa « logique productive », mais aussi à « la présence d'ethos plus spécifiques à des segments ou des strates internes au groupe, ainsi qu'à la dynamique transactionnelle entre différents ethos entrant en consonance ou en dissonance, voire en concurrence » (*ibid.* : 104).

S'intéressant aux mathématiciens, Bernard Zarca (2009, 2012) prolonge de façon critique les réflexions de Merton (1973) sur l'ethos scientifique. Il définit d'abord l'ethos professionnel des mathématiciens en trois dimensions, épistémique, esthétique, sociale (Zarca, 2009 : 357), puis rajoute les dimensions psychosociale et socioprofessionnelle (Zarca, 2012). Pour lui, l'ethos professionnel est « un ensemble de dispositions relatives à ce qui vaut plus ou moins pour une communauté de métier sur toute dimension, éthique, esthétique, épistémique, psychologique, sociale, *etc.*, pertinente dans l'exercice de ce métier » (Zarca, 2012 : 11). Cet ethos est néanmoins clivé entre les mathématiques pures et appliquées et il est influencé par des critères comme le sexe, l'âge, l'origine sociale, le cursus universitaire ou le statut.

¹⁸ Nous procédons à une rapide revue de ces travaux. Cf. Conclusion générale, 2.3. Un concept fertile en sociologie des groupes professionnels.

2.3.2. Notre utilisation de l'éthos professionnel

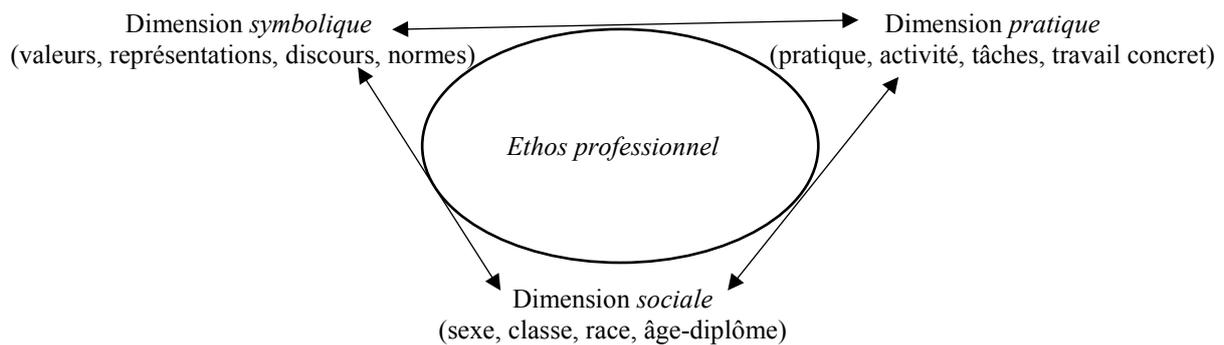
Nous nous appuyons principalement sur deux contributions importantes pour définir l'éthos professionnel des managers de rayon et définir notre façon de l'appréhender.

De Fusulier (2011a : 102), nous reprenons l'éthos comme « “espace déjà-là” qui imprègne avec plus ou moins de profondeur le système de personnalité » tout en sachant que « les acteurs sont également compétents, réflexifs ou stratégiques » : nous verrons en effet que certains managers n'adhèrent pas (ou plus) à l'éthos professionnel. Nous reprenons également l'éthos professionnel comme « dénominateur commun » (*ibid.* : 104) à un groupe professionnel qui peut être segmenté comme c'est le cas du groupe des managers. On s'intéressera aussi bien à sa « logique de production » (l'intégration de l'éthos par les managers de rayon) qu'à sa « logique productive » (l'influence de l'éthos sur les pratiques des managers) (*ibid.* : 101).

Nous nous inspirerons fortement de la méthodologie proposée par Zarca (2012) qui propose de repérer les pratiques des professionnels interrogés ainsi que leurs représentations et jugements individuels et collectifs sur ces pratiques : « il s'agit [...] moins d'observer [...] le faire [...] que de décrypter le rapport des agents à ce faire tel qu'il se cache dans leur discours à son endroit, c'est-à-dire la manière dont ils se le représentent, le vivent, lui assignent des valeurs, se définissent eux-mêmes en rapport avec lui » (Zarca, 2012 : 13). Il ajoute qu'« un éthos professionnel a toujours des caractères communs avec ceux de métiers semblables au métier qu'on étudie » (Zarca, 2012 : 12). C'est ce que nous ferons avec les managers de rayon et les salariés travaillant avec eux : observer leurs pratiques et recueillir les discours qu'ils tiennent dessus en leur demandant ce que fait ou ne fait pas un *bon* ou un *mauvais* manager de rayon, sans oublier de noter leurs caractéristiques objectives (âge, diplôme, sexe, classe, race).

L'éthos professionnel, dépassant les clivages micro/macrosociologie ou terrain/théorie, est ce lien entre individu et collectif, cet attachement d'un individu aux valeurs de son groupe professionnel qui influence ses pratiques quotidiennes sans non plus les déterminer. Nous proposons d'articuler l'éthos professionnel des managers de rayon autour de trois dimensions que nous compléterons au fil de la thèse : une dimension *symbolique* (discours, normes, valeurs, représentations), une dimension *pratique* (pratique, activité, tâches, travail concret, règles observées), une dimension *sociale* (caractéristiques objectives : sexe, classe, race, diplôme, âge). Il existe ainsi des influences réciproques entre les caractéristiques objectives d'un groupe professionnel, ses valeurs et représentations, et son travail concret. Dit autrement, chaque dimension influence les autres dimensions et est influencée par elles.

Figure 1. Les trois dimensions de l'éthos professionnel : une première ébauche



Source : auteur.

Section 2 : Démarche méthodologique

Après avoir présenté l'outillage théorique mobilisé dans la thèse, nous détaillons dans cette section la source des données recueillies sur notre terrain constitué des GSA « traditionnelles » (hors *hard discount* et magasins multi-commerces)¹⁹ en France. Nous commençons tout d'abord par exposer la difficulté d'utilisation des données quantitatives portant sur les managers de rayon. Nous poursuivons ensuite en présentant de manière détaillée les données qualitatives mobilisées comme les entretiens, une observation participante et quelques autres sources inédites. Nous terminons enfin en mettant en exergue une variable souvent oubliée dans les travaux portant sur les GSA, à savoir l'influence des caractéristiques des magasins sur les conditions de travail et d'emploi des salariés.

1. Les obstacles aux analyses quantitatives

Au départ de ce terrain courant 2014, l'idée de réaliser une analyse quantitative par le biais d'une Analyse en composantes principales (ACP) ou d'une Analyse des correspondances multiples (ACM) au moyen des « Enquêtes emploi » de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) ou des fichiers de la Déclaration annuelle de données sociales (DADS) nous avait semblé pertinente. Cependant, la finesse des données disponibles et la difficulté de s'en procurer par nos propres moyens ne nous ont pas permis de poursuivre dans ce sens.

¹⁹ Cf. Chapitre 1, Section 4, 1. Présentation détaillée du terrain.

1.1.Des données disponibles imprécises

Tout d'abord, les managers de rayon des GSA traditionnelles appartiennent dans la Nomenclature d'activités française (NAF) à deux professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) : 374a « Cadres de l'exploitation des magasins de vente du commerce de détail » pour les cadres et 462b « Maîtrise de l'exploitation des magasins de vente » pour les agents de maîtrise (Bodier *et al.*, 2011 : 2). Il suffirait donc de les ajouter pour obtenir le nombre total de managers de rayon. En réalité, ces deux PCS comptabilisent l'ensemble des cadres et des agents de maîtrise présents au sein des GSA et des GSS (grande distribution spécialisée dans le sport, l'ameublement, *etc.*).

Il faut donc isoler les GSA en retenant la convention collective n° 3305 « Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire » (IDCC 2216). Un autre problème est que cette convention collective comprend, en plus des hypermarchés et supermarchés traditionnels qui nous intéressent, des entreprises d'un effectif minimum de 11 salariés qui peuvent être des supermarchés de *hard discount*, des entrepôts et commerces de gros, des *drives* et des sièges sociaux des groupes. Toutefois, en croisant nos deux PCS avec cette convention collective, nous obtenons le nombre de cadres et d'agents de maîtrise uniquement présents dans les GSA traditionnelles (hypermarchés et supermarchés), ce qui donne, avec les fichiers salariés des DADS 2013, 22 524 cadres (PCS 374a) et 24 612 agents de maîtrise (PCS 462b), soit en tout 47 136 actifs. Concernant la répartition entre les sexes, les femmes représentent 43,83 % des agents de maîtrise et 27,54 % des cadres²⁰.

Mais ces chiffres demeurent néanmoins trop élevés pour au moins deux raisons. Ils comprennent toujours les supermarchés de *hard discount*, et, au sein des PCS 374a et 462b, les managers de rayon sont mélangés avec d'autres cadres et agents de maîtrise des magasins : manager caisse, manager secteur, directeur d'hypermarché et de supermarché, *etc.* On ne peut donc pas rigoureusement isoler notre population au sein des données statistiques nationales.

1.2.La difficulté de construire nos propres données

Face à ce manque de précision, nous avons tenté de construire nos propres données à partir de la distribution d'un questionnaire et de son exploitation.

²⁰ Cf. Annexe n° 15 : Tableau 7. Répartition des managers de rayon par sexe et par statut.

Nous avons contacté pour ce faire chaque enseigne ainsi que des organismes affiliés à la branche comme le FORCO (Organisme paritaire collecteur agréé du commerce et de la distribution), la FCD (Fédération du commerce et de la distribution) et la CPNE (Commission paritaire nationale de l'emploi) du commerce à prédominance alimentaire pour savoir s'ils étaient prêts à partager leurs données ou à faire passer nos questionnaires à des managers. Tous ont refusé. Quand bien même, le droit de regard qu'ils n'auraient pas manqué d'exiger quant au contenu du questionnaire ou aux résultats obtenus aurait à n'en point douter posé problème.

Au vu des résistances – et parfois de l'hostilité clairement affichée – dont ils firent preuve à l'égard du travail scientifique, il fallut à ce stade envisager de collecter des données en distribuant nous-mêmes un questionnaire aux managers rencontrés, et ce en suffisamment grand nombre pour procéder à une analyse quantitative. Notons qu'un grand hypermarché, comme par exemple celui de 14 500 m² et d'un peu moins de 500 salariés dans lequel nous avons réalisé des entretiens au début du terrain, ne compte qu'une vingtaine de managers de rayon. Les gros supermarchés n'en comptent grand maximum qu'une petite dizaine. Sachant que le seuil minimum de 150 individus est souvent présenté comme la norme pour une analyse quantitative, réunir magasin par magasin et par nos propres moyens le nombre de 150 questionnaires sembla matériellement hors de portée eu égard aux dizaines de grandes surfaces dans lesquelles il aurait fallu se rendre, aux inévitables refus et aux questionnaires inexploitables. Il est facile de comprendre que les sociologues n'aient pas encore procédé à de telles analyses quantitatives.

Malgré ces écueils, nous utiliserons à des fins de cadrage des statistiques descriptives issues des fichiers salariés des DADS 2013²¹ pour l'IDCC 2216 et les PCS INSEE 462b et 374a. Même si les chiffres obtenus sont un peu supérieurs à ceux qui concernent uniquement les managers de rayon, nous disposerons de données sur les cadres et agents de maîtrise des hypermarchés et supermarchés que nous affinerons par l'utilisation combinée de différentes méthodes qualitatives.

2. Un mix de méthodes qualitatives

Comme la mobilisation de données quantitatives concernant les managers de rayon est compliquée, nous nous sommes focalisé sur des méthodes qualitatives. Afin de cerner le plus

²¹ Pour les références des sources citées dans ce point : PCS 374a « Cadres de l'exploitation des magasins de vente du commerce de détail », <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/pcs2003/professionRegroupee/374a>, INSEE ; PCS 462b « Maîtrise de l'exploitation des magasins de vente », <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/pcs2003/professionRegroupee/462b>, INSEE ; DADS 2013, fichiers salariés, <https://www.cmh.ens.fr/greco/enquetes/XML/lil.php?lil=lil-1013>. Sites consultés le 18 juin 2017.

précisément possible notre population, nous avons opéré une triangulation des données en mobilisant des moyens variés : de très nombreux entretiens, une courte observation participante et quelques sources complémentaires inédites.

2.1. Les entretiens

Comme nos prédécesseurs, nous avons réalisé de nombreux entretiens avec notre population cible ainsi qu'avec leurs collègues. Nos incursions se sont étalées sur deux années entre le dernier trimestre 2014 et le dernier trimestre 2016. Des entretiens téléphoniques en fin de thèse (au cours du dernier trimestre 2017) ont permis de préciser quelques lacunes.

Les managers de rayon ont été interrogés sur les thèmes décrits dans la section précédente²², en particulier les transformations du travail et de l'emploi conséquentes au changement d'organisation du poste. Sans l'avoir cherché, nous avons rencontré des personnes situées à un moment de questionnement, voire de remise en cause et de césure, ou pour le dire avec les mots de Hughes (1958b), à un *turning point* (bifurcation) dans leur carrière. Ces managers faisaient donc déjà avant de nous rencontrer un effort de réflexivité afin de décider de leur avenir professionnel, nous imposant d'emblée le thème des mutations comme incontournable. Garder le contact plusieurs années avec eux et en revoir certains nous permet de mieux appréhender leurs trajectoires.

Nous avons également interrogé leurs $n+1$ (manager secteur) et $n+2$ (directeur) pour connaître leurs interactions et leurs rôles respectifs, ainsi que les équipes d'employés sous leurs ordres en insistant sur les conditions de travail et la façon d'encadrer des managers de rayon. Les étudiants en alternance qui apprennent le métier au côté des managers de rayon ont représenté une précieuse source d'informations : ayant un pied à la fois en magasin et à l'université, ces derniers tenaient un discours beaucoup plus libre et distant que les autres salariés. L'accent a été mis sur leur formation et leurs stratégies de carrière. Des membres des directions régionales et nationales ont été interrogés sur les stratégies des enseignes en matière de gestion des ressources humaines vis-à-vis des managers.

Faisons remarquer ici que le terrain des GSA est difficile d'accès. Les directions des enseignes et des magasins se montrent en effet plutôt frileuses lorsqu'il s'agit d'ouvrir leurs portes à des sociologues. Comme nous étions réfractaires à l'idée de demander une quelconque permission, nous avons déployé un ensemble de techniques d'incursion qui se sont affinées au

²² Cf. Introduction générale, Section 1, 2.1. La sociologie du travail portant sur les GSA.

fil du temps²³. Nous comptabilisons au total 109 entretiens²⁴ enregistrés sur dictaphone (sans compter les nombreux entretiens officieux). En début de thèse, ils sont réalisés en face-à-face et durent en moyenne d'une heure à une heure et demie tandis qu'en fin de thèse, les entretiens téléphoniques n'excèdent généralement pas une heure. Ces entretiens concernent 37 managers de rayon, 25 étudiants en alternance au poste d'apprenti manager de rayon, 14 employés de rayon (dont 6 également délégués syndicaux), 13 membres des directions des magasins (RRH, manager secteur, directeur), 7 membres des directions régionales ou nationales, et enfin 13 personnes diverses comme des responsables de Licence professionnelle, des membres de jury des comités de sélection ou encore des managers de grandes surfaces spécialisées et de *hard discount*.

Le classique de Stéphane Beaud et Florence Weber (2010) nous a énormément servi pour pénétrer ce terrain difficile que nous ne connaissions pas : le fait par exemple de se présenter comme un simple étudiant ayant besoin des salariés pour écrire son mémoire ou sa thèse, de bien écouter les acteurs en rebondissant sur ce qu'ils veulent dire et non pas ce qu'on veut leur faire dire, et surtout de savoir perdre son temps. Ce livre nous a aussi permis d'oser affirmer que des écrits consacrés par la littérature pouvaient être très éloignés des réalités du terrain, et de choisir nos thèmes en fonction du terrain et non l'inverse. Par contre, nous n'avons pas pu suivre les auteurs quand ils conseillent d'obtenir l'accord des salariés avant d'enregistrer les entretiens. Nous avons essayé cette méthode les premières fois mais les salariés étaient si apeurés qu'ils contrôlaient leurs propos à l'extrême, bafouillaient, écourtaient les entretiens ou partaient carrément. Comprenant qu'il était impossible d'obtenir des entretiens de qualité avec cette méthode, nous avons choisi d'enregistrer les rencontres à l'insu des enquêtés, accédant dès lors à des entretiens plus détendus, plus longs et à des informations plus riches. Nous pouvons nous appuyer sur l'expérience de Damien Cartron (2003 : 59-60) qui explique les raisons de son observation participante masquée dans un *fast-food* autour de plusieurs craintes : essuyer un refus, influencer les observations, faire face à des employés ou gênés ou trop enthousiastes. Dans sa thèse de sociologie sur les GSA, Mathieu Hocquelet (2012a : 622) confie également enregistrer les entretiens même sans autorisation. Nos entretiens les plus longs sont ceux menés avec les délégués syndicaux, seuls salariés rencontrés qui ne craignent pas d'être vus avec une personne extérieure au magasin.

²³ Elles sont décrites dans l'Annexe n° 16 : *Méthode d'approche des salariés en GSA*.

²⁴ Cf. Annexe n° 17 : *Tableau 8. Nombre d'entretiens par poste et par enseigne*. Pour le nombre de citations par enquêté et par chapitre, voir Annexe n° 18 : *Tableau 9. Citations des enquêtés par chapitre*.

2.2.L'observation participante

Si nous ne nous démarquons pas là non plus de nos prédécesseurs en ne donnant pas la priorité à l'observation participante, c'est toutefois pour des raisons différentes.

La première est que notre approche l'exclut : avec cette volonté de se détacher des travaux précédents, nous raisonnons par couples d'opposés²⁵ au niveau sectoriel et non pas par monographies ou regroupements de quelques monographies. La seconde est qu'il est impossible de se faire embaucher comme manager de rayon car cela nécessite une formation, contrairement aux auteurs se faisant facilement recruter comme employé de caisse ou de rayon.

Nous avons quand même tenté de les approcher sur le terrain autrement que par des entretiens. Sous la forme d'un stage non rémunéré en août 2015, nous avons réalisé une courte observation participante masquée durant deux semaines au poste d'employé de rayon aux « liquides » dans un hypermarché Leclerc²⁶. Comme personne ne connaissait notre véritable identité, nous n'avons bénéficié d'aucun traitement de faveur : « ne pas se dévoiler, c'est aussi, pour l'observateur, s'interdire de se mettre "hors-jeu" lorsque l'observation ne tourne pas à son avantage » (Cartron, 2003 : 60). Cela nous a permis de récolter de nombreuses informations sur les interactions quotidiennes des salariés. Un employé de cet hypermarché nous a fait visiter (et travailler dans) un supermarché Leclerc appartenant au même propriétaire. Nous avons également pu seconder un manager de rayon dans un hypermarché Géant-Casino qui a permis de le suivre durant toute une journée. Ce fut moins concluant car il connaissait notre identité et observait un minimum de retenue dans son comportement, risque pointé par Damien Cartron (2003 : 59). Finalement, de nombreux entretiens informels avec des employés ou des managers nous ont aussi aidé à avancer.

2.3.Les autres sources

Nous avons nous aussi utilisé des sources complémentaires variées, à commencer par de nombreux documents tels que des journaux d'entreprise, le bilan social du magasin lorsque le délégué syndical nous le fournissait, divers documents syndicaux, les journaux spécialisés du secteur (*Libre-Service Actualités*, *Rayon boissons*, *Linéaires*, *Points de vente*), les articles portant sur les GSA dans la presse généraliste (*Le Monde*) ou économique (*Les Echos*, *La*

²⁵ Cf. Introduction générale, Section 2, 3. La variable oubliée : l'influence des caractéristiques des magasins.

²⁶ Comme je travaillais pour financer ma thèse, il était de toute façon impossible de travailler en même temps dans un magasin. J'ai donc opté pour le format du stage pendant une période de congés.

Tribune), et enfin les annuaires d'anciens étudiants de deux Licences professionnelles « Grande distribution ».

Quelques sites Internet nous ont aussi aidé. Certains sites spécialisés dans les GSA célèbres dans le secteur nous ont permis de poser des questions techniques à des managers de tous rayons partout en France : il s'agit de « Distrijob.fr » et « jebosseengrandedistribution.com ». Les sites *LinkedIn* et *Viadeo* nous ont permis de retrouver de nombreux contacts et de croiser les informations les concernant.

De nombreuses observations non participantes *in situ* ont été réalisées en magasin en nous faisant passer pour un client. Mais surtout, nous avons assisté durant deux journées aux entretiens et aux comités de sélection des étudiants d'une Licence professionnelle. Nous avons pu observer ces entretiens et discuter des critères de sélection que les enseignants et les professionnels utilisent.

Si aucun questionnaire avec analyse statistique quantitative n'a été utilisé, des statistiques descriptives ont été mobilisées à partir des données des rapports de branche, de l'INSEE, des DADS et de la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques), des DADS.

3. La variable oubliée : l'influence des caractéristiques des magasins

Nous terminons cette section en mettant l'accent sur une variable souvent oubliée dans les travaux portant sur les GSA, à savoir l'influence des caractéristiques des magasins sur les conditions de travail et d'emploi des salariés²⁷.

3.1. Le choix des critères

Contrairement à la plupart des écrits précédents, nous avons choisi de ne pas réaliser une énième monographie. Ce type d'analyse produit des données très riches mais on prend le risque de ne pas savoir d'où l'on parle. Ceux qui ont procédé à de telles monographies ou regroupements de monographies n'ont pas réussi à les situer précisément au sein du secteur des grandes surfaces, faisant passer quelques cas particuliers pour la réalité d'un secteur.

Avec la volonté d'embrasser le secteur des GSA traditionnelles dans son ensemble, nous prenons en compte dans chaque partie de la thèse cinq caractéristiques des magasins

²⁷ Pour le détail de ces caractéristiques, voir : Chapitre 1, Section 4, 2. Les caractéristiques des magasins visités.

fonctionnant comme des couples d'opposés²⁸ : la structure juridique (groupes intégrés vs groupements d'indépendants), le format (supermarchés vs hypermarchés), le secteur des rayons (alimentaires vs non alimentaires), la localisation (zones urbaines vs zones rurales) et le type de présence syndicale (délégué d'un syndicat revendicatif vs délégué d'un syndicat historique ou absence de délégué). Ces critères proviennent des informations fournies par les quelques articles de sociologie qui les mobilisent, des études économiques sur le secteur²⁹ et par l'INSEE. Nous en avons choisi quelques-uns qui influencent le travail et l'emploi des managers de rayon. Ils seront pris en compte de façon systématique pour chaque thématique de la thèse car ils forment comme nous le verrons des segments professionnels.

Nous nous sommes donc rendus dans des magasins situés en France métropolitaine. Concernant la localisation géographique, nous avons interrogé autant de salariés dans les zones rurales (surtout la Picardie et la Bretagne) que dans les zones urbaines (surtout la région parisienne, Bordeaux, Toulouse, Marseille, Lille, Lyon, Rennes). Pour le format, nous avons essayé d'interroger autant de salariés travaillant dans des supermarchés que dans des hypermarchés, mais il y en a davantage dans ce dernier format. Pour l'enseigne, nous avons interrogé des salariés des quatre groupes intégrés (Carrefour, Auchan, Cora-Match, Casino) et des trois groupements d'indépendants (Leclerc, Intermarché, Système U), et ce dans leurs deux formats. Pour le secteur des rayons, des salariés de tous les rayons non alimentaires et alimentaires ont été interrogés. Quant à la présence syndicale, nous avons eu de longs entretiens (plus de 2 heures) avec trois délégués syndicaux « revendicatifs » et des entretiens plus courts avec trois délégués appartenant aux syndicats historiques.

3.2. Les critères exclus

Terminons par deux remarques. *Primo*, nous n'avons pas inclus dans nos analyses de GSA d'outre-mer. Leur poids numérique insignifiant en termes de magasins et de salariés ainsi que les caractéristiques insulaires en font des cas trop particuliers. Signalons tout de même qu'une thèse en gestion (Boespflug, 2010 : 164-175) compare des magasins de l'île de la Réunion avec des magasins situés en Haute-Vienne pour faire ressortir les originalités de l'insularité.

²⁸ Pour une présentation synthétique de ces critères, voir Annexe n° 19 : *Tableau 10. Les critères distinctifs des magasins*. Et pour une synthèse de l'ensemble de la méthodologie, voir Annexe n° 20 : *Tableau 11. Synthèse des types de magasins visités, des sources des données et des thèmes abordés*.

²⁹ Voir également : Contrat d'étude prospective, 2008, « Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire », *Rapport GESTE et CREDOC*, avril.

Secundo, nous n'avons pas non plus procédé à une comparaison avec des magasins situés à l'étranger. Certains le font dans leur thèse (Hocquelet, 2012a ; Waelli, 2007) ou dans des articles (Hocquelet, 2014d) en comparant Carrefour (ou Cora) en France et Wal-Mart aux États-Unis. Nous avons pensé recourir à une telle comparaison avec Tesco au Royaume-Uni, groupe plus proche de Carrefour en termes de taille et d'effectifs. Mais comme le secteur des GSA en France n'est pas décrit de façon suffisamment précise, une comparaison internationale paraît hasardeuse. Comment savoir en effet si des magasins sont comparables tant que leurs critères de distinction ne sont pas bien établis en France et à l'étranger ? Nous pourrions envisager une comparaison en ayant au préalable cherché à reproduire notre méthode d'analyse par couples d'opposés à l'étranger, si tant est que les mêmes critères soient partout opérants. Des comparaisons internationales ont été réalisées au début des années 1990 (Bertrand, 1991 ; Bosch, Lallement, 1991a ; Gregory, 1991 ; Lanciano, 1991 ; Roustang, Sellier, 1991) ou à la fin de cette décennie (Baret, Jany-Catrice, 2001 ; Baret *et al.*, 1998 ; Gadrey, Jany-Catrice, 1998 ; Gadrey *et al.*, 1998), mais elles ont été réalisées sur la base d'approches statistiques par des équipes de recherches appartenant à plusieurs pays. Non seulement nous ne disposons pas de tels moyens, mais quand bien même nous les posséderions, rendre ces comparaisons opérantes a nécessité l'utilisation de données très générales et l'adoption d'un point de vue macrosociologique de l'emploi qui laisse de côté l'analyse fine du travail.

Plan général de la thèse

La **Partie 1** de la thèse décrit la dimension *pratique* de l'ethos professionnel des managers de rayon. Le **Chapitre 1** est une rapide histoire économique du secteur des grandes surfaces alimentaires où ce métier apparaît dans les années 1970. Ce détour historique s'avère nécessaire pour contextualiser notre enquête de terrain qui se déroule au moment où de profondes mutations structurelles ont un impact sur les conditions de travail et d'emploi des managers. Les deux chapitres suivants détaillent longuement la dimension *pratique* de l'ethos professionnel qui se compose des tâches concrètes qu'ils réalisent au quotidien en interaction avec leurs collègues et leurs employés, la hiérarchie et les clients. Leur travail quotidien est quelque peu différent en fonction de leur segment professionnel mais tous les managers de rayon partagent deux buts principaux qui forment la dimension *pratique* de leur ethos. Le **Chapitre 2** porte ainsi sur l'augmentation de la marge de leur rayon, but que tous les managers

poursuivent en priorité. Il débute par un récapitulatif des transformations du poste depuis les années 2000 qui s'accroissent au tournant des années 2010, s'intéresse aux nombreux ratios de productivité (chiffre d'affaires, marge, frais de personnel) qui sont pour eux autant d'objectifs quantitatifs à atteindre et sur lesquels ils sont évalués, et se termine par l'analyse de leur impact sur leurs pratiques quotidiennes et sur les conditions d'emploi de leurs employés. Le **Chapitre 3** concerne quant à lui la mobilisation des employés de rayon, second but commun posant de grandes difficultés aux managers. Il commence par une description du travail des employés, étape indispensable pour comprendre le rôle des managers à leur égard. Il se poursuit par le détail des pratiques managériales que les managers mettent en place afin de parvenir à motiver ces équipes et se termine par l'exposé de leurs pratiques les moins licites auxquelles ils recourent néanmoins pour mobiliser la main d'œuvre.

La **Partie 2** de la thèse ajoute les dimensions *symbolique* et *sociale* de cet ethos professionnel bousculé par les récentes réorganisations des magasins. Le **Chapitre 4** s'intéresse à l'ouverture du marché du travail interne des enseignes des groupes intégrés au tournant des années 2010. Il commence par compléter la définition de l'ethos professionnel des managers autour de ses trois dimensions *pratique*, *symbolique* et *sociale*. Il s'attache ensuite à expliquer les conséquences du passage d'un poste pour « faire carrière » à un poste d'« entrée de carrière » dans certaines enseignes, bousculant l'ethos professionnel des managers qui va montrer à cette occasion à la fois sa plasticité face aux changements organisationnels et sa capacité de résistance face au recrutement massif d'étudiants en Master trop différents des salariés en poste. Le **Chapitre 5** a trait à la « logique de production » (Fusulier, 2011a : 104) de l'ethos professionnel, c'est à dire au processus de socialisation à cet ethos entre « prédispositions socioculturelles, psychologiques ou intellectuelles », « apprentissage disciplinaire » et « socialisation dans l'exercice du métier » (Zarca, 2012 : 12). Si les chapitres 2 et 3 donnaient surtout à voir sa « logique productive » (Fusulier, 2011a : 104), *i.e.* son influence sur les pratiques des managers, il s'agit ici de comprendre comment les étudiants apprentis managers vont l'intégrer durant la phase déterminante de la socialisation professionnelle lors de certains « rites de passage », épreuves qui prennent place lors d'un nouveau processus de sélection des jeunes recrues de niveau bac +3 mis en place après l'échec des étudiants de niveau bac +5. Le chapitre se termine par un essai de typologie des managers en quatre profils qui croise la volonté du salarié avec celle de l'enseigne.

PARTIE 1.

**LES CHANGEMENTS DU TRAVAIL ET DE
L'ORGANISATION DANS LES RAYONS**

CHAPITRE 1 : UNE RAPIDE HISTOIRE ECONOMIQUE DES GSA

Si, comme nous l'avons vu³⁰, de nombreux écrits portant sur les grandes surfaces ne mentionnent pas le contexte économique du secteur au moment de leur enquête, d'autres comme Anne-Sophie Beau (2004) et Mathieu Hocquelet (2012a) entreprennent au contraire une démarche qualifiée de « socio-histoire » dans leur thèse de doctorat. Nous ne poussons pas cette ambition aussi loin mais souhaitons tout de même débiter la thèse par un court chapitre qui ancre solidement notre enquête de terrain (2014-2017) dans la conjoncture économique.

Ainsi, le **Chapitre 1** plante le décor dans lequel évoluent actuellement les GSA. La **Section 1** présente tout d'abord la naissance des GSA en France dans les années 1960 et leur « âge d'or » jusqu'à la fin des années 1980. La **Section 2** détaille ensuite les principales raisons de la crise sectorielle qui secoue encore aujourd'hui les enseignes. La **Section 3** poursuit en énumérant quelques tentatives des enseignes pour relancer leur activité. Le chapitre se clôt par la **Section 4** qui fournit de nombreuses précisions sur les caractéristiques des GSA traditionnelles très utiles pour la suite de la thèse.

Section 1 : Avènement et âge d'or des grandes surfaces

Les GSA sont les dernières nées d'une longue histoire commerciale qui a connu de nombreux formats de vente. En France, elles essaient rapidement durant la période des « Trente Glorieuses » durant laquelle elles vont constituer le maillon essentiel articulant production de masse et consommation de masse.

1. L'avènement des GSA au début des années 1960

Dans le contexte commercial français figé d'après-guerre, l'apparition des GSA s'affirme comme une véritable « révolution » commerciale.

1.1. Jusqu'aux années 1960 en France : grands magasins et magasins populaires

Les grands magasins datent du milieu du XIX^{ème} siècle en France. Les premiers « magasins de nouveauté » parisiens apparaissent en effet pendant la période 1820-1860 : La Belle

³⁰ Cf. Introduction générale, Section 1, 2.1. : La sociologie du travail portant sur les GSA.

Jardinière en 1824, Aux Trois quartiers en 1829, Au Bon Marché en 1852, Le Louvre en 1855 et Le Printemps en 1865 (Chatriot, Chessel, 2006 : 69) ; les Galeries Lafayette et les Nouvelles Galeries naissent quant à elles un peu plus tard. Ces magasins, qui visent une clientèle plutôt aisée, vendent des produits non alimentaires en grande quantité à prix fixe, ce qui à l'époque est qualifié de « révolution ». Leur figure emblématique est le Bon Marché de Boucicaut dont le succès est fulgurant : « alors qu'en 1852, le magasin initial de 100 m² ne comportait que quatre rayons de robes et manteaux de femmes, il s'élargit peu à peu pour présenter [...] en 1877, 47 rayons de vêtements, d'accessoires, de tapis et de meubles, sur une surface de 40 000 m² » (Allain, Chambolle, 2003 : 23). C'est d'ailleurs Aristide Boucicaut qui introduira certaines innovations marquantes de l'époque : le prix fixe, l'entrée libre, la marge réduite, le prix psychologique, la péréquation des marges, *etc.* (Thil, 2000 [1966] : 20-24). Côté littérature, Emile Zola (1883) décrit l'attraction exercée par ces grands magasins sur les femmes issues de la bourgeoisie, les faillites provoquées chez les petits commerçants ou encore leur fonctionnement interne et le travail des employées auxquels s'intéresse également dans sa thèse Anne-Sophie Beau (2004).

Entre la fin du XIX^{ème} siècle et le début du XX^{ème} siècle, les magasins populaires à prix unique se développent à leur tour pour deux raisons principales. La première est l'influence des innovations américaines. Aux États-Unis, les magasins à succursales multiples (*chain stores*) naissent dans les années 1920 et les supermarchés centrés sur des prix bas et le libre-service dans les années 1930 (Chatriot, Chessel, 2006 : 72-73). La seconde raison tient aux prix trop élevés pratiqués par les grands magasins. Cette situation provoque la naissance des magasins à prix unique visant une clientèle issue des classes ouvrières et de la petite bourgeoisie : dans un contexte de crise économique apparaissent ainsi Uniprix en 1928, Prisunic en 1931 et Monoprix en 1932 (Allain, Chambolle, 2003 : 26). Ils se caractérisent par plusieurs innovations ayant permis de réduire les coûts : ces magasins qui vendent effectivement aussi bien de l'alimentaire que du non alimentaire « offrent des produits à très faible prix (négociés auprès de fabricants), pré-emballés afin de faciliter l'achat rapide, sans aucun service (la livraison, le crédit ou le rendu sont supprimés, de même que la publicité) » (Chatriot, Chessel, 2006 : 74).

Dressons un bref panorama du commerce français avant la « révolution » commerciale des premiers supermarchés pour mieux saisir la portée des changements à venir. L'appareil commercial est décrit comme « sclérosé », les commerçants utilisent des techniques de vente dépassées et l'on compte trop d'intermédiaires et de petites boutiques. En 1950, il existe environ 796 000 commerces dont la majorité ne compte aucun employé : « l'épicier, souvent âgé, en blouse bleue, le crayon sur l'oreille, n'offrant qu'un assortiment restreint, symbolise bien les

pesanteurs du commerce français dont la règle d'or est de vendre peu mais cher » (Daumas, 2006a : 63). La France n'est pas un cas isolé en Europe : Villermet (1993 : 43) dresse un constat similaire pour le continent après la seconde guerre mondiale. Cependant, il existe déjà cinq formes de commerce concentré bien qu'elles ne représentent que 11,2 % du chiffre d'affaires du commerce en 1960 en France. La première forme comprend les grands magasins : si on en compte 207 en 1960, leur activité a fortement ralenti après la crise de 1929, les poussant à créer des magasins populaires (qui sont 460 à la même date). La deuxième forme comprend le succursalisme dont Docks de France et Casino (Zancarini-Fournel, 1993) sont les figures emblématiques : née au début du XX^{ème} siècle, cette forme de commerce compte 24 790 établissements en 1960 et se développe autour de quelques concepts novateurs : « un contrôle strict des livraisons et des ventes à partir d'un entrepôt central, l'uniformité des prix de vente dans toutes les succursales, la compression des frais généraux [...] et la suppression de la vente à crédit » (Daumas, 2006a : 63). La troisième forme comprend les coopératives de consommation (8 625 établissements en 1960) qui développent « une organisation calquée sur le succursalisme, le contrôle de nombreuses usines agroalimentaires, une clientèle fidèle aux célèbres produits Coop » (Daumas, 2006a : 63). La quatrième compte les commerçants indépendants rassemblés sous forme de groupements d'achats (Unico, Codec, Leclerc, Una), ce qui leur permet de faire baisser le prix d'achat auprès des grossistes : ils sont 369 et comptent 54 000 adhérents en 1955. La dernière forme de commerce concentré comprend les groupements de grossistes qui se sont associés à des détaillants sous formes de chaînes (Luga, Spar, Végé) dans le but de réduire les charges et de vendre davantage : on compte 18 chaînes regroupant 52 400 détaillants en 1960 (*ibid.*).

1.2.L'apparition des premières GSA en France

Avant de nous intéresser à l'hypermarché, commençons par détailler les principales innovations qui lui ont permis de voir le jour.

La première innovation est le libre-service (Cochoy, 2002, 2014 ; Grandclément, 2011 ; Tedlow, 1997) qui débarque en France en 1948. Ce concept novateur est défini comme suit : « libre choix des articles sans intervention d'un vendeur, produits généralement préemballés, paniers pour se servir mis à la disposition du client, affichage très apparent des prix et caisse à la sortie » (Daumas, 2006a : 68-69). Aux États-Unis, il apparaît dès 1916 dans le magasin *Piggly Wiggly* de Clarence Saunders à Memphis (Thil, 2000 [1966] : 57). Saunders a l'idée de laisser les clients se servir dans les rayons en *self-service*, organisation qui ne nécessite pas de

vendeur mais seulement un caissier (Grandclément, 2011 : 66). Il fait ensuite breveter l'architecture du magasin et développe une franchise. Saunders s'est en réalité appuyé sur le concept de *cash and carry* (on paye immédiatement et on emporte la marchandise soi-même) développé dans les chaînes d'épicerie (*chain stores*) qui décidèrent dès les années 1910 de se réorganiser afin de mieux se focaliser sur les prix bas en supprimant de nombreux services comme la livraison et le crédit (Grandclément, 2011 : 69). Si aujourd'hui des sociologues se penchent sur la « mise au travail des clients » ou sur le « travail du consommateur » (Bernard, Dujarier, Tiffon, 2011 ; Dujarier, 2008 ; Tiffon, 2013), *cash and carry* et *self-service* furent au départ favorables à la ménagère en dépersonnalisant les rapports indiscrets avec l'épicier (Grandclément, 2011 : 71). Etudiant le laborieux développement du libre-service au Royaume-Uni de la fin des années 1940 aux années 1960, Paul du Gay (2006 : 53-55) nous apprend que les employés apprécient tout autant ce système considéré comme moins « servile » que le travail personnalisé³¹.

La deuxième innovation est à chercher du côté du « Plan *Marshall* » au sortir de la Seconde Guerre mondiale. Par son intermédiaire, patrons, cadres et fonctionnaires des pays bénéficiaires se rendent aux États-Unis pour des « missions de productivité » qui leur fournissent les clés de l'efficacité économique. Cela passe, par exemple, par le changement des syndicats vers un rôle moins contestataire et plus constructif (Cristofalo, 2008) ou par l'importation de techniques économiques et sociales (Boltanski, 1981). S'ils sont impressionnés par l'insolente prospérité du pays hôte, beaucoup demeurent tout de même dubitatifs face au défi socio-économique et culturel consistant à importer la société de consommation étatsunienne en France (Kuisel 1988). En témoigne de façon ironique le film de Jacques Tati³² dépeignant l'arrivée de méthodes américaines dans un village rural et les inévitables déceptions des premiers « missionnaires » qui se heurtent à des résistances culturelles (Guigueno, 1995). Villermet (1993 : 44) insiste également sur cette différence de « mentalité » entre américains et européens ainsi que sur deux facteurs sociaux pour lesquels l'Europe a du retard à l'époque : « le travail des femmes et la formation des *managers* ». Les patrons de la distribution française, partis aux États-Unis « chercher ce qui leur manquait le plus : des savoir-faire bien rodés en matière de formules [...] et d'animation commerciales » (Chadeau, 2004a : 233), se montrent au contraire beaucoup plus enthousiastes. Ils bénéficient d'ailleurs après 1957 des conseils de Bernardo Trujillo, célèbre

³¹ Cette remarque est importante pour la suite car les grandes surfaces vont à nouveau obliger les employés à « servir » les clients *via* une politique d'orientation-client au milieu des années 2000. Cf. Chapitre 2, Section 1, 1.2. L'orientation-client depuis le milieu des années 2000 ; Chapitre 3, Section 1, 2. Faire face au flux des clients : une contrainte supplémentaire.

³² Film réalisé par Jacques Tati, *Jour de fête* est sorti en 1949.

formateur travaillant pour la *National Cash Register Company*, alors *leader* des caisses enregistreuses. Dans ses célèbres formations, ce dernier insiste sur « le libre-service, les prix bas, le *parking* et le spectacle » (Chatriot, Chessel, 2006 : 75). Ces techniques modernes sont largement diffusées dans de nouvelles revues professionnelles comme *Libre-Service Actualités* lancée en 1958, *Techniques marchandes modernes* en 1961, *Points de vente* en 1962, et plus tard dans un célèbre ouvrage d'Etienne Thil (2000 [1966]). Les patrons des succursalistes qui traversent l'Atlantique en 1947 s'attellent à réorganiser leurs petites supérettes autour du libre-service dès 1948 (Casino, Goulet-Turpin). Cependant, à cause d'un contexte guère favorable (rationnement jusqu'en 1949, inflation et fortes taxes sur les produits), le succès n'est pas immédiat (Chatriot, Chessel, 2006 : 75).

La troisième innovation est celle du *discount*. Elle est née en Bretagne en 1949, plus précisément à Landerneau dans le « centre distributeur » d'Edouard Leclerc, au départ une simple pièce remplie de cartons empilés jusqu'au plafond. Le succès est immédiat grâce à des méthodes novatrices : « raccourcir les circuits de distribution en se fournissant directement chez les producteurs, vendre avec une marge réduite, traquer les frais généraux et proposer un choix restreint de produits de large consommation (essentiellement alimentaires) et de marque connue » (Daumas, 2006a : 70). Très vite, Leclerc se trouve au cœur d'une polémique avec des grossistes qui refusent de le livrer. L'État qui souhaite à cette époque réduire l'inflation intervient plusieurs fois en sa faveur : le décret n° 53-707 du 9 août 1953 « relatif au contrôle de l'État sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique ou social », dit « décret Laniel », interdit le refus de vente, les pratiques discriminatoires et les prix imposés. Suite à sa suppression par le Conseil d'État, il est repris par de Gaulle dans le décret n° 58-545 du 24 juin 1958 et complété par la circulaire du 31 mars 1960 « relative à l'interdiction des pratiques commerciales restreignant la concurrence », dite « circulaire Fontanet ».

La quatrième innovation est celle du supermarché. Né en 1930 aux États-Unis avec l'ouverture du magasin de Michael Cullen dans la banlieue de New-York (Thil, 2000 [1966] : 72), le premier ouvre ses portes en France en 1957 chez Henri Bardou qui transforme son épicerie fine en supermarché en libre-service de 750 m² (Carluet-Lossouarn, 2007 : 139-142). Ce nouveau format est défini comme suit : « magasin d'alimentation (en) libre-service où en principe tous les produits alimentaires peuvent être achetés et dont la surface de vente est supérieure à 400 m² » (Chatriot, Chessel, 2006 : 75). Si on en compte déjà 108 en 1961, leur succès est limité par les prix trop élevés, les *parkings* trop petits et une clientèle pas encore tout à fait habituée aux chariots et à l'attente en caisse (Daumas, 2006a : 70-71).

Le premier hypermarché naît finalement en 1963 en France de l'alliance de deux familles, les frères Defforey qui sont grossistes dans l'Ain et Marcel Fournier qui est propriétaire d'un magasin en libre-service à Annecy. Ces derniers réagissent tout d'abord à Leclerc qui souhaite s'installer à Annecy en lançant en 1960 le premier supermarché Carrefour dont ils corrigent les erreurs dans un second supermarché en 1963 (Daumas, 2006a : 73). Mais en 1962 déjà, de retour d'une « mission de productivité » aux États-Unis, ils reviennent persuadés qu'il faut voir plus grand. Ils ouvrent ainsi le 15 juin 1963 le premier hypermarché au monde à Sainte-Geneviève-des-Bois, en banlieue parisienne. Différent de ce qui existe aux États-Unis, ce format novateur réunit l'alimentaire et le non alimentaire selon le principe du « tout sous un même toit », ne vend aucun produit à perte et, sous l'influence de Leclerc, tente de tout vendre à prix *discount* (*ibid.* : 75-76). Notons que ce n'est qu'en 1968 que le magazine *Libre-Service Actualités* invente le terme d'hypermarché en le définissant comme suit : « grande unité de vente au détail présentant un très large assortiment en alimentation et marchandises générales ; surface de vente supérieure à 2 500 m² ; vente généralisée en libre-service et paiement en une seule opération à des caisses de sortie ; *parking* de grandes dimensions mis à la disposition de la clientèle » (*ibid.* : 76-77). La réussite de ce premier établissement est si fulgurante (Lhermie, 2001 : 29 ; Villermet, 1991 : 132-133) qu'un deuxième hypermarché de 2 600 m² de surface de vente est ouvert à Villeurbanne en 1964. Cependant, c'est surtout le troisième ouvert en 1966 à Vénissieux qui fera date : 9 500 m² de surface de vente, un *parking* immense, 50 caisses, la vente de meubles et d'électroménager, un logo et le plan des rayons qui restent longtemps les mêmes. C'est de ce modèle que s'inspire Gérard Mulliez pour ouvrir son premier hypermarché Auchan en 1967 (Daumas, 2006a : 77-78).

2. Des années 1960 à la fin des années 1980 : une croissance *extensive*

Les GSA permettent aux ménages français d'entrer de plain-pied dans la « société de consommation » dès les années 1960, et ce malgré un premier ralentissement dans les années 1980.

2.1. Une « révolution commerciale » : articuler production et consommation de masse

Le succès fulgurant de l'hypermarché fait parler à son propos de « révolution » commerciale. Ce format est alors en phase avec le nouveau contexte socio-économique : « urbanisation, salarisation croissante, développement du travail des femmes, élévation du

revenu national réel moyen par tête, doublement du budget annuel moyen du consommateur entre 1950 et 1968, recul des dépenses d'alimentation, progression de l'équipement des ménages en réfrigérateurs et automobiles » (Daumas, 2006b : 58). Durant la période des « Trente Glorieuses », la production de masse appelle en effet une consommation de masse passant par une distribution de masse : c'est le rôle de l'hypermarché et du secteur de la grande distribution, définie comme le « volet commercial du fordisme » car elle permet de faire accéder une large classe moyenne à la société de consommation (Moati, 2001 : 66 ; 2016 : 101-102).

Dans un marché encore peu concurrentiel, le but des enseignes de GSA (supermarchés et hypermarchés) est de gagner de nouveaux clients en augmentant leurs parts de marché. Le moyen employé est une « orientation-produit » reposant sur deux éléments : le modèle du *discount* appliqué à toute l'organisation et la croissance continue du réseau. Ce régime de croissance économique est qualifié de croissance *extensive*, renvoyant au fait qu'« un pays, un secteur ou une firme tire sa croissance de l'expansion de son champ d'activité » (Moati, 2001 : 11). Il repose donc sur un service commercial minimal associé à une forte vitesse de rotation du capital.

Nous détaillons ici les principales caractéristiques de ce régime de croissance. Tout d'abord, le modèle du *discount* nécessite d'être un distributeur et non pas un commerçant, c'est-à-dire que les relations avec les clients sont minimales : magasins les plus grands possibles pour réaliser des économies d'échelle, implantation en périphérie pour minimiser le coût du foncier, libre-service sans vendeurs mais avec des salariés déqualifiés uniquement présents pour remplir les rayons ou encaisser, flexibilité de l'emploi externe pour coller aux flux et fonction *marketing* réduite aux prospectus (Moati, 2001 : 66-68 ; Moati, Volle, 2010 : 6-8). Au niveau de leur organisation ensuite, les enseignes se focalisent sur les fonctions logistiques et achats. Il existe une division du travail claire entre industrie et distribution. L'industrie conçoit, fabrique en masse et vend ses produits *via* le *marketing*, le *packaging* et la publicité. De leur côté, les GSA ont une fonction principalement logistique : elles distribuent ces produits dans autant de rayons qu'il existe de secteurs industriels (Moati, 2016 : 102). Concernant les achats, l'augmentation de la taille du réseau de l'enseigne permet à la fois de réaliser des économies d'échelles et d'acquérir un pouvoir de négociation grandissant vis-à-vis de fournisseurs pouvant de moins en moins se permettre de se faire déréférencer par une centrale d'achats (Moati, Volle, 2010 : 6-8). Avec la concentration des enseignes, les relations entre distributeurs et fournisseurs (industriels, artisans, agriculteurs) ne cessent de se durcir à l'avantage des premiers. Les GSA réussissent en effet à obtenir des prix plus bas, des délais de paiements plus longs et les

fameuses « marges arrières » que la loi Dutreil³³ de 2005 essaye de limiter. Le résultat est sans appel : la forte rentabilité du capital investi passe par de faibles marges unitaires largement compensées par une très forte vitesse de rotation du capital, obtenue notamment en jouant sur les délais de paiement avec les fournisseurs. Concrètement, plusieurs stocks de marchandises sont vendus en totalité avant de payer le premier stock au fournisseur, dégageant une ressource en fonds de roulement qui permet de financer l'ouverture de nouveaux magasins (Moati, 2016 : 101 ; Moati, Volle, 2010 : 7). Dit autrement, la croissance s'auto-alimente. La conséquence est une explosion du nombre d'hypermarchés. La politique de franchise menée en parallèle permet également de doubler l'ouverture du nombre de supermarchés. Le concept n'est pas figé mais évolue constamment : en 1967, l'enseigne Mammouth sera la première à ouvrir une galerie marchande, transformant l'hypermarché en « centre commercial » ; en 1969, l'enseigne Auchan sera la première à ouvrir une « zone commerciale » où des grandes surfaces spécialisées sont associées à un hypermarché. Ces galeries marchandes réunissant des dizaines de boutiques contribuent depuis à la fermeture des petits magasins des artisans et commerçants auparavant situés dans le centre-ville des agglomérations. Ce phénomène de « fin des vitrines » provoque une gentrification de l'hyper centre des agglomérations par la substitution du commerce de bouche par des agences immobilières, de voyage et des boutiques de luxe (Péron, 1993 : 295-296).

2.2.Un épuisement dans la fin des années 1980

Ce régime de croissance *extensive* s'épuise à la fin des années 1980 pour des raisons endogènes et exogènes au secteur.

On recense deux causes internes au secteur (Moati, 2001 : 118-119, 2013a : 169). Tout d'abord, les parts de marchés ont déjà été conquises sur le commerce traditionnel, devenu entre-temps marginal. Ensuite, le territoire national est couvert par les GSA : les espaces vierges dénués de concurrence se raréfiant, chaque enseigne qui ouvre un magasin se heurte désormais à des concurrents situés eux aussi sur le créneau de la compétitivité-prix. Le modèle économique du *discount*, qui repose sur une croissance continue permettant de réduire les prix dans un cercle vertueux où la croissance s'auto-alimente, arrive à saturation, érodant sérieusement la rentabilité.

³³ Cf. Chapitre 1, Section 3, 1.1. La fin de la menace du *hard discount* au milieu des années 2000.

Par ailleurs, deux causes externes concourent à l'essoufflement de ce régime de croissance. La première tient aux mutations socio-économiques appelées couramment « crise du fordisme ». Elle se caractérise d'abord par une saturation de la consommation (Moati, Volle, 2010 : 9) : la part des biens alimentaires dans la consommation des ménages diminue, la demande des ménages en produits non alimentaires devient une demande de renouvellement et les dépenses des ménages se concentrent de plus en plus sur des postes non vendus en GSA (santé, transport, communication). Les consommateurs ont eux aussi changé : on assiste au passage à une société « post-fordiste » où les consommateurs modifient leur habitudes de consommation alors que les GSA restent focalisées sur un modèle adapté au fordisme (Moati, 2001 : 16 ; Moati, 2013a : 169-170). Le rapport Salto (2007) dresse le portrait de ces nouveaux consommateurs qui aspirent à une consommation plus personnalisée et immatérielle. Cela renvoie à la tertiarisation et à la dématérialisation de l'économie qui rendent plus difficile pour des enseignes généralistes l'identification d'un « consommateur moyen » sur lequel baser leur politique commerciale (Salto, 2007 : 86-89). De nouvelles tendances sociétales s'ébauchent alors : courses considérées comme une corvée, consommation « engagée » et exigences accrues renforcées par le discours du « client roi ». A un niveau plus théorique, on parle d'individu ou de société « hypermoderne » (Aubert, 2004, 2010), de « société d'hyperconsommation » (Lipovetsky, 2006) ou encore de « consommateur entrepreneur » (Rochefort, 1997).

La seconde cause tient quant à elle aux mutations de l'environnement législatif. L'explosion du nombre d'hypermarchés mécontente en effet le petit commerce. Tirillés entre les habitudes et la modernisation (Péron, 1991 ; Roy, 1971 ; Vigny, 1978), les petits commerçants mobilisent efficacement leurs réseaux politiques. Cela débute avec la circulaire interministérielle du 29 juillet 1969 « sur la place de l'équipement dans le développement urbain » et la loi n° 69-1263 du 31 décembre 1969 « portant diverses dispositions d'ordre économique et financier », qui doivent ralentir l'ouverture de nouvelles GSA. Les enseignes sont désormais contraintes de demander une autorisation de permis de construire à partir de 3 000 m² de surface de vente par les CDUC et la CNUC³⁴. Les 70 hypermarchés ouverts durant la seule année 1972 provoquent l'ire des petits commerçants, obligeant le gouvernement à agir plus efficacement. La loi « d'orientation du commerce et de l'artisanat » du 27 décembre 1973, dite « loi Royer », doit ralentir le nombre d'ouvertures en abaissant le seuil d'autorisation à 1 000 m² de surface de vente dans les communes de moins de 40 000 habitants et à 1 500 m² dans les communes de plus de 40 000 habitants. Les effets sont toutefois ambivalents. D'un côté, le nombre

³⁴ Commissions départementales et nationale de l'urbanisme, de l'équipement et de l'aménagement commercial.

d'ouvertures d'hypermarchés baisse, la loi ayant donc réussi à protéger les petits commerçants (Bertrand, Kramarz, 2002). Mais de l'autre, les enseignes se focalisent sur les supermarchés et les supérettes de centre-ville, attaquant frontalement ces mêmes petits commerçants. En outre, la « loi Royer » renforce également le rôle des comités départementaux d'urbanisme commercial alors que des professionnels en font partie, alimentant dès lors les soupçons de corruption dans le financement des partis politiques (Bothorel, Sassier, 2005 ; Coignard, Wickham, 1999 ; Jacquiau, 2000).

Section 2 : Du milieu des années 1990 au milieu des années 2000 : une décennie entre deux modèles

Une décennie troublée s'ouvre pour les GSA « traditionnelles ». Ces dernières sont en effet confrontées à ce qui apparaît de plus en plus comme une crise structurelle du secteur de la distribution : une offre qui n'est plus au goût des consommateurs, des concurrents qui rognent sérieusement leurs parts de marché et de nouvelles modifications de l'environnement législatif. Face à ces menaces, les GSA vont mettre en place deux stratégies quelque peu contradictoires, entre prolongation de l'ancien régime de croissance et tentative de renouveau.

1. L'entrée dans une crise structurelle dans la fin des années 1990

Fin des années 1990, ce qui semblait n'être qu'une crise conjoncturelle prend une toute autre tournure.

1.1. Renforcement des tendances sociétales précédentes

On constate à partir de la fin des années 1990 une baisse du nombre d'ouvertures des hypermarchés : les créations *ex-nihilo* se raréfient et laissent désormais place à des agrandissements de supermarchés (Moati, 2013b : 1).

Trois raisons principales sont en cause. La première est le renforcement des tendances sociétales de la fin des années 1980³⁵ (Daumas, 2006b : 68-69 ; Moati, 2013b : 2-3). La deuxième est la fin de l'image positive dont bénéficie jusqu'ici l'hypermarché auprès des consommateurs : trop massif et généraliste, il ne correspond plus aux besoins individualisés.

³⁵ Cf. Chapitre 1, Section 1, 2.2. Un épuisement dans la fin des années 1980.

Dit autrement, le « tout sous le même toit » est dépassé au moment où deviennent nécessaires des formats segmentés en fonction du type de clientèle visé. Finalement, les consommateurs n'associent plus les hypermarchés à la modernité mais au contraire à la déshumanisation, à la fatigue et au gaspillage.

1.2. Modifications législatives

Trois lois importantes bousculent à cette période le paysage législatif du secteur de la distribution. La première est la loi n° 93-122 du 29 janvier 1993 « relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques », dite « loi Sapin » qui, face aux accusations de corruption engendrées par la « loi Royer », renforce les pouvoirs des CDEC et de la CNEC³⁶.

La deuxième est la loi n° 96-588 du 1 juillet 1996 « sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales », dite « loi Galland », qui a pour but de protéger les petits commerçants et les fournisseurs face aux distributeurs qui contournent l'interdiction de revente à perte³⁷. La loi interdit ainsi la revente à perte et définit plus précisément son seuil. Les fournisseurs en sortent gagnants car les distributeurs sont obligés d'augmenter leurs prix d'achats des produits et de revente aux consommateurs. Cela met momentanément fin à la « guerre des prix » et favorise l'inflation, surtout dans les hypermarchés : « alors que les supermarchés étaient en moyenne 5,6 % plus chers que les hypermarchés en 1994, cette différence n'était plus que de 2,7 % en 1999 » (Allain *et al.*, 2008 : 44). Cependant, les GSA trouvent une parade dans la pratique des « marges arrières », également appelée « coopération commerciale », en exerçant une pression sur les fournisseurs pour que ceux-ci leur accordent des réductions qui n'apparaissent pas sur les factures (Billows, 2016 : 15-16).

La dernière est la loi n° 96-603 du 5 juillet 1996 « relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat », dite « loi Raffarin », qui a pour but de freiner le développement rapide des supermarchés de *hard discount* en allant plus loin que la « loi Royer » : désormais, il faut demander une autorisation de création ou d'extension d'un magasin

³⁶ Commissions départementales et nationale d'équipement commercial. Elles deviendront les CDAC et CNAC (Commissions départementales et nationale d'aménagement commercial) après l'entrée en vigueur de la « loi LME » de 2008.

³⁷ « Le fait, pour tout commerçant, de revendre ou d'annoncer la revente d'un produit en l'état à un prix inférieur à son prix d'achat effectif est puni de 75 000 euros d'amende. Le prix d'achat effectif est le prix unitaire figurant sur la facture majoré des taxes sur le chiffre d'affaires, des taxes spécifiques afférentes à cette revente et du prix de transport », Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf>, consulté le 24 janvier 2018.

à partir de 300 m² de surface de vente (contre 1 000 m² auparavant). Elle renforce également la « loi Sapin » en modifiant la composition des CDEC. La conséquence directe est la baisse du nombre d'ouvertures de GSA durant la seconde moitié des années 1990 : « seuls treize nouveaux hypermarchés ont été ouverts et le nombre d'ouvertures de supermarchés autorisé a sensiblement diminué [...]. La croissance de la surface de vente des *hard discounters* a été réduite de 60 à 80 % sur cette même période » (Askenazy *et al.*, 2009b : 343). Les ouvertures étant plus difficiles, les distributeurs sont poussés à la concentration sur le territoire national : Auchan rachète les hypermarchés Mammouth et les supermarchés Atac en 1996 quand Carrefour fusionne avec Promodès en 1999. Certains auteurs (Askenazy, Weidenfield, 2007) insistent sur les nombreux effets négatifs de cette loi : elle renforce en effet le monopole des groupes français en place, défavorise les salariés discriminés sur le marché de l'emploi qui trouvaient plus facilement un poste dans les magasins de *hard discount* (dont les magasins se situent en « zone sensible »), intensifie le travail et ralentit l'innovation.

1.3. Renforcement de la concurrence

Les GSA font face à un renforcement de la concurrence aussi bien pour les produits alimentaires que non alimentaires.

Deux menaces se profilent tout d'abord pour les produits alimentaires. La première est le « retour de la proximité » (Moati, 2013b : 2) : on observe en effet une multiplication du nombre d'ouvertures de supérettes et de supermarchés en centre-ville, un retour des français chez les artisans, un développement des Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP), des marchés et des achats directs à la ferme. La seconde menace, et la plus sérieuse, est l'implantation des enseignes allemandes de *hard discount*, à savoir Aldi dans le Nord en 1988 et Lidl en Alsace en 1989. Ce modèle implanté après-guerre chez nos voisins est basé sur une forte efficacité logistique et sur « le minimalisme en matière de services de vente et d'aménagement des magasins, et l'étroitesse relative de l'assortiment, concentré sur les produits de type marques de distributeurs (MDD) » (Biscourp, 2015 : 4). Au moment où le pouvoir d'achat des classes populaires diminue et où les hypermarchés augmentent leurs prix, les prix les plus bas et la proximité rendent ce format populaire : un choix restreint de produits évite en effet les tentations et les courses sont faites rapidement (Askenazy *et al.*, 2009b : 339 ; Kapferer, 2004 : 204-205). Comme la « loi Royer » oblige à demander une autorisation d'ouverture au-delà de 1 000 m², les ouvertures se multiplient car les *hard discounters* sont présents sur le format des petits supermarchés ne dépassant pas les 800 m² de surface de vente. Cette

dynamique est freinée un temps par la « loi Raffarin » : en 1996, le seuil de demande d'autorisation d'ouverture passe en effet de 1 000 m² à 300 m² de surface de vente (Biscourp, 2015 : 8). Les *hard discounters* arriveront toutefois à contourner cette loi *via* une stratégie de croissance externe qui passe par le rachat de supermarchés et l'ouverture de formats inférieurs à 300 m² (Biscourp, 2015 : 9).

Deux autres menaces se profilent également pour les produits non alimentaires. La première est le développement du *e-commerce*. Depuis la fin des années 1990, la vente sur Internet rogne des parts de marché aux GSA. On distingue trois types de e-commerçants : les *pure players* uniquement présents sur Internet comme Cdiscount ou Vente-privée, les entreprises de vente à distance qui se sont mises au commerce en ligne comme La Redoute, et les *clicks & mortar* qui possèdent des magasins physiques et qui ont développé une activité en ligne (comme les GSA qui développent des portails en ligne et des *drives*) (Salto, 2007 : 195). Les GSA ripostent donc en créant des portails Internet comme Auchandirect ou Ooshop (Hanne, Tarteret, 2012b : 15). Toutefois, les parts dans l'alimentaire restent longtemps infimes car les clients sont réticents à acheter de la nourriture sur Internet, surtout qu'il faut compter avec les coûts de livraison. Il faudra attendre le développement du *drive* combinant *e-commerce* et magasins « en dur » pour que les consommateurs s'y mettent massivement. Pour les produits non alimentaires par contre, les consommateurs achètent de plus en plus sur Internet, mettant en difficulté les rayons non alimentaires des hypermarchés (Kranklader, 2014 : 3), en particulier le *high-tech*, les produits culturels et l'habillement. Le commerce en ligne représentait 0,14 % du commerce de détail en France en 1999. Même s'il s'est fortement développé, il ne représente en 2012 que 1,5 % des ventes aux particuliers et ce sont les *pure players* qui dominent ce marché (Bouziani, Ferrante, 2014 : 1). La seconde menace touchant le non alimentaire est le développement des grandes surfaces spécialisées (GSS) qui rognent les parts de marché des GSA en proposant une offre plus diversifiée. C'est en 1967 que le premier Conforama ouvre ses portes à Saint-Priest, près de Lyon. Ce magasin met en œuvre l'inverse des méthodes habituelle de vente de meubles : large choix, produits exposés, prix au moins 20 % moins chers qu'ailleurs, rabais pour les clients qui emportent eux-mêmes leurs meubles (Carluer-Lossouarn, Dauvers, 2004 : 118-119). Face au grand succès rencontré, les hypermarchés réagissent dès la fin des années 1970 (Carrefour investit dans But et Castorama, Auchan crée Décathlon et achète Boulanger, Cora achète Truffaut, Intermarché crée Bricomarché), mais la partie est déjà perdue pour la vente de meubles (*ibid.* : 121-122). A terme, les GSS font disparaître de nombreux rayons des hypermarchés : par exemple, Intersport et Décathlon sont responsables de la disparition des articles de sport tandis que M. Bricolage, Brico Dépôt ou encore Leroy Merlin font disparaître

les rayons de bricolage. La situation est également préoccupante pour l'habillement, l'électroménager, les livres et les jouets (Moati, 2013b : 2). Les parts de marché des GSA dans la vente de produits non alimentaires passent ainsi de 17,7 % en 2008 à 15 % en 2016, expliquant en majeure partie la réduction de la surface de vente de plus en plus d'hypermarchés³⁸.

2. Des hésitations dans les réponses à apporter

Dans ce contexte où les GSA perdent des parts de marché en France, deux stratégies très différentes sont mises en place simultanément par les enseignes.

2.1.Tenter de prolonger la croissance *extensive* : diversification, croissance externe et internationalisation

Conscientes de leur éloignement progressif du modèle du *discount*, autrement dit de leur « embourgeoisement », les GSA tentent de reconquérir des parts de marché. Du milieu des années 1990 au milieu des années 2000, elles ont ainsi recours à trois stratégies pour relancer la croissance *extensive* en activant de nouveaux moteurs de croissance (Moati, 2001 : 138 ; 2013 : 171).

La première stratégie est celle de la diversification. Les enseignes lancent de nouveaux formats et offrent de nouveaux produits ou services. Les GSA vont par exemple se mettre à ouvrir leurs propres enseignes de GSS (Truffaut appartient à Cora ; Cultura, Leroy Merlin et Décathlon à Auchan, *etc.*), à offrir de nouveaux produits alimentaires (snacks, produits traiteurs) et non alimentaires (bijouterie, parapharmacie, informatique) ainsi que des services (banque, billetterie, téléphonie mobile) et des programmes de fidélisation (Kapferer, 2004 : 208). Pour retrouver leur compétitivité-prix, elles s'attaquent frontalement au *hard discount* en créant leurs propres enseignes et développent des marques « premiers prix » et des « marques distributeurs » (MDD). Les MDD possèdent toutefois une plus longue histoire : leur existence remonte en réalité aux « produits libres » de Carrefour lancés en 1976 par Étienne Thil (Soulabail, 2010), mais ils sont alors présents en nombre restreint et leur importance n'est pas encore stratégique (Daumas, 2006b : 67). C'est seulement à la fin des années 1990 qu'ils se développent et permettent aux enseignes de se différencier tout en brouillant les frontières avec

³⁸ Cf. Chapitre 5, Section 2, 1.2.3. Les rayons non alimentaires avec service : la fin des vendeurs ?

les industriels : par exemple, Bonduelle produit les mêmes boîtes de conserve vendues soit sous sa marque propre, soit sous la MDD des enseignes qui l'exigent, réduisant d'autant les ventes de ses propres produits. Si ces MDD permettent surtout au départ de reconquérir de la compétitivité-prix face au *hard discount*, elles se transforment ensuite en véritables « marques-enseignes » contestant le rôle des industriels (Moati, 2016 : 115-117).

La deuxième stratégie est celle de la croissance externe. Conséquence inattendue de la « loi Raffarin », les enseignes se concentrent en France par le biais de nombreuses fusions-acquisitions. Ces concentrations touchent principalement les groupes régionaux jusqu'à la fin des années 1980³⁹ : Casino et Cédis en 1985, Promodès et Provencia en 1989, *etc.* Puis elles touchent les enseignes nationales : rachats de Docks de France par Auchan en 1996, de Franprix par Casino en 1997, de Comptoirs modernes par Carrefour en 1998 (Daumas, 2006b : 71). Point d'orgue et fin de cette vague, Carrefour achète Promodès en 1999. Les possibilités se réduisent ensuite drastiquement : on n'assiste plus qu'à des rachats à l'unité de magasins que les enseignes intégrées tentent de ravir aux indépendants, expliquant l'appétit naissant des groupes français pour l'international.

La dernière stratégie est celle de l'internationalisation. Face à un marché saturé et fortement concurrentiel, les enseignes françaises vont tenter de conquérir des parts de marché à l'étranger en se focalisant sur les pays en développement présentant les mêmes caractéristiques que la France des « Trente Glorieuses ». Même si Carrefour s'implante dès 1973 en Espagne, c'est dans les années 1990 que les français débute réellement leur internationalisation : Carrefour possède davantage de magasins à l'étranger qu'en France dès 1995, Casino possède 133 hypermarchés à l'étranger en 2000 contre seulement 1 en 1997 et Auchan poursuit son développement en Europe du Sud et de l'Est ainsi qu'en Amérique Latine et en Asie (Daumas, 2006b : 71). Dans un article de référence, Raymond Lehman (2004) distingue trois dimensions de l'internationalisation des distributeurs : l'internationalisation-aval est l'exploitation de magasins à l'étranger et aboutit « à un oligopole international, où les firmes sont en concurrence dans plusieurs espaces nationaux en même temps » (Lehman, 2004 : 54), en particulier entre Carrefour, Wal-Mart, Tesco ou encore Metro ; l'internationalisation-amont regroupe « l'approvisionnement international » et « l'implication dans les opérations de production internationale » (*ibid.* : 55) ; l'internationalisation parallèle est le développement de filiales bancaires à l'étranger (*ibid.* : 59). Durant cette période où la croissance est plus faible que pendant les « Trente Glorieuses », les profits et la part de la valeur ajoutée distribuée aux

³⁹ Contrat d'étude prospective, 2008, « Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire », *Rapport GESTE et CREDOC*, avril, p. 115-116.

actionnaires augmentent néanmoins plus rapidement (Baud, Durand, 2012). C'est la période pendant laquelle les GSA entrent de plain-pied dans la « globalisation » : financiarisation, dégradation des termes de l'échange avec les fournisseurs et pression à la baisse sur les salaires. Cependant, cet « âge d'or de l'expansion internationale » (Durand, 2011 : 119) prend fin au milieu des années 2000. Les enseignes parfois lourdement endettées délaissent les marchés difficiles en cédant des actifs pour se concentrer sur les plus juteux. Carrefour quitte par exemple la Corée du Sud, la République Tchèque, le Chili, le Mexique ou encore le Japon (Durand, 2011 : 123) pour se concentrer sur la Pologne et la Chine en 2005, le groupe Intermarché quitte quant à lui l'Allemagne pour se concentrer sur les Balkans. La situation actuelle est la suivante : Auchan est actif en Europe de l'Ouest (Italie, Espagne, Portugal, Luxembourg) et en Chine, Carrefour en Europe centrale et orientale (Pologne, Roumanie), en Asie (Chine) et en Amérique latine (Brésil, Argentine), Casino en Amérique latine (Brésil, Colombie, Argentine, Uruguay) et en Asie du Sud-Est (Thaïlande, Vietnam) tandis que Leclerc est présent très modestement en Europe de l'Est et tente de constituer des alliances européennes (Hanne, Tarteret, 2012a).

2.2. Les débuts d'un changement de perspective : vers une croissance *intensive*

En parallèle, les distributeurs mettent en place une stratégie visant à passer à une croissance plus *intensive* qui est « principalement obtenue de l'amélioration des rendements, c'est-à-dire d'une meilleure adaptation de l'offre et aux besoins et de la réalisation de gains de productivité » (Moati, 2001 : 11). Il ne s'agit plus pour les distributeurs de gagner de nouveaux clients pour augmenter leurs parts de marché au moyen d'une orientation-produit centrée sur le *discount* et la croissance continue, stratégie ayant pour cœur de métier les achats et la logistique. Il faut désormais exploiter « en profondeur » les marchés de deux façons (David *et al.* 2006 : 4 ; Moati, Volle, 2010 : 9-10) : pour le *front office* qui concerne les relations avec les clients, il convient de les fidéliser et de les faire dépenser davantage (augmentation du « taux de nourriture ») ; pour le *back office* qui concerne l'organisation, il s'agit d'améliorer le modèle du *discount* avec des prix toujours plus bas et de trouver de nouveaux leviers de croissance. Le moyen mobilisé est une connaissance accrue des clients devant permettre de répondre à leurs attentes en proposant une offre individualisée : c'est le passage à l'orientation-client qui va se focaliser sur le *marketing* et le service commercial.

Deux stratégies sont mises en place pour négocier ce virage. La première est la segmentation des produits et des formats. Sur les quatre axes stratégiques identifiés par Philippe Moati (2001)

– prix/différenciation, généraliste/spécialiste, corvée/plaisir, produit/bouquet – les GSA, auparavant situées sur l’axe prix/généraliste/corvée/produit, se développent désormais partout ailleurs (Moati, 2001 : 177-178). Nous avons déjà évoqué ce point avec la diversification⁴⁰ : les enseignes vont segmenter leur offre en investissant dans de nouveaux produits (surtout les MDD⁴¹) et des formats différents (GSS et *hard discount*). La segmentation de l’offre est jusqu’alors basée sur la proximité avec le centre-ville et sur le prix : les hypermarchés situés en périphérie des agglomérations proposent un assortiment très important de produits et pratiquent des prix plus bas que les supermarchés qui sont quant à eux situés près du centre et proposent principalement des produits alimentaires. Les *hard discounters* ayant cassé cette logique en colonisant le centre-ville avec des prix très bas⁴², les GSA spécialisent les petits hypermarchés sur l’alimentaire pour laisser des rayons non alimentaires uniquement dans les grands hypermarchés et développent en parallèle de nombreux concepts de proximités (de type supérette).

La seconde stratégie est la construction d’une compétence *marketing*. Elle consiste à récolter des informations sur les clients afin de mettre en place un *marketing* ciblé. Les GSA passent en effet d’un commerce de masse à un commerce de précision permettant de personnaliser l’offre (Moati, Volle, 2011 : 103-104). Le développement des Technologies de l’information et de la communication (TIC) va favoriser ce processus : les GSA vont par exemple créer des sites de vente en ligne pour concurrencer le *e-commerce* et tenter de devenir « multicanal », ce qui va leur permettre de mieux connaître leurs clients. Dans un célèbre article, Raymond Burke (2006) décrit les trois vagues de changement technologique ayant favorisé la montée du *marketing* dans le commerce. Tout d’abord, le code-barres améliore la logistique et permet de mieux suivre les ventes. Ensuite, les cartes de fidélité (PG en 1994, Leclerc en 2000, Auchan et Géant en 2002 et Carrefour en 2004) tracent les achats de chaque client et permettent le *Customer relationship management* : par exemple, l’*Efficient Consumer Response* ou « réponse optimale au consommateur » offre la possibilité aux enseignes de recouper « les informations fournies sur les achats par le ticket de caisse et sur le client par la carte de fidélité », fournissant ainsi une grande quantité de données à exploiter (Daumas, 2006b : 74). Pour finir, la troisième vague – encore à ses balbutiements – offrira la possibilité de tracer les clients en

⁴⁰ Cf. Chapitre 1, Section 2, 2.1. Tenter de prolonger la croissance *extensive* : diversification, croissance externe et internationalisation

⁴¹ Avec le retour de la « guerre des prix » en 2012, les MDD perdent de l’attrait par rapport aux marques nationales qui voient leur prix baisser, aux produits « bios » et « hauts de gamme ». Cf. COUGARD Marie-Josée, 2015, « Alimentation : les marques de distributeurs en panne pour la sixième année d’affilée », *Les Echos*, 21 janvier.

⁴² Contrat d’étude prospective, 2008, « Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire », *Rapport GESTE et CREDOC*, avril, pp. 118-119.

temps réel grâce à la vidéo, la *Radio Frequency Identification* (RFID), le *Global Positioning System* (GPS), l'achat par téléphone, *etc.*, permettant le développement du *Customer experience management*. Parallèlement au reste de l'économie, la rhétorique de l'orientation-client qui se diffuse dans quelques secteurs pionniers comme la banque ou le transport aérien atteint les GSA.

Section 3 : Après le milieu des années 2000 : le tournant clair vers la croissance *intensive*

En France (Moati, 2011) comme ailleurs dans le monde (Lewis, Dart, 2010 ; Stephens, 2013), les observateurs sont d'accord sur l'existence d'une crise structurelle de la grande distribution sous sa forme actuelle et sa nécessaire évolution vers un nouveau régime de croissance plus en phase avec les nouvelles attentes des consommateurs. Mais plutôt qu'à une nette rupture, on assiste à la fois à l'accélération de la croissance *intensive* et au maintien de l'ancien régime de croissance : en *front office*, il s'agit de faire dépenser davantage à chaque client et à le fidéliser ; en *back office*, il s'agit de faire des économies et de trouver de nouveaux leviers de croissance.

1. Des changements structurels accélérés par une crise conjoncturelle

Si le milieu des années 2000 signe la fin de la menace du *hard discount* et le tournant clair vers l'orientation-client, la crise des *subprimes* déclenchée en 2007 aux États-Unis touche peu de temps après les enseignes françaises.

1.1. La fin de la menace du *hard discount* au milieu des années 2000

La menace du *hard discount*, jusqu'alors la plus dangereuse pour les GSA, s'estompe au milieu des années 2000. Les parts de marché de ce format diminuent pour la première fois en 2006 : elles passent de 13,4 % à 13,2 % alors que le nombre de magasins augmente⁴³. Aujourd'hui, seuls les ménages les moins aisés continuent à les fréquenter exclusivement (Kranklader, 2014 :1).

⁴³ Contrat d'étude prospective, 2008, « Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire », *Rapport GESTE et CREDOC*, avril, pp. 49-50.

Trois raisons expliquent ce déclin. La première est la forte concurrence entre les *hard discounters* : comme les GSA avant eux, ils ne peuvent plus ouvrir un magasin sans se trouver frontalement en concurrence avec un magasin semblable.

La deuxième raison est la multiplication des attaques des GSA traditionnelles (hors *hard discount* et magasins multi-commerces). Elles investissent par exemple dans des enseignes de *hard discount* : *Leader Price* pour Casino, Ed puis Dia pour Carrefour, Halles d'Auchan pour Auchan, etc. (Biscourp, 2015 : 8). Elles arrivent aussi à vendre des produits « premiers prix » moins chers que les *hard discounters* : « Produits N° 1 » chez Carrefour, « Eco+ » chez Leclerc, « Pouce » chez Auchan. Après 2005, elles baissent massivement leurs prix et lancent des campagnes publicitaires agressives mettant en avant la qualité de leurs produits.

La dernière raison est le changement d'environnement législatif qui profite aux GSA. La loi n° 2005-882 du 2 août 2005 « en faveur des petites et moyennes entreprises », dite « loi Dutreil », et la loi n° 2008-3 du 3 janvier 2008 « pour le développement de la concurrence au service des consommateurs », dite « loi Chatel », ont pour but de modifier la « loi Galland » qui a favorisé un fort accroissement des « marges arrières » et une augmentation des prix. La loi n° 2008-776 du 4 août 2008 « de modernisation de l'économie », dite « loi LME », assouplit encore la « loi Galland » pour faire baisser les prix. Celle-ci relève également le seuil à partir duquel il est nécessaire d'obtenir une autorisation pour ouvrir un magasin : il passe alors de 300 m² à 1 000 m² de surface de vente dans le but de stimuler l'implantation de nouveaux points de vente en assouplissant la « loi Raffarin ». Ces lois ont plusieurs conséquences inattendues. La modification du calcul du seuil de revente à perte et la suppression des fameuses « marges arrières » débouchent sur le retour d'une « guerre des prix » entre les enseignes après 2012, provoquant de nouvelles tensions dans les relations entre distributeurs et fournisseurs (Billows, 2016 : 25-26). En outre, la « loi LME » favorise un peu plus tard le développement incontrôlé des *drives*.

Les GSA traditionnelles sont ainsi redevenues compétitives par rapport au *hard discount* (Biscourp, 2015 : 9). Le brouillage entre GSA et *hard discount* touche le plus fortement ces derniers qui sont poussés à effectuer un choix entre deux stratégies : rester dans le *hard discount* (Le mutant, Norma) ou se diriger vers le *soft discount* (Lidl, Leader Price, Netto/Ed, Dia) (Coutelle-Brillet, Rivière, 2013 : 140-141). Lidl est emblématique de ce passage au *soft discount* : depuis 2012, l'enseigne se repositionne en élargissant son offre de produits frais et

de marques nationales (Arnaud, Hanne, 2014 : 8), investit massivement dans la rénovation de ses magasins et lance de nombreuses campagnes publicitaires⁴⁴.

1.2. Au milieu des années 2000 : une orientation-client assumée

On assiste depuis le milieu des années 2000 à un changement de culture sectorielle dans le patronat de la distribution (Georget *et al.*, 2008) : l'orientation-client s'affirme car on prend lentement conscience que la crise de l'hypermarché n'est pas simplement conjoncturelle.

Tout d'abord, les modèles à suivre ne sont plus ni le *hard discount* allemand axé sur les prix les plus bas ni l'américain Wal-Mart axé sur la connaissance des ventes pour ajuster les flux à la demande. On suit désormais avec attention le britannique Tesco qui met l'accent sur la connaissance fine de ses clients, ce qui permet de cibler avec précision des segments de consommateurs qui vont bénéficier d'une offre individualisée (Moati, 2013a : 171 ; Moati, Volle, 2011 : 110). Ensuite, le *marketing* et les TIC prennent une importance croissante. Il s'agit de cibler et fidéliser la clientèle tout en différenciant l'enseigne des concurrents. On utilise pour cela les TIC (RFID et *m-commerce*) qui permettent de tracer les clients en temps réel, actant la mise en place d'un « commerce de précision » ou d'un « commerce de masse personnalisé » (Moati, 2011).

Enumérons quelques changements qui s'inscrivent dans cette stratégie : les GSA offrent davantage de services, adoptent des positionnements différents, transforment les magasins en lieux de vie, multiplient les innovations dans les petits formats en se plaçant sur des segments toujours plus petits, bref, se détournent de l'amont (achats, logistique) pour l'aval (les clients) (David *et al.*, 2006 : 65). D'aucuns prévoient d'aller encore plus loin en obtenant la « préférence des clients » *via* le plaisir retiré par l'expérience en magasin et l'exclusivité de l'offre proposée (Ducrocq, 2014).

1.3. Après 2009 : les répercussions de la crise économique

La crise des *subprimes* qui débute en 2007 aux États-Unis et arrive en 2008 en France ne se répercute aux GSA qu'en 2009, « année noire » où le chiffre d'affaires global recule de 3,4 % (Cases, Massicot, 2015).

⁴⁴ BERTRAND Philippe, 2015, « Distribution : en France, l'enseigne Lidl mise sur le "*soft discount*" », *Les Echos*, 9 décembre.

Le pouvoir d'achat en baisse ralentit la consommation et les ménages se recentrent sur l'alimentaire. Cette situation débouche sur des résultats en dents de scie : selon l'INSEE, les ventes en volume des GSA diminuent en 2008 et 2009, remontent légèrement en 2011 puis baissent à nouveau en 2012 (Diard *et al.*, 2013) et 2014. Entre 2015 et 2016 (derniers chiffres disponibles), les parts de marché des GSA passent de 65,6 % à 64,4 % dans l'alimentaire et de 15,7 % à 15 % dans le non alimentaire⁴⁵. Selon le format, la sortie de crise est aléatoire : les supermarchés qui offrent structurellement davantage de produits alimentaires remontent rapidement la pente, mais les hypermarchés sont toujours à la peine en raison du poids des rayons non alimentaires en constante difficulté face à la concurrence de GSS et du *e-commerce* (Hanne, Tarteret, 2012b : 8). La part des ventes en valeur des produits non alimentaires baisse ainsi de 6 points dans les hypermarchés entre 2005 et 2014 (Cases, Massicot, 2015), poussant les enseignes à réduire leur surface de vente en supprimant peu à peu ces rayons (Kranklader, 2014).

Les indépendants qui sont spécialisés sur les petits hypermarchés et les supermarchés s'en sortent plutôt bien face à cette conjoncture déprimée et gagnent des parts de marché : ce sont surtout les groupes intégrés spécialisés dans les grands hypermarchés qui sont touchés. C'est par exemple le cas de Géant-Casino : une dizaine d'hypermarchés français du groupe réduisent chaque année leur surface de vente d'environ 20 % dans le but d'atteindre au maximum 6 500 à 7 000 m² de surface de vente⁴⁶. La réduction des effectifs concerne en réalité tous les groupes intégrés qui suppriment des postes depuis 2008 : « entre 2008 et 2010, 2 500 emplois ont disparu chez Cora, un quart des postes ont disparu entre 2008 et 2012 chez Casino et près de 17 % chez Carrefour entre 2006 et 2011 » (Benquet *et al.*, 2016 : 30). Carrefour constitue un bon exemple de l'intensification du travail qui s'ensuit : « en 1999, on comptait un salarié pour 66 m², dix ans plus tard, on compte un salarié pour 130 m² », (Benquet, Durand, 2016 : 51).

Malgré un léger regain du pouvoir d'achat et de la consommation des ménages en 2015, les GSA n'en profitent que très peu comparé aux autres formes de commerce de détail alimentaire (supérette, petites surfaces) et au commerce non alimentaire (Andrieux *et al.*, 2016a : 2). Nous avons vu que cette baisse d'activité a des répercussions sur l'emploi : si le nombre de salariés dans le commerce augmente entre 1995 et 2007, il fluctue depuis sous son niveau de 2008 (Andrieux *et al.*, 2015 : 3). Une autre conséquence de cette crise est le retour dès 2012 de la « guerre des prix » : le but est de poursuivre l'orientation-client en restant également axé sur

⁴⁵ INSEE, 2018, *Tableaux de l'économie française*, collection « Insee Références », p. 179.

⁴⁶ MERLAUD Benoît, 2017, « Casino réduit toujours ses hypers et voit ses ventes baisser en France », *Linéaires*, 18 avril.

l'orientation-produit. Le cas de Casino l'illustre encore une fois très bien : alors que ses hypermarchés Géant comptent parmi les plus chers du secteur, l'enseigne décide de devenir très agressive sur les prix en proposant des prix plus bas que ceux de Leclerc⁴⁷.

2. Quelques innovations récentes pour satisfaire les clients

En *front office*, les enseignes tentent de satisfaire les clients pour répondre à leurs nouvelles attentes en investissant dans la redéfinition de l'hypermarché, dans la proximité et dans le *drive*, format phare du moment.

2.1. Réinventer l'hypermarché

Les enseignes lancent depuis la fin des années 2000 de nombreuses expérimentations dans le but de « ré-enchanter » l'hypermarché.

C'est Carrefour qui ouvre le bal en 2009 avec son plan « Réinventer l'hypermarché pour enchanter nos clients » avant que les autres enseignes ne l'imitent. Pour ce faire, différentes stratégies sont employées (Moati, 2013b : 4) : l'expérimentation de nouveaux formats d'hypermarchés (« Carrefour Planet » en 2009, « Priba » pour Auchan en 2010, un hypermarché *hard discount*) afin de s'adapter aux différents segments de la clientèle, la transformation des magasins en lieux de vie pour les rendre plus agréable (David *et al.*, 2006 : 45), la création d'espaces spécifiques à l'intérieur même du magasin (bio, gourmet, hallal, *etc.*) et la réaffirmation d'une position axée sur les prix bas.

Cela ne suffit pourtant pas à inverser la tendance : en perte de vitesse et concurrencés aussi bien dans l'alimentaire que dans le non alimentaire, les hypermarchés sont toujours à la traîne et les nombreuses tentatives sont autant d'échecs (Arnaud, Hanne, 2014 : 7). Les groupes intégrés (qui possèdent les plus grands hypermarchés) sont obligés de prendre des mesures plus radicales comme l'illustre récemment le cas de Carrefour⁴⁸ : l'enseigne va réduire la surface de vente de nombreux hypermarchés (voire les mettre en location-gérance ou les franchiser), organiser un plan de départ volontaire de 2 400 personnes et investir massivement dans l'*e-commerce*. La groupe Casino a pour sa part décidé de profiter de la rénovation de certains

⁴⁷ TONNELIER Audrey, 2014, « La guerre des prix continue de peser sur la grande distribution », *Le Monde*, 16 octobre.

⁴⁸ PRUDHOMME Cécile, 2017, « Carrefour : comment Alexandre Bompard veut avancer sur la mise en place du travail le dimanche », *Le Monde*, 22 septembre ; ABDELBOST Aurélia, 2018, « Le plan d'action de Carrefour en chiffres », *Le Monde*, 24 janvier.

hypermarchés pour leur ôter une partie de leur surface de vente directement utilisée dans l'agrandissement de la galerie marchande : les nouvelles boutiques ainsi créées rapportent davantage de loyer et attirent des clients supplémentaires⁴⁹. De manière générale, la poursuite de la « guerre des prix » pousse les groupes à accélérer l'automatisation des magasins et à supprimer du personnel⁵⁰.

2.2. Investir dans la proximité

Autre stratégie, les GSA traditionnelles investissent massivement dans la « proximité » après 2010. Le « commerce de proximité » selon l'INSEE « regroupe l'ensemble des commerces de quotidien et des commerces en pôle de vie » (Solard, 2010 : 2). Il compte donc en majorité des supérettes (plus petites que les supermarchés). Toutes les enseignes s'y mettent : Casino lance en 2011 *Casino Shopping* et *Casino Shop* pour remplacer ses supérettes *Petit Casino*, Système U développe *Utile* et Carrefour lance en 2010-2011 ses concepts *Carrefour City*, *Carrefour Contact* et *Carrefour Express* pour remplacer les *Proxi*, *8 à Huit*, *Shopi* et *Marché Plus* (Arnaud, Hanne, 2014 : 7). Le Groupe Casino, qui mise particulièrement sur la proximité, a lancé dernièrement deux innovations. Depuis le début 2018 à Paris, le groupe teste l'ouverture 24 heures sur 24 de supérettes *Franprix* dans lesquelles les clients nocturnes règlent sur des automates⁵¹. Au même moment, l'enseigne *Monoprix*, également propriété du groupe, annonce un partenariat avec le groupe Amazon dans le but d'améliorer son service de livraison de produits à domicile, initiative rapidement copiée par Carrefour qui s'allie avec Google⁵². Ce dynamisme reste cependant limité au centre-ville des grandes agglomérations et concerne principalement les produits alimentaires⁵³.

2.3. Développer le *drive*

Dernière innovation marquante, le développement du *drive* a été fulgurant. Ce concept *click and mortar* combine les avantages de l'hypermarché et du *e-commerce* : il s'agit d'acheter des

⁴⁹ PRUDHOMME Cécile, 2018, « Sauver les hypermarchés, le grand chantier de la grande distribution », *Le Monde*, 19 février.

⁵⁰ GARNIER Juliette, PRUDHOMME Cécile, 2018, « Dans les grandes surfaces, l'emploi des salariés est menacé », *Le Monde*, 23 janvier.

⁵¹ PRUDHOMME Cécile, 2018, « Franprix lance un supermarché ouvert 24 h/24 à Paris », *Le Monde*, 26 mars.

⁵² PRUDHOMME Cécile, 2018, « Distribution : Monoprix s'allie avec Amazon », *Le Monde*, 26 mars ; PRUDHOMME Cécile, PIQUARD Alexandre, 2018, « Carrefour s'allie à Google pour contrer Amazon », *Le Monde*, 11 juin.

⁵³ BERTRAND Philippe, 2015, « Le renouveau du commerce de proximité se confirme », *Les Echos*, 22 juillet.

produits en ligne et d'aller les récupérer dans un magasin (*drive picking*) ou un entrepôt accolé au magasin (*drive accolé*) ou isolé (*drive déporté*) (Carrelet, Cruzet, 2014 : 1). Le profil des clients est bien spécifique : ce sont généralement des jeunes actifs diplômés qui considèrent les courses en magasin comme une corvée (Brousse *et al.*, 2015 : 4, Ranvier, Sury, 2009) et y réalisent en priorité l'achat de produits lourds, généralement des boissons vendues en packs.

Ce concept fut lancé par Auchan dès 2004 avec « Chronodrive » mais le nombre d'ouvertures explosa réellement après 2011 : plus de 650 ouvertures en 2012 et plus de 700 en 2013, avec un chiffre d'affaires de plus de 3 milliards d'euros. Début 2014, le nombre de *drives* dépasse celui des hypermarchés, respectivement 2031 contre 2022. Leclerc, qui comptabilise plus de 500 *drives* à lui seul, se positionne en *leader* du format. Cette expansion très rapide s'explique par l'énorme avantage du *drive* pour les enseignes : elles peuvent en effet s'implanter facilement en ouvrant uniquement un entrepôt dans des lieux où elles n'étaient pas encore présentes (Hanne, Tarteret, 2012b : 13).

On en compte 3 900 en 2016⁵⁴ mais le nombre d'ouvertures ralentit ensuite brusquement, et ce pour plusieurs raisons (Carrelet, Cruzet, 2014 : 2). Tout d'abord, les meilleurs emplacements sont pris et des enseignes ferment déjà certains *drives* non rentables. Ensuite, ce format phagocyte les parts de marché des hypermarchés dans l'alimentaire. Mais surtout, l'environnement législatif a évolué : la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 « pour l'accès au logement et un urbanisme rénové », dite « loi ALUR », a précisément pour but de ralentir le développement des *drives* qui n'ont pas de surface de vente et ne sont jusque-là pas soumis aux demandes d'autorisation. Elle est renforcée par la loi n° 2014-626 du 18 juin 2014 « relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises », dite « loi Pinel », qui réforme en profondeur l'urbanisme commercial.

Les choses vont très vite : tandis que certains affirment que le *drive* n'est pas suffisant et qu'il faut devenir véritablement *cross-canal* en faisant en sorte que les ventes réalisées en ligne dépassent celles en magasin (Ducrocq, 2014), le développement du *m-commerce* (achats en ligne sur son portable ou sa tablette tactile) prend son essor et on commence également à voir apparaître des « *drives* piétons » (*clic and collect*) et des casiers de retrait comme ceux développés par Auchan dans le XVe arrondissement de Paris⁵⁵.

⁵⁴ Données issues du *Repères et Tendances* de l'Observatoire prospectif du commerce, édition 2017 (chiffres 2016).

⁵⁵ TORRE Marina, 2015, « Les *Drive*, coûteux moteurs de croissance de la grande distribution », *La Tribune*, 14 mai.

3. Trouver des sources d'économies et des leviers de croissance

En *back office*, les enseignes tentent d'améliorer leur efficacité en optimisant les flux de clients et de marchandises et en redéfinissant leurs relations avec les fournisseurs.

3.1.Plus d'efficacité *via* la mécanisation et l'informatisation continues des magasins

Optimiser le flux des clients en caisse

La première source d'efficacité est l'optimisation du flux de clients en caisse. De nombreuses innovations permettent un passage plus rapide ou un meilleur ajustement du nombre de caissière au flux des clients, débouchant sur des économies de frais personnel et de nombreuses suppressions de postes.

Dès les années 1980, l'enseigne Wal-Mart utilise les premiers codes-barres dans ses magasins américains. Depuis, mécanisation et informatisation des magasins permettent de gagner en efficacité. C'est Carrefour qui importe en France ces innovations à la fin des années 1980 : les produits sont scannés à leur entrée du magasin par l'entrepôt mais aussi à leur sortie par la caisse. Pour les caissières, cela permet de scanner les produits sans taper les prix manuellement sur la caisse enregistreuse, générant un gain de temps considérable. De plus, des informations sont directement envoyées au manager caisse, lui permettant d'évaluer la rapidité des caissières et d'établir des *plannings* au quart d'heure près (à la minute près aujourd'hui) en fonction du flux de clientèle. Les conséquences de ces mutations sur le travail et l'emploi des caissières sont d'ailleurs longuement décrites en sociologie du travail (Alonzo, 1998 ; Amadiou, Mercier, 1989 ; Angeloff, 1999 ; Baret, Livian, 2002 ; Benquet, 2009 ; Bernard, 2005 ; Bouffartigue, Pendaries, 1994 ; Bue *et al.*, 2013 ; Fache, Waelli, 2013a ; Guélaud, 1991 ; Prunier-Poulmaire, 2000).

Les étiquettes électroniques sont moins connues : cette technologie a connu des débuts très lents dans les années 1990 et certains magasins n'en sont toujours pas équipés aujourd'hui. Elles sont pourtant très utiles : grâce à elles, il est possible de changer simultanément les prix des étiquettes en rayon et en caisse. Cela rend beaucoup moins fréquentes les erreurs d'affichages et les différences de prix entre caisses et rayons⁵⁶. Résultat : il y a moins de réclamations des clients et le passage en caisse est plus rapide.

⁵⁶ MAILLET Florent, 2012, « Pierre Georget (GS1 France) : Avec les étiquettes électroniques, le taux d'erreur d'étiquetage des prix produits chute de moitié », *Libre-Service Actualités*, 6 juillet.

Autre innovation, les caisses en libre-service (*self-check-out* ou caisses automatiques) qui se généralisent depuis le milieu des années 2000. Leur essor démarre en 2004⁵⁷ chez Casino et Auchan après quelques expérimentations locales et elles dépassent les 10 000 aujourd'hui. Arrivé en caisse, le client scanne lui-même ses courses et paye au moyen d'une borne à la fin de l'opération. Il peut demander au besoin l'aide d'une seule caissière qui contrôle simultanément de quatre à six caisses de ce type. Les conséquences sur le travail des caissières ont particulièrement été étudiées par Sophie Bernard (2012b, 2014).

Il existe également le *self-scanning* (auto-balayage) : ce système qui passe par l'utilisation de douchettes (Rapid' Auchan, Scan' Lib chez Carrefour, Scan' Achat chez Leclerc, Scan' Express chez Casino) se répand au début des années 2010. A mesure qu'il réalise ses achats, le client titulaire d'une carte de fidélité scanne ses produits au moyen de sa douchette. Une fois arrivé en caisse, l'hôtesse (quand il ne s'agit pas d'un automate) n'a plus qu'à encaisser.

Une dernière innovation fait finalement beaucoup parler d'elle : les puces *RFID* qui permettent d'installer des « caisses 360° », des « portiques » et des « tunnels ». Ce système de *RFID* se compose d'étiquettes uniques qui communiquent par fréquence radio avec un capteur (situé sur un support fixe ou portable) relié à un système informatique, de sorte que les produits sont géo-localisables en temps réel. Avec la technologie du portique par exemple, le client fait ses courses et n'a plus qu'à passer sous un grand portique qui scanne immédiatement l'ensemble des produits de son chariot. Il existe néanmoins quelques problèmes à régler avant de généraliser cette technologie : son coût élevé, l'harmonisation des fréquences on encore les possibles interférences (Salto, 2007 : 188-189). Mais surtout, la géolocalisation des produits alimentaires doit débiter dès l'élevage des animaux, entraînant l'hostilité des éleveurs qui rejettent cette surveillance déguisée de leurs activités. Mais cela n'arrête pas pour autant les enseignes : depuis 2015 à Meaux, un premier hypermarché Auchan expérimente un système de « caisses-tunnels »⁵⁸ : des tapis roulants passant dans un tube équipé de *scanners* permettent un passage très rapide, laissant présager de nombreuses suppressions de postes chez les 170 000 caissiers et caissières français-es. Cette évolution paraît à moyen terme inéluctable : outre-Atlantique, Amazon qui vient de racheter l'enseigne de grande distribution *Whole Foods Market*, a ouvert le 22 janvier 2018 à Seattle un supermarché « Amazon Go » entièrement numérisé et sans personnel ne disposant que de caisses automatisées⁵⁹.

⁵⁷ « Il y a dix ans, les caisses automatiques arrivaient », *Libre-Service Actualités*, 21 juin 2014.

⁵⁸ CHABAS Charlotte, 2018, « Face à l'automatisation, le “blues” des caissières de la grande distribution », *Le Monde*, 6 février.

⁵⁹ PRUNIER-POULMAIRE Sophie, 2018, « Humaniser le travail pour enrayer le chômage », *Le Monde* « *Eco&Entreprise* », 7 février.

Optimiser le flux de marchandises en logistique et le travail des rayons

La seconde source d'efficacité réside dans l'utilisation de ces mêmes innovations pour optimiser les flux de marchandises en rayon, ce qui permet là encore aux enseignes de réaliser des économies de frais personnel.

Les codes-barres et le *scanner* tout d'abord. Ils suppriment certaines tâches manuelles très chronophages : le contrôle des produits lors de leur réception dans les entrepôts, le changement des étiquettes et l'inventaire. Pour le manager de rayon, les informations délivrées par les produits scannés en caisse permettent de connaître les ventes en temps réel : cela facilite considérablement la gestion des stocks et des commandes mais aussi la gestion du personnel car l'on peut établir les *plannings* en fonction des flux de produits. Chez *Wal-Mart*, une innovation permet d'entrevoir l'avenir proche en France : des robots circulent de façon autonome dans les rayons pour les scanner, signalant en temps réel les produits manquants à renouveler⁶⁰.

Les étiquettes électroniques qui permettent de faire moins d'erreurs d'affichages et entraînent moins de réclamations des clients sont également très utiles pour les rayons : les caissières appellent moins souvent les employés de rayon en caisse pour résoudre les problèmes de prix, et les managers peuvent réaliser des promotions de dernière minute de façon automatisée en modifiant le prix par informatique sans toucher à aucune étiquette.

Innovation de taille, les logiciels de précommande datent du début de la décennie 2010. Ces logiciels calculent les quantités de produits écoulées les semaines passées et l'année précédente à la même période. En fonction, ils établissent des prévisions de vente de produits pour les semaines à venir et font des propositions de commandes (modifiables ou fermes) aux managers de rayon. Ces logiciels proposent tout bonnement des quantités de produits à livrer le lendemain que le manager n'a plus qu'à valider ou non. Certains les imposent parfois sans possibilité pour le manager de modifier la date ou la quantité⁶¹. Ce dernier peut même déléguer cette tâche à un employé de rayon expérimenté (de niveau 4).

La *RFID* est également très utile dans les rayons. Cette technologie s'est par exemple généralisée pour l'ensemble des produits chez Décathlon⁶² dès l'été 2014 et pour les produits

⁶⁰ CARRE Françoise, TILLY Chris, 2018, « Aux États-Unis, une mutation progressive dans la grande distribution », *Le Monde « Eco & Entreprise »*, 7 février.

⁶¹ Cette imposition des dates et quantités pose de nombreux problèmes. Cf. Chapitre 2, Section 1, 1.1. L'éloignement progressif des produits depuis la fin des années 1990.

⁶² CHENEVOY Clotilde, 2016, « La RFID révolutionne les magasins Décathlon », *Libre-Service Actualités*, 1^{er} janvier.

textiles chez Leclerc et Casino. Elle permet des gains logistiques comme la baisse des délais de réapprovisionnement, la diminution des coûts d'inventaire et des ruptures de stock ainsi que l'augmentation des ventes et la réduction des vols.

3.2.Des relations qui évoluent avec les fournisseurs

Faire pression sur les fournisseurs : négociations annuelles et fusion des centrales d'achats

Premier aspect du changement des relations avec les fournisseurs, les GSA se remettent à intensifier la pression pour faire baisser le prix des achats (Filsler, Pache, 2008). Les enseignes utilisent pour ce faire deux moyens.

Les enseignes durcissent tout d'abord leurs exigences lors des négociations annuelles. Elles développent ainsi leur arsenal juridique *via* le développement de services juridiques toujours plus étoffés afin de contraindre les fournisseurs et de faire face à la DGCCRF (Billows, 2016). Cela n'empêche pas les fréquentes condamnations : les enseignes Carrefour, Système U et Auchan en 2016⁶³ et Leclerc en 2017⁶⁴ sont condamnées à reverser des sommes indûment perçues aux fournisseurs. La défiance atteint son maximum avec les producteurs agricoles⁶⁵ qui manifestent durement leur mécontentement. Deux lois, la loi n° 2014-344 du 17 mars 2014 « relative à la consommation », dite « loi Hamon », et la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 « pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques », dite « loi Macron », ont justement pour but de rétablir l'équilibre entre distributeurs et fournisseurs : augmentation des moyens punitifs de la DGCCRF, transmission obligatoire de certains documents relatifs à la négociation à l'Autorité de la concurrence, octroi de davantage de libertés aux indépendants face à leur tête de réseau.

Les enseignes se lancent ensuite dans des processus de fusion de leurs centrales d'achats. Avant ces grandes manœuvres, il existait 7 enseignes et donc 7 centrales d'achats qui négociaient au niveau national pour tous les magasins de chaque enseigne, leur conférant déjà un grand pouvoir de négociation face aux fournisseurs. Mais fin 2014, on assiste au regroupement des centrales d'achats entre les enseignes : Auchan et le Groupe U, Carrefour et

⁶³ MERLAUD Benoît, 2017, « La Cour de Cassation confirme la condamnation à 63 millions de Leclerc », *Linéaires*, 1^{er} février.

⁶⁴ MERLAUD Benoît, 2016, « Négos : des clauses de Carrefour condamnées de façon définitive », *Linéaires*, 3 novembre.

⁶⁵ MOTET Laura, 2017, « Guerre des prix : tensions dans les négociations entre grande distribution et producteurs », *Le Monde*, 26 février ; GIRARD Laurence, 2018, « La FNSEA déplore la dureté des négociations commerciales avec la grande distribution », *Le Monde*, 9 janvier.

Cora, Casino et Intermarché, Leclerc restant à l'écart du mouvement⁶⁶. Ce passage de 7 à 4 centrales d'achats comptabilisant chacune plus de 20 % des parts de marché du secteur (et ensemble plus de 90 %) accroît encore leur pouvoir de négociation par rapport aux fournisseurs (industriels, PME, petits producteurs) qui plient sous la peur du déréférencement de leurs produits. Ce mouvement ne se limite d'ailleurs pas à l'hexagone mais touche tous les acteurs européens⁶⁷ : en 2016, le néerlandais Ahold et le belge Louis Delhaize s'allient, Leclerc et l'allemand Rewe créent une centrale d'achats commune et le britannique Asda et l'allemand Kaufland rejoignent l'eurocentrale EMD. Récemment, Auchan, le Groupe U et Casino remettent en cause leurs précédentes alliances et discutent de la création d'une centrale d'achat commune qui représenterait 32 % du marché des produits alimentaires en France (contre seulement 23,8 % pour l'alliance Carrefour-Cora)⁶⁸.

Dépasser la distinction distributeur/fournisseur

Second aspect du changement des relations avec les fournisseurs, les GSA sont en train de devenir elles-mêmes des productrices car il semble désormais nécessaire de contrôler l'ensemble de la chaîne de valeur de la production à la distribution (Lewis, Dart, 2010).

C'est la figure de l'« intégrateur » (Moati, 2011) qui se dessine sous nos yeux : grâce à leur investissement en *marketing* et leur connaissance directe des clients, les distributeurs s'approprient à servir de plate-forme offrant des services de plus en plus variés et personnalisés qui dépassent largement le cadre de l'alimentation (banque et assurance, téléphonie, voyages, etc.). Face à cette menace, les industriels réagissent de plusieurs façons (Moati, 2016 : 110-111) : ils rendent leurs produits-phares indispensables à la clientèle, acceptent de devenir des sous-traitants dans la production de MDD ou encore ouvrent leurs propres magasins pour écouler leurs produits, ce que font déjà Adidas ou Nike. En somme, l'orientation-client passe du « commerce de précision » qui repose sur une connaissance fine des clients au « commerce serviciel » qui consiste à proposer à chaque client des solutions de consommation dans tous les domaines de la vie (Moati, 2016 : 111).

⁶⁶ Cf. Annexe n° 21 : *Tableau 12. Parts de marché des centrales d'achats des groupes de distribution en France.*

⁶⁷ AUBRIL Sylvain, 2016, « Centrales d'achat : quelles sont les alliances à date ? », *Libre-Service Actualités*, 20 septembre.

⁶⁸ PRUDHOMME Cécile, 2018, « Auchan et Casino cherchent à créer une centrale d'achats géante », *Le Monde*, 3 avril.

Section 4 : Les GSA traditionnelles en France aujourd'hui

Après avoir rapidement exposé l'histoire économique du secteur des GSA en France dans les trois sections précédentes, cette dernière section fournit davantage de précisions sur notre terrain des GSA traditionnelles et sur les caractéristiques des magasins où nous avons interrogé des salariés. Nous débutons donc en distinguant les GSA traditionnelles dans le commerce de détail alimentaire puis nous nous attachons à présenter les différents types de magasins où nous avons enquêté car leurs caractéristiques influencent le travail et l'emploi des managers de rayon.

1. Présentation détaillée du terrain

Commençons par isoler les GSA traditionnelles parmi le commerce de détail et par donner une vue d'ensemble des différents postes que l'on retrouve en magasin.

1.1. Le commerce de détail alimentaire

Le commerce de détail se réalise hors magasin ou en magasin⁶⁹. Hors magasin, il s'agit de la « vente au détail sur éventaires et marchés » (groupe 47.8) et des « autres commerces de détail hors magasin, par correspondance, porte-à porte, par le biais de distributeurs automatiques, etc. » (groupe 47.9). En magasin, il s'agit du « commerce de détail en magasin non spécialisé » (groupe 47.1) ou du « commerce de détail en magasin spécialisé » (groupes 47.2 à 47.7).

Pendant notre phase exploratoire, nous nous sommes rendu dans des magasins de la grande distribution alimentaire et non alimentaire (ou spécialisée) dans le but d'établir le profil des managers de rayon dans l'ensemble du secteur de la grande distribution. Le problème est que la grande distribution spécialisée comprend de nombreuses subdivisions telles que l'équipement du foyer (Boulangier, Conforama, Darty, But), le jouet (JouéClub, ToysRus), les loisirs culturels (Fnac, Cultura), le sport (Décathlon, Intersport), le jardinage et l'animalerie (Gamm vert, Truffaut), le bricolage (Leroy Merlin, Chrétien) ou encore le textile (Gémo, Kiabi). Ce sous-secteur mérite à lui seul une thèse de doctorat.

⁶⁹ Les définitions suivantes sont issues du répertoire des définitions de l'INSEE, <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/liste-definitions.htm>, et de la NAF rév. 2, 2008, édition 2015, section G, division 47 « Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles », http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=nomenclatures/naf2008/n2_47.htm. Sites consultés le 23 février 2017.

Nous avons donc choisi de nous focaliser uniquement sur les magasins non spécialisés de la grande distribution, plus précisément sur les Grandes surfaces alimentaires (GSA), classées dans le groupe 47.11 « Commerce de détail en magasin non spécialisé à prédominance alimentaire », qui comprend :

- le *Commerce de détail de produits surgelés* : « commerce de détail, en magasin ou par livraison à domicile, de tous produits alimentaires surgelés ou congelés » ;
- le *Commerce d'alimentation générale* : « commerce de détail non spécialisé à prédominance alimentaire en magasin d'une surface de vente inférieure à 120 m² » ;
- les *Supérettes* : « commerce de détail non spécialisé à prédominance alimentaire en magasin d'une surface de vente comprise entre 120 et 400 m² » ;
- les *Supermarchés* : « établissements de vente au détail en libre-service réalisant plus des deux tiers de leur chiffre d'affaires en alimentation et dont la surface de vente est comprise entre 400 et 2 500 m² » ;
- les *Magasins multi-commerces*⁷⁰ : « commerce de détail non spécialisé à prédominance alimentaire, réalisant un chiffre d'affaires alimentaire inférieur à 65 % des ventes, en magasin d'une surface de vente comprise entre 400 et 2500 m² » ;
- les *Hypermarchés* : « établissements de vente au détail en libre-service qui réalisent plus du tiers de leurs ventes en alimentation et dont la surface de vente est supérieure ou égale à 2 500 m² ».

La division 47.19 « Autre commerce de détail en magasin non spécialisé » comprend :

- les *Grands magasins* : « établissements de vente au détail qui réalise moins du tiers de leurs ventes en alimentation et dont la surface de vente est supérieure ou égale à 2 500 m² » ;
- les *Autres commerces de détail en magasin non spécialisé* : « le commerce de détail non spécialisé sans prédominance alimentaire en magasin d'une surface de vente inférieure à 2500 m² ».

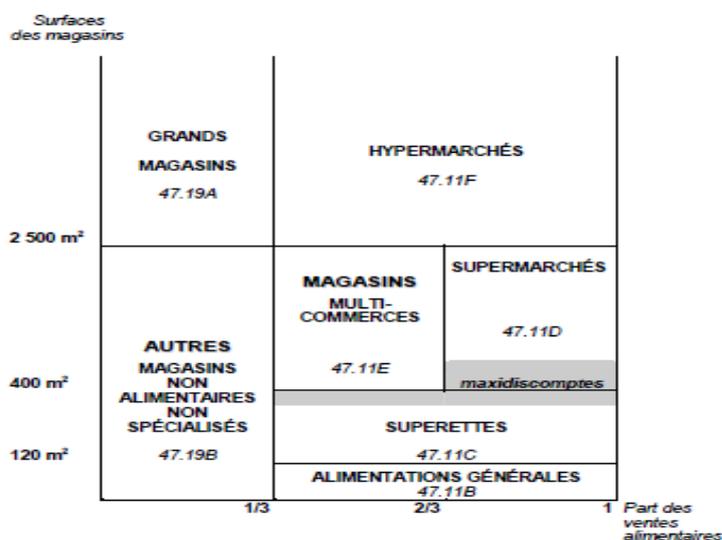
Rajoutons le *hard discount* (ou maxi-discount) :

- les *Hard discounters* « ne constituent pas une catégorie particulière de la nomenclature NAF rév. 2 mais sont repérés par leur enseigne. Ils appartiennent principalement aux catégories des supérettes et des supermarchés ».

Seules les GSA traditionnelles (*supermarchés* et *hypermarchés*) nous intéressent, ce qui exclut le *hard discount* et les *magasins multi-commerces*. Le schéma ci-dessous montre que le positionnement au sein du commerce de détail des magasins non spécialisés se définit en croisant la surface de vente du magasin (surface accessible au public dans l'enceinte des caisses) avec la part des ventes alimentaires : il faut ainsi réaliser plus du tiers des ventes dans l'alimentaire pour faire partie du commerce alimentaire, et posséder une surface de vente supérieure à 400 m² pour être considéré comme une grande surface.

⁷⁰ Anciennement dénommés « magasins populaires ».

Figure 2. Les magasins non spécialisés selon la taille et la part des ventes en produits alimentaires



Source : Andrieux et al., 2015 : 99.

Les *Grands magasins* (Bon Marché, Galeries Lafayette, Printemps) et *Autres commerces de détail en magasin non spécialisé* (bazars) font partie du non alimentaire. Les *commerces d'alimentation générale* et les *supérettes* (Spar, Utile, Carrefour contact) sont des petites surfaces alimentaires comptant très peu de salariés. Les *magasins multi-commerces* (principalement sous l'enseigne Monoprix) possèdent les caractéristiques des grandes surfaces alimentaires mais sont exclus de nos analyses : ils sont davantage axés sur le commerce non alimentaire ou alimentaire haut de gamme en centre-ville, leurs parts de marché et leurs effectifs sont très faibles, et leur organisation du travail est particulière. Les magasins de *hard discount* (Lidl, Aldi), qui peuvent être des supérettes ou des supermarchés selon leur surface de vente, sont eux aussi exclus de nos analyses car leur organisation du travail est différente de celles des supermarchés et hypermarchés traditionnels, leurs parts de marché plus faibles, leurs effectifs moins importants et ils offrent un assortiment restreint d'environ 1 300 références.

Les *supermarchés* réalisent plus des deux tiers de leurs ventes dans l'alimentaire, possèdent une surface de vente comprise entre 400 et 2 500 m², et offrent un assortiment de 3 000 à 12 000 références. Les *hypermarchés* réalisent plus du tiers de leurs ventes dans l'alimentaire, possèdent une surface de vente supérieure à 2 500 m² et offrent un assortiment de 25 000 à 40 000 références. En 2016, avec 64,4 % de parts de marché en valeur, les supermarchés (27,3 %) et hypermarchés (36,4 %) sont toujours les *leaders* incontestés des ventes de produits

alimentaires au sein du commerce de détail⁷¹. Ils obtiennent également 15 % de parts de marché en valeur dans le non alimentaire (5,4 % pour les supermarchés, et 9,2 % pour les hypermarchés).

Nous nous focalisons donc uniquement sur les hypermarchés et supermarchés traditionnels (hors *hard discount* et *multi-commerces*) car ceux-ci dominent le commerce de détail alimentaire. Mais sous l'apparente homogénéité qui les réunit, ils présentent une assez forte hétérogénéité interne qui influence largement les conditions de travail et d'emploi des salariés et n'a jusqu'alors pas été suffisamment prise en compte dans la littérature sur le secteur.

1.2. Les GSA traditionnelles

En 2016, la branche du « commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire » compte 2 158 hypermarchés, 6 044 supermarchés, 3 900 *drives*, des entrepôts et commerces de gros et les sièges sociaux des groupes⁷².

Il existe 9 groupes dominants ce secteur, dont 6 français (Carrefour, Auchan Holding, E. Leclerc, Casino, Système U, Les Mousquetaires) et un belge (Louis Delhaize) : ils sont pour la plupart multi-formats, c'est à dire qu'ils possèdent des magasins aussi bien sous forme de supérette, de supermarché que d'hypermarché, et certains ont ouvert une enseigne spécifique de *hard discount*. Il existe par ailleurs 2 groupes allemands importants (Schwarz, Aldi) exclusivement présents en format *hard discount* sous la forme de petits supermarchés et surtout de supérettes⁷³. Comme nous l'avons expliqué dans le point précédent, nous écartons les enseignes de *hard discount* (Lidl, Aldi) et de *multi-commerces* (Monoprix) pour nous focaliser sur les hypermarchés et supermarchés « traditionnels ». Notre terrain est donc constitué par les 7 enseignes et 2 formats regroupés dans le tableau ci-dessous⁷⁴ :

⁷¹ Cf. Annexe n° 22, Tableau 13. *Parts de marché du commerce de détail selon la forme de vente.*

⁷² Quand la source n'est pas signalée, nous utilisons les données issues du *Repères et Tendances* de l'Observatoire prospectif du commerce, édition 2017 (chiffres 2016). Certaines données n'étant pas disponibles, nous utilisons l'édition 2016 (chiffres 2015) et 2014 (chiffres 2013) en le signalant.

⁷³ Cf. Annexe n° 23 : Tableau 14. *Principaux groupes de grande distribution alimentaire en France par format et parts de marché (septembre 2018).*

⁷⁴ Pour davantage d'informations sur ces enseignes, voir Annexe n° 24 : Tableau 15. *Informations générales sur les 7 groupes constituant le terrain (année 2017).*

Tableau 1. Le terrain des GSA traditionnelles en France

Groupe \ Format	Supermarché	Hypermarché
Carrefour	Carrefour Market	Carrefour
E. Leclerc	E. Leclerc	E. Leclerc
Les Mousquetaires	Intermarché Super	Intermarché Hyper
Auchan Holding	Simply Market	Auchan
Casino	Casino Supermarché	Géant Casino
Système U	Super U	Hyper U
Louis Delhaize	Match	Cora

Source : auteur.

1.3. Quelques données générales sur les salariés

L'effectif de l'ensemble de la branche du « Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire » compte 619 869 salariés en 2016, dont 58 % de femmes.

En 2015, pratiquement la moitié d'entre eux se trouvent dans des hypermarchés (46 %) et le tiers dans des supermarchés « traditionnels » (33 %) : notre terrain comprend donc près de 80 % des salariés de cette branche. Le reste est réparti dans le *hard discount* (7 %), les entrepôts et la logistique (2 %) ou encore les sièges sociaux et les centrales d'achats (5 %).

Concernant la répartition des postes (en 2013), seuls 19 % des salariés de la branche constituent la population emblématique des grandes surfaces, à savoir les hôtesse (et quelquefois hôtes) de caisse. Moins connue alors que plus nombreuse, la population des rayons comptabilise 60 % des effectifs : 33 % d'employés commerciaux, 14 % de vendeurs et 7 % de managers de rayon (sans compter les rayons alimentaires traditionnels qui comptent par exemple 3 % de bouchers ou 2 % de boulangers-pâtisseries).

La répartition par statut est particulière : la branche comprend une très large majorité d'employés et d'ouvriers et peu d'agents de maîtrise et de cadres, d'où la qualification qui revient souvent « d'industrie de main d'œuvre ». C'est surtout flagrant au sein des hypermarchés où l'on trouve (en 2016) 87 % d'employés et d'ouvriers, contre seulement 6 % d'agents de maîtrise et 7 % de cadres. Les supermarchés comptent autant d'employés et d'ouvriers (87 %) mais un peu plus d'agents de maîtrise (7 %) que de cadres (6 %). Pour illustrer le rôle joué par chacun, nous présentons ailleurs un organigramme simplifié des postes au sein

d'un petit hypermarché de 135 salariés dans lequel nous nous sommes rendu pour effectuer une observation participante et plusieurs entretiens⁷⁵.

2. Les caractéristiques des magasins visités

Parmi de multiples critères, nous définissons ici les cinq caractéristiques des magasins que nous avons retenues et qui fonctionnent comme des couples d'opposés (structure juridique, format, secteur des rayons, localisation, type de présence syndicale). Nous verrons tout au long de la thèse que ces dernières influencent particulièrement les conditions de travail et d'emploi des managers de rayon⁷⁶

2.1. Structure juridique de l'enseigne : groupes intégrés vs groupes indépendants

Débutons par la structure juridique mise en avant par quelques auteurs (Bertrand, Romani, 1991 ; Le Corre, 1991) et dans des comparaisons internationales menées par des équipes de recherche au début des années 1990 (Bertrand, 1991 ; Bosch, Lallement, 1991a ; Gregory, 1991 ; Lanciano, 1991 ; Roustang, Sellier, 1991) et à la fin de la décennie (Baret, Jany-Catrice, 2001 ; Baret *et al.*, 1998 ; Gadrey, Jany-Catrice, 1998 ; Gadrey *et al.*, 1998). Toutefois, ces auteurs ne déclinent pas systématiquement l'influence de ce critère sur leurs thèmes de recherche quand d'autres le négligent carrément alors qu'ils souhaitent explicitement produire une étude sectorielle (Askenazy *et al.*, 2009b ; Hocquet, 2012a).

Quelques définitions

Dans le commerce de détail, de nombreux points de vente (magasins, établissements) peuvent appartenir à une même entreprise, la tête de réseau. Ces points de vente sont liés à la tête de réseau aux niveaux juridiques, financiers ou contractuels ; les réseaux sont parfois mixtes quand ils combinent différents types de liens avec les magasins (Reif, Solard, 2009 : 2). Dans le secteur des GSA, on trouve ainsi une majorité de succursales, puis des groupements et enfin des franchises. Il est ici nécessaire de prendre en compte la concentration du secteur car plusieurs têtes de réseau peuvent appartenir à un même groupe (Solard, 2011 : 19). On isole de cette façon trois entités : les intégrés, les indépendants organisés et les indépendants isolés. Ces

⁷⁵ Cf. Annexe n° 25 : *Organigramme simplifié d'un petit hypermarché*. Pour davantage de détails sur les postes d'encadrement, voir : Association pour l'emploi des cadres, Observatoire prospectif du commerce, 2011, « Les métiers du secteur du commerce de détail et de la distribution », *Les référentiels des métiers cadres*, Paris.

⁷⁶ Cf. Introduction générale, Section 2, 3. La variable oubliée : l'influence des caractéristiques des magasins.

derniers comprennent les magasins qui ne sont affiliés à aucun réseau : présents sous une forme extrêmement minoritaire dans les GSA⁷⁷, ils ne sont pas pris en compte dans la thèse.

Les groupes intégrés ou succursalistes (Carrefour, Auchan-Simply Market, Géant-Casino, Cora-Match) sont majoritaires dans le secteur : les magasins « sont possédés directement par l'entreprise tête de réseau dont ils sont des établissements [...]. Juridiquement et financièrement dépendants de la tête de réseau, ils constituent son circuit de distribution stable » (Reif, Solard, 2009 : 2-3). Les magasins appartiennent à l'entreprise tête de réseau, ils sont ses succursales ou ses filiales, les travailleurs étant tous salariés.

Chez les indépendants organisés, on trouve d'une part les groupements (ou commerce associé) et d'autre part les franchises. Les groupements (Leclerc, Groupe U, Intermarché) sont définis comme suit : les « adhérents à un groupement sont des magasins de sociétés juridiquement et financièrement indépendantes qui se regroupent souvent sous forme de coopérative, autour d'une centrale d'achat, afin de bénéficier de conditions avantageuses d'achats et de services, et de mutualiser des fonctions transversales » (Solard, 2011 : 25). Chaque magasin appartient à un chef d'entreprise dénommé « adhérent » ou « Président directeur général (PDG) » qui est propriétaire des murs et du fonds de commerce du magasin : il est patron de sa PME (Petite et moyenne entreprise de moins de 250 salariés) et les autres travailleurs sont ses salariés. Le lien reliant chaque magasin à la tête de réseau peut être rompu par l'adhérent/PDG quand le contrat arrive à son terme, ce dernier pouvant choisir de le prolonger ou de rejoindre un autre réseau, ce qui entraîne une concurrence entre les groupes qui tentent de s'emparer des magasins des concurrents.

Pour les franchises, la situation est encore différente : le magasin « bien qu'appartenant à une entreprise juridiquement indépendante de la tête de réseau, bénéficie du savoir-faire et de l'enseigne du franchiseur, moyennant le paiement de droits de franchise » (Reif, Solard, 2009 : 3). On est là aussi en présence de chefs d'entreprises patrons de leur PME ou de leur TPE (Très petite entreprise de moins de 10 salariés). Comme les réseaux sont mixtes, beaucoup de groupes intégrés possèdent des franchisés sous forme de supérettes comme Casino (Petit Casino, Spar, Vival) ou Carrefour (8 à huit, Proxi, Shopi, Marché plus). Comme la thèse s'intéresse uniquement aux grandes surfaces, ces franchises n'apparaîtront pas.

Au total, signalons que les indépendants qui dépassent aujourd'hui les intégrés ne peuvent continuer à être négligés : ils représentent en effet 46,3 % de parts de marché du secteur en mars 2018 (contre 45,2 % pour les intégrés). Nous distinguerons donc dans la thèse les groupes

⁷⁷ Moins de 0,1 % de parts de marché. Voir Annexe n° 23 : *Tableau 14. Principaux groupes de grande distribution alimentaire en France par format et parts de marché (septembre 2018)*.

intégrés qui sont centralisés et accordent peu de marges de manœuvre à leurs managers des groupes indépendants qui en sont l'opposé.

Remarque : format par type d'enseigne

Précisons ici rapidement la répartition des magasins par format pour souligner encore une fois l'importance des indépendants. Les intégrés possèdent moins d'hypermarchés que les indépendants mais ils sont beaucoup plus grands. Auchan possède ainsi les plus grands hypermarchés en France et détient aussi les supermarchés Simply Market. Louis Delhaize est également présent dans les hypermarchés avec Cora et les supermarchés avec Match. Carrefour et Casino sont les plus « multi-formats » : ils possèdent des hypermarchés et des supermarchés mais aussi des supérettes et même des magasins de *hard discount*. Chez les indépendants, on trouve des magasins plus petits car l'adhérent/PDG doit financer l'ouverture de son magasin sur ses fonds propres. Leclerc est ainsi spécialisé sur les petits hypermarchés et se trouve en tête des parts de marché pour les hypermarchés en France devant ceux de Carrefour, groupe longtemps *leader* en France avant que Leclerc ne le détrône en 2018⁷⁸. Le Groupe U et Intermarché qui sont spécialisés sur les supermarchés et les supérettes possèdent quant à eux peu d'hypermarchés.

2.2.Format : supermarchés vs hypermarchés

Poursuivons avec le critère du format qui n'a pas du tout été pris en compte dans les écrits portant sur les GSA en sociologie. En 2016, la France compte 2 158 hypermarchés et 6 044 supermarchés traditionnels. Les supermarchés possèdent une surface de vente comprise entre 400 et 2 500 m², ce qui explique qu'on puisse les trouver en centre-ville, tandis que les hypermarchés possèdent une surface de vente supérieure à 2 500 m², les obligeant à s'installer aux périphéries.

Ce seuil légal n'est pourtant pas toujours très opérant. Il est en effet difficile de distinguer les petits supermarchés des grandes supérettes (de 120 à 400 m² de surface de vente) en termes de localisation (l'hyper-centre) et de positionnement-produit (une surreprésentation des

⁷⁸ LECLERC Morgan, 2017, « Les parts de marché complètes des distributeurs à P12 et le premier bilan 2017 », *Libre-Service Actualités*, 14 décembre. Notons que Carrefour, n° 2 mondial derrière Wal-Mart au début des années 2000, est classé au 9^{ème} rang des distributeurs mondiaux en 2016. Voir LECLERC Morgan, 2018, « Découvrez en intégralité le Top 250 du commerce mondial », *Libre-Service Actualités*, 16 janvier. C'est fin 2018 que Leclerc devient le *leader* français. Cf. Annexe n° 23 : *Tableau 14. Principaux groupes de grande distribution alimentaire en France par format et parts de marché (septembre 2018)*.

produits alimentaires). Plus important, on distingue parfois mal la différence entre les grands supermarchés et les petits hypermarchés qui sont tous proches des 2 500 m² de surface de vente (les plus grands hypermarchés dépassent les 20 000 m²). C'est pourquoi les professionnels du secteur distinguent généralement les « petits » hypermarchés compris entre 2 500 et 6 500 m² de surface de vente des « grands » hypermarchés au-delà des 6 500 m² (Dupré, 2013 : 103-104 ; Salto, 2007 : 7-9). Ce seuil de 6 500 m² correspond à la taille critique permettant de se doter de rayons non alimentaires avec service (téléphonie, informatique, *etc.*). En s'appuyant sur la part du chiffre d'affaires réalisé dans le non alimentaire, les professionnels avancent aussi que le seuil de passage des supermarchés aux hypermarchés ne se situe pas à 2 500 m² mais plutôt à 3 600 m² de surface de vente. Les supermarchés sont en effet spécialisés dans les produits alimentaires (82 % de ventes dans l'alimentaire, 11 % dans le non alimentaire, 7 % de carburants) et les hypermarchés comptent davantage de rayons non alimentaires (66 % de ventes dans l'alimentaire, 24 % dans le non alimentaire, 10 % de carburants) (Cases, Massicot, 2015).

Par souci de clarté, nous utiliserons le seuil légal de 2 500 m² de surface de vente pour délimiter les deux formats et nous retiendrons une règle générale : plus la surface de vente est faible, plus le magasin est spécialisé dans les produits alimentaires, et inversement.

2.3.Secteur des rayons : rayons alimentaires vs rayons non alimentaires

Seul un article d'une revue en sociologie (Debril, Dubuisson-Quellier, 2005) se focalise sur certains rayons alimentaires. Nous différencions ici les rayons entre eux en croisant deux critères : rayons alimentaires ou non alimentaires et rayons avec service (AS) ou en libre-service (LS).

Les rayons alimentaires LS sont les suivants : épicerie (salée/sucrée), liquides (alcoolisés/non alcoolisés) et produits frais (surgelés, crèmerie, frais non laitiers). Le taux de marge est très faible mais il est compensé par un très grand volume de vente et donc un chiffre d'affaires élevé (des dizaines de millions d'euros dans les grands hypermarchés). Les équipes, qui peuvent compter des dizaines d'employés, débutent leur journée vers 4 heures du matin afin d'avoir le temps de vérifier les dates de péremption avant l'arrivée des clients. Il existe parfois des rayons alimentaires AS appelés « métiers traditionnels », « métiers de bouche » ou « zone marché » : fruits et légumes, boucherie-charcuterie, boulangerie-pâtisserie, poissonnerie et plus rarement fromagerie-crèmerie. Le chiffre d'affaires moins important est compensé par une marge élevée. Au sein de ces rayons stratégiques, véritables « vitrines qualitatives » des

magasins, on trouve des managers possédant une formation spécifique dans les métiers de bouche et des employés qui sont des vendeurs et peuvent aussi transformer les produits (préparation de la viande, cuisson du pain, *etc.*).

Les rayons non alimentaires LS sont les suivants : droguerie-parfumerie-hygiène (entretien, hygiène), textile (vêtements, maroquinerie) et bazar LS (bricolage, jardinage, papeterie, jouets, automobile). Avec leur faible chiffre d'affaires (peu de ventes), ce sont les rayons les moins prestigieux. Il existe parfois des rayons non alimentaires AS : la parapharmacie et le bazar AS qui se décline en brun (télévision, audio), blanc (électroménager) et gris (informatique, multimédia). On y trouve des conseillers-vendeurs pour les produits électroménagers, les télévisions ou les *smartphones*. Ces rayons présents dans les grands hypermarchés sont actuellement en perte de vitesse.

Dans l'organisation des magasins, certains rayons non alimentaires sont comptabilisés dans l'alimentaire⁷⁹ mais nous préférons adopter la distinction légale qui est plus compréhensible : nous distinguerons donc dans la thèse rayons alimentaires et non alimentaires, et nous rajouterons quand nécessaire la distinction entre rayons AS et LS.

2.4. Localisation : zones urbaines vs zones rurales

Peu de sociologues du travail en France ont mobilisé le critère de la localisation géographique des magasins dans leurs analyses. Les rares qui l'ont fait se sont intéressés aux caisses : Philippe Askenazy *et al.* (2009a) ont montré que le recrutement différait en fonction du dynamisme du bassin d'emploi, Mathias Waelli (2009) dans un ouvrage tiré de sa thèse puis dans un article (Fache, Waelli, 2013a) qu'il existait des différences dans le travail et l'emploi des caissières entre la région Île-de-France et la province, et Sophie Bernard (2014) que les différents niveaux socio-économiques des clients affectaient la relation de service en caisse.

Ces quelques pistes sont intéressantes. Les zones urbaines se caractérisent en effet par un marché de l'emploi dynamique : on y classera Paris, la région Île-de-France et les plus grandes agglomérations françaises (Bordeaux, Brest, Grenoble, Lille, Lyon, Marseille, Montpellier, Nancy, Nantes, Nice, Rennes, Rouen, Strasbourg, Toulouse). Les zones rurales se caractérisent quant à elles par un marché de l'emploi proposant beaucoup moins d'offres : on y classera les villes moyennes de province et les campagnes. La zone de chalandise est moins importante car

⁷⁹ La Droguerie-Parfumerie-Hygiène est souvent comptabilisée au sein des rayons alimentaires dans ce que les professionnels appellent les PGC (Produits grande consommation).

elle n'influence qu'à la marge les managers de rayon qui peuvent décider de proposer quelques produits supplémentaires adaptés au niveau de revenu des clients.

Nous distinguerons donc dans la thèse les zones urbaines bénéficiant d'un marché de l'emploi dynamique des zones rurales au marché de l'emploi atone.

2.5.Type de présence syndicale dans un magasin

Quelques sociologues ont abordé le thème des relations professionnelles dans la grande distribution mais seuls Amadiou et Mercier (1989) comparent les conséquences sur le travail et l'emploi de l'implantation d'un syndicat en magasin pour montrer que les directions des magasins tentent de contourner les syndicats trop forts.

Il y a pourtant beaucoup à dire des relations professionnelles dans le commerce. Commençons par quelques chiffres. Le taux de syndicalisation y est plus faible que dans les autres secteurs : il s'élève en 2013 à 11 % dans l'ensemble de l'économie française, mais descend à 8,7 % pour les « salariés des entreprises et des associations » et à 5,5 % pour le « commerce et de réparation automobile et motocycle » (Pignoni, 2016 : 4), catégorie dans laquelle se situent les GSA. Prises séparément, leur taux de syndicalisation est d'environ 2 %.

L'histoire des relations professionnelles des GSA est éclairante à plus d'un titre. Au sujet des négociations de branche, les syndicats et la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) négocient âprement la convention collective nationale, la FCD étant particulièrement rétive sur les questions des salaires et de l'organisation du temps de travail (Askenazy *et al.*, 2009a, 2009b : 358). Certains accords d'entreprises sont tout de même très favorables aux salariés : les employés chez Carrefour et Auchan bénéficient d'améliorations par rapport à la convention collective de branche en termes de congés, de primes, de participation ou de l'acquisition d'actions bien que ces mesures ne concernent que les salariés ayant un minimum d'ancienneté dans un secteur avec un fort taux de *turn over*. Ce mode de négociation de la flexibilité du travail et de l'emploi dans les grandes surfaces qui associe flexibilité externe et précarité de l'emploi avec une relation salariale individualisée et une absence de négociations avec les syndicats fait penser au modèle de « déréglementation et individualisation des négociations » décrit par Michel Lallement (2008 : 104-105).

Le sujet de la représentation syndicale mérite également d'être abordé (Askenazy, *et al.*, 2009b : 354 ; Benquet, 2013 : 137, Le Corre, Saglio, 2006 : 171). Certains syndicats « historiques » sont liés à la direction de l'enseigne depuis sa création et sont plutôt portés à la conciliation avec les intérêts patronaux. C'est par exemple le cas de la Confédération française

des travailleurs chrétiens (CFTC) chez Auchan ou de Force ouvrière (FO) chez Carrefour, dont les délégués syndicaux en magasin sont considérés comme des alliés par la direction. Par contre, la présence d'autres syndicats vus comme « revendicatifs » n'est pas souhaitée et peut susciter des réactions d'hostilité de la part des directeurs et des managers. C'est par exemple le cas de la Confédération française démocratique du travail (CFDT) chez Carrefour et Auchan mais également de la Confédération générale du travail (CGT) chez Casino.

Le constat d'ensemble est celui d'une très faible présence syndicale dans les GSA. Plusieurs causes expliquent ce phénomène. La première est que le seuil des 50 salariés nécessaires à la présence d'un délégué syndical n'est pas atteint dans de nombreux magasins : les supermarchés qui sont plus petits sont bien plus nombreux que les hypermarchés. Il existe également dans le secteur une hostilité très marquée à l'égard des syndicats, davantage encore chez les indépendants. Et lorsqu'effectivement en magasin on trouve un délégué syndical, il peut tout à fait appartenir à un syndicat « historique » appuyé par la direction et ne plaidera donc pas avec beaucoup de virulence l'amélioration des conditions de travail des employés. Finalement, le taux de *turn over* élevé du secteur et la structure de l'emploi exercent aussi leur influence : les GSA emploient beaucoup de femmes, de jeunes et de précaires, populations présentant des taux de syndicalisation plus faibles que la moyenne (Pignoni, 2016 : 1).

Pour toutes ces raisons, nous distinguons deux situations dans les magasins : d'une part, les magasins sans délégué syndical ou avec un délégué appartenant à un syndicat « historique » ; d'autre part, les rares magasins où on trouve un délégué syndical « revendicatif » qui défend les employés.

Conclusion du Chapitre 1

Le **Chapitre 1** montre que les GSA évoluent actuellement dans une conjoncture économique mouvementée. Après une phase d'expansion rapide en France des années 1960 à la fin des années 1980 et un ralentissement de la croissance du milieu des années 1990 au milieu des années 2000, le secteur est entré dans une crise profonde qui bouscule les enseignes. Cette crise structurelle du secteur touchant surtout les grands hypermarchés des enseignes intégrées (Auchan, Carrefour, Casino, Cora), ce sont ces dernières qui mettent en place les changements organisationnels les plus importants. Avec quelques années de décalage, les enseignes indépendantes (Leclerc, Intermarché, Groupe U) les imitent partiellement tout en restant prudentes sur les changements à effectuer : en effet, c'est désormais le modèle économique des

indépendants, centré sur les petits hypermarchés et les supermarchés, qui a la préférence des consommateurs.

Dans les chapitres suivants, la thèse se focalise sur les conséquences de ces changements sur le travail et l'emploi dans les rayons, en particulier sur le poste de manager de rayon. Ces salariés, chargés de manière générale de réguler le flux des produits, sont au cœur des transformations en cours : ils constituent pour cela une bonne porte d'entrée pour comprendre les logiques qui traversent aujourd'hui les magasins français.

Encadré n°1 : Les principales lois du secteur de la distribution

Décret n° 53-707 du 9 août 1953 « relatif au contrôle de l'État sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique ou social » (**décret Laniel**)

Décret n° 58-545 du 24 juin 1958 pris par de Gaulle et complété par la circulaire du 31 mars 1960 « relative à l'interdiction des pratiques commerciales restreignant la concurrence » (**circulaire Fontanet**)

Circulaire interministérielle du 29 juillet 1969 « sur la place de l'équipement dans le développement urbain »

Loi n° 69-1263 du 31 décembre 1969 « portant diverses dispositions d'ordre économique et financier »

Loi n° 73-1193 du 27 décembre 1973 « d'orientation du commerce et de l'artisanat » (**loi Royer**)

Loi n° 93-122 du 29 janvier 1993 « relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques » (**loi Sapin**)

Loi n° 96-588 du 1 juillet 1996 « sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales » (**loi Galland**)

Loi n° 96-603 du 5 juillet 1996 « relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat » (**loi Raffarin**)

Loi n° 2005-882 du 2 août 2005 « en faveur des petites et moyennes entreprises » (**loi Dutreil**)

Loi n° 2008-3 du 3 janvier 2008 « pour le développement de la concurrence au service des consommateurs » (**loi Chatel**)

Loi n° 2008-776 du 4 août 2008 « de modernisation de l'économie » (**loi LME**)

Loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 « pour l'accès au logement et un urbanisme rénové » (**loi ALUR**)

Loi n° 2014-626 du 18 juin 2014 « relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises » (**loi Pinel**)

Loi n° 2014-344 du 17 mars 2014 « relative à la consommation » (**loi Hamon**)

Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 « pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques » (**loi Macron**)

Sources : Archives de la Direction générale des entreprises (<http://archives.entreprises.gouv.fr/>), DGCCRF (<http://www.economie.gouv.fr/dgccrf>), FCD (<http://www.fcd.fr/documentation>), Légifrance (<https://www.legifrance.gouv.fr/>), Vie publique (<http://www.vie-publique.fr>). Sites consultés le 24 janvier 2018.

CHAPITRE 2 : AUGMENTER LA MARGE : LE BUT ULTIME DU MANAGER DE RAYON

A ses débuts, le patronat des GSA détonne par ses traits (Daumas, 2006a) : ces patrons qui n'ont pas fait d'études supérieures et qui apprennent leur métier sur le tas privilégient l'innovation et le risque, n'hésitant pas à décentraliser la prise de décision aux directeurs des magasins et aux chefs de rayon. Le métier de *chef de rayon*, ancêtre du *manager de rayon*, apparaît dans les GSA au sein du premier supermarché Carrefour du Parmelan à Annecy en 1960⁸⁰. Dans le premier hypermarché du groupe ouvert en 1963 à Sainte-Geneviève-des-Bois (Île-de-France), les chefs de rayon « géraient les divers secteurs du magasin, sous la responsabilité du directeur », avec pour mission « d'acheter au meilleur prix » (Villermet, 1991 : 131). Véritable « homme clé du système » Carrefour qui « ne connaît que la hantise de la performance » (Lhermie, 2001 :72), de nombreuses responsabilités sont dès le départ déléguées à cet acteur central des hypermarchés « à la tête d'un véritable centre de profit : il est responsable des achats, des stocks, des prix, de la direction de son équipe et de son compte d'exploitation » (Daumas, 2006a : 81). Ces petites équipes qui bien souvent ne dépassent pas quelques employés sont constituées d'employés libre-service (rayons libre-service) et parfois de vendeurs (rayons avec service). Au sein du magasin, les chefs de rayon sont donc généralement considérés comme de véritables petits « chefs d'entreprise » (Bertrand, Romani, 191 : 28-29).

Mais au milieu des années 1990, des technologies mises en place aux États-Unis dès les années 1980 arrivent en France (Askenazy, 2009). On assiste chez Carrefour aux prémices de la centralisation informatique et gestionnaire avant que les autres enseignes ne l'imitent peu à peu. Chez Auchan par contre, les chefs de rayon conservent des marges de manœuvre un peu plus longtemps, permettant ainsi d'assurer une meilleure adéquation entre l'offre proposée et la demande locale (Barel, 2001 : 12-14). Néanmoins, la centralisation touche peu à peu toutes les enseignes au cours des années 2000 et transforme profondément le poste de chef de rayon que l'on nomme d'ailleurs *manager de rayon* depuis cette période : nous utilisons donc dans la thèse l'ancienne dénomination de *chef de rayon* lorsque l'on parle du métier tel qu'il existe avant les années 2000.

Le **Chapitre 2** analyse précisément les conséquences de cette évolution pour les managers depuis les années 2000. La **Section 1** détaille le processus de centralisation qui les dépossède

⁸⁰ En réalité, le métier de chef de rayon a été inventé au XIX^{ème} siècle dans les grands magasins : autonome, il recrute ses employés, définit les assortiments, gère le stock et les prix, *etc.* (Chadeau, 2004b : 160).

peu à peu de leurs compétences commerciales ayant trait à la gestion des produits pour leur confier à la place des compétences gestionnaires, managériales, en ressources humaines (RH) et en relation-client. La **Section 2** décrit la façon dont les directions des magasins fixent des objectifs quantitatifs aux managers de rayon et les évaluent. La **Section 3** montre que la façon d'atteindre l'objectif prioritaire d'augmentation de la marge repose de moins en moins sur l'augmentation des ventes.

Section 1 : Manager de rayon : un métier en constante transformation depuis les années 2000

Les managers de rayon connaissent durant la décennie 2000 une forte centralisation des compétences commerciales considérées jusqu'alors comme le cœur de leur métier. Ils s'éloignent ainsi de la gestion des produits au niveau des achats, des commandes et stocks et de la revente en rayon. On leur confie par ailleurs des compétences dans les domaines du management de l'équipe, de la gestion des RH ou encore de la relation-client. Cependant, ce processus qui touche en priorité les enseignes intégrées n'a rien d'homogène : de tels bouleversements n'atteignent pas de la même façon les groupements d'indépendants ni certains rayons particuliers.

1. Chez les intégrés : un poste largement remanié depuis une vingtaine d'années

Les enseignes intégrées (Carrefour, Auchan, Casino, Cora) sont celles qui sont allées le plus loin dans la transformation du poste de manager de rayon depuis les années 2000 : d'un poste centré sur les produits, il devient un poste centré sur le management des équipes d'employés et le service aux clients.

1.1.L'éloignement progressif des produits depuis la fin des années 1990

Si le chef de rayon doit acheter les bons produits au meilleur prix à ses fournisseurs afin de les revendre avec le maximum de marge, l'informatisation des magasins permet aux enseignes de centraliser ces tâches.

Achat des produits : des négociations nationales

Avant la centralisation, les chefs de rayon font du commerce au contact des fournisseurs et des clients : avec les fournisseurs, ils négocient directement les prix d'achat ; avec les clients, ils choisissent les produits proposés et leur prix dans le but d'ajuster précisément leur offre à la demande locale.

Les choses changent quand des centrales d'achats de plus en plus grandes centralisent la fonction achats⁸¹. En 1999, Carrefour est le premier à lancer le mouvement avant que les autres enseignes n'imitent cette stratégie tout au long des années 2000 (Lhermie, 2001 : 126). Cette évolution bouleverse la fonction des chefs de rayon : « la centralisation provoque la mort du chef de rayon polyvalent dépossédé de ses attributions au profit, d'un côté, de spécialistes des achats et, de l'autre, de professionnels du *marketing* » (Daumas, 2006b : 74-75). Les centrales d'achats ont en effet plusieurs rôles : elles choisissent la plupart des fournisseurs, des produits et négocient les prix : ces compétences sont donc retirées aux chefs de rayon qui ont désormais pour principal fournisseur leur centrale d'achats, et ne peuvent plus négocier qu'avec quelques producteurs locaux (selon les rayons). Cela réduit considérablement leur nombre d'interlocuteurs car il ne leur reste qu'à commander des produits déjà achetés par leur centrale d'achats. Depuis les années 2000, les enseignes leur retirent donc progressivement la négociation du prix des produits, le choix des produits proposés et le prix de revente pratiqué dans le but d'harmoniser les magasins au niveau national.

Commandes et stocks : le logiciel de précommande

Avant la centralisation, les commandes et la gestion des stocks prennent beaucoup de temps aux chefs de rayon. Au niveau des stocks, ils participent à la réception et au contrôle des produits, vérifient que les employés les rangent en réserve au bon endroit et prennent les produits des bonnes palettes pour remplir les rayons. Les produits périssables nécessitent un soin particulier eu égard aux normes d'hygiène, de conservation ou de chaîne du froid à respecter en cas de contrôle par les services de l'État. La tâche la plus fastidieuse (souvent réalisée la nuit ou le *week-end*) est l'inventaire réalisé manuellement deux fois par an. Il s'agit d'établir une liste précise de tous les produits en rayons et dans l'entrepôt afin de connaître précisément le stock en soustrayant les retours de produits aux fournisseurs, la démarque

⁸¹ Cf. Chapitre 1, Section 3, 3.2. Des relations qui évoluent avec les fournisseurs.

connue et la démarque inconnue et en ajoutant la surmarque⁸². Pour faire l'inventaire, il faut connaître le stock initial, les entrées (achats) et les sorties (ventes), chaque opération étant répertoriée dans un tableau en quantité et en valeur. Les deux méthodes les plus utilisées sont le CUMP (Coût unitaire moyen pondéré) et le FIFO (*First in First Out*) (Beaugrand, Druesne, 2015 : 123-124). Le stock doit cependant être géré plus souvent par un contrôle quotidien à travers deux méthodes de suivi (Beaugrand, Druesne, 2015 : 125-126) : la « méthode des 20-80 » où 20 % des références font 80 % du chiffre d'affaires, ce qui implique de les suivre attentivement ; la « méthode ABC » où 10 % des références font 60 % du chiffre d'affaires, 40 % en font 30 % et 50 % en font 10 %.

Au niveau des commandes, les magasins fonctionnent en flux tendu : il faut donc commander les bons produits au bon moment. Eviter les erreurs de commande est une tâche subtile : il s'agit d'atteindre le « 0 stock » pour réduire les frais de stockage tout en évitant les ruptures de stock. L'absence d'un produit en rayon est potentiellement désastreuse en raison de la perte financière (le produit aurait pu être vendu) ainsi qu'en termes d'image (les rayons doivent être massifs pour susciter l'envie d'acheter). Il faut également éviter de commander des produits qui ne se vendent pas et restent trop longtemps en stock car cela augmente les frais de stockage et empêche la vente de produits plus rémunérateurs. Le chef de rayon doit donc connaître précisément chacun des produits présents dans ses rayons (prix d'achat et de revente, taux de rotation, saisonnalité, *etc.*). Selon les produits, il existe trois méthodes d'approvisionnement : « commander en quantités constantes à intervalles réguliers » pour les produits souvent demandés, commander « en quantités constantes à un rythme irrégulier » (méthode du point de commande), commander « en quantités variables à un rythme régulier » (méthode du reemplètement périodique) (Beaugrand, Druesne, 2015 : 111).

Après l'informatisation des commandes et de la gestion des stocks, ces tâches évoluent considérablement. Au niveau des stocks, les tâches sont les mêmes mais le suivi du stock quotidien et l'inventaire se font désormais par informatique, libérant beaucoup de temps. Au niveau des commandes, elles se sont faites successivement par courrier postal, Minitel, Internet avec le logiciel de commandes et enfin au moyen du tout nouveau logiciel de précommande. C'est l'innovation la plus importante depuis le début des années 2010. Les logiciels de précommande proposent en effet directement aux managers les commandes à passer pour le lendemain : ils n'ont donc plus qu'à les valider. Certains logiciels vont encore plus loin en

⁸² *Démarque connue* : volontaire (soldes, promotions, alignement du prix sur concurrence) ou involontaire (casse, produits périmés). *Démarque inconnue* : pertes, erreurs caisse, vols clients ou employés, erreurs réception, consommation sur place. *Surmarque* : excédent de marge ou stocks plus importants que prévu.

passant des commandes fermes sans possibilité de modification des quantités ni des délais. Cela pose de nombreux problèmes : des produits non désirés et difficilement vendables sont livrés aux managers qui doivent tout de même réussir à les vendre. Leur solution est souvent de les écouler au moyen de promotions additionnelles de dernière minute, méthode à l'efficacité aléatoire :

« Avec le logiciel de préco tout est informatisé, tu peux juste modifier les prix pour les promos supplémentaires au seuil de revente à perte » (Aurélie, responsable adjointe, supermarché Match, 30 ans).

« Le logiciel de préco il te facilite le travail c'est quand même génial. Le problème aussi c'est qu'il te refourgue des produits que tu arrives mal à vendre alors bonjour les stocks de merde ! » (Didier D., manager de rayon, hypermarché Carrefour, 30 ans).

« Le logiciel gère le magasin en gros... le manager fait ce qu'il peut avec les palettes qu'on lui envoie, mais quand des palettes ne sont pas vendables ça fait des stocks. On te retire les promos, les prix les marges et la quantité que tu veux faire livrer alors tu vois... nous on est frustrés d'être que des applicants » (Dienebou et Sylvain, alternants manager de rayon, hypermarché Géant, 21 et 25 ans).

« La chose embêtante c'est que le métier est beaucoup moins intéressant chez les intégrés qui ont centralisé début 2000... les commandes, les promotions, l'implantation, la gestion des stocks : ça a réduit à fond notre motivation. Tu n'es plus commerçant du tout mais tu appliques bêtement ce que le siège décide... ça ne sert plus à grand-chose un manager en fait » (Sandrine G., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 45 ans).

« Avec le logiciel de préco les commandes sont automatisées pour plus de 70 % du magasin. Il a coûté des millions d'euros mais on va le remplacer car il est mal réglé là. En gros le logiciel commande des produits qui ne se vendent pas ! » (Pascal L., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 ans).

Comme nous l'avons vu, ces innovations permettent à chaque fois d'aller plus vite, de faire moins d'erreurs et d'économiser du personnel, ne laissant à effectuer aux managers qu'un travail de vérification. Mais le logiciel de précommande est très souvent décrié en raison des stocks invendables qu'il impose : au lieu de l'organiser, les managers subissent désormais le flux des produits.

Revente des produits en rayon : des plans merchandising nationaux

Avant la centralisation, les chefs de rayon fixent le prix de revente et donc la marge qu'ils veulent faire sur chaque produit, choisissent les dates des promotions et réalisent le *merchandising*, *i.e.* la présentation des articles dans les linéaires afin d'écouler au maximum les produits phares que leur clientèle apprécie.

Cependant, chaque enseigne va centraliser ces tâches au siège en constituant un service *marketing* national qui va définir un plan unique d'agencement des produits dans les rayons (le plan *merchandising*) que chaque magasin doit respecter. Cela débute en 1999 chez Carrefour avant que les autres ne l'imitent progressivement. En 2002 et 2003, Carrefour et Auchan tentent pourtant de redonner des compétences *marketing* aux magasins. Pour Auchan « il s'agissait de flanquer le directeur de magasin d'un directeur *marketing*-vente chapeautant des chefs de rayon

devenus “chefs de marché” dévolus au commerce » (Moati, Volle, 2011 : 114). Pour Carrefour « il s’agissait de raccourcir la ligne hiérarchique en supprimant la fonction de chef de secteur (les chefs de rayon, renommés “managers métier”, passant alors sous l’autorité du directeur de magasin), et de créer en parallèle des fonctions transversales [...] avec une mission d’appui et de conseil » (*ibid.* : 115). Ces deux échecs aboutissent *in fine* au renforcement de la centralisation. Désormais, il existe un plan *merchandising* national à respecter : les managers de rayon ne fixent plus le prix des produits vendus ni la marge qu’ils souhaitent réaliser ; ils ne choisissent plus les produits en promotion non plus, exception faite des invendus à écouler rapidement au moyen de promotions supplémentaires au seuil de ventes à perte. Ils s’occupent principalement de gérer les collections de produits plusieurs mois à l’avance et contrôlent l’application des directives par leurs employés⁸³.

« Le plan merch’ il est décidé au niveau national, ça fait que tu n’as aucune marge de manœuvre pour placer tes produits...ils font ça avec les produits permanents, en gros tu trouves des rayons identiques partout... » (Gatien L., manager de rayon, hypermarché Géant, 35 ans).

« Pour présenter les rayons, ça tombe du national on appelle ça le plan merch’...en gros tout doit être pareil partout en France pour que le client se repère mieux » (Tiphaine P., manager de rayon, hypermarché Carrefour, 30 ans).

Cependant, tous les magasins ne se ressemblent pas parfaitement : il existe encore une petite possibilité pour le manager de s’adapter à la demande locale. C’est par exemple le cas entre les différentes régions où il existe en effet des produits du terroir et des habitudes alimentaires spécifiques comme le vin à Bordeaux ou en Champagne, la viande et la bière dans le Nord, les rayons jardinages dans les zones rurales, *etc.* Les managers ont donc le droit de réserver un petit pourcentage des commandes totales à quelques produits régionaux achetés chez des fournisseurs locaux, le magasin pouvant agrandir la taille des rayons plébiscités dans les zones touristiques. C’est également le cas selon la zone de chalandise où le manager peut accentuer certaines commandes en fonction du niveau socio-économique de sa clientèle : dans une zone de chalandise à fort pouvoir d’achat, on trouve ainsi davantage de produits frais et « bios » tandis qu’on trouve davantage de MDD ou de « premiers prix » dans une zone à faible pouvoir d’achat.

En somme, les managers de rayon font surtout de la gestion de produits. S’ils peuvent encore avec leur équipe lancer un projet pour dynamiser les ventes selon leur rayon et la période de l’année (rayons Jouets à Noël ou Papeteries à la rentrée scolaire, *etc.*), leurs marges de manœuvre se réduisent progressivement au fur et à mesure de la centralisation des tâches : ils

⁸³ Dans les rayons alimentaires, il faut scrupuleusement vérifier les dates de péremption des produits périssables et placer les produits avec la date la plus éloignée au fond du rayon. Vendre des périmés peut en effet entraîner le licenciement du manager.

deviennent selon leurs termes de simples « applicants » des directives du siège et de la centrale d'achats.

1.2.L'orientation-client depuis le milieu des années 2000

La grande distribution n'est pas tout à fait du commerce. Une de ses particularités réside dans l'utilisation du libre-service⁸⁴ : les managers gèrent un flux de produits entrants et sortants tandis que les employés remplissent les rayons sans servir la clientèle, ce qui supprime le contact direct des salariés avec les clients.

Cependant, on introduit dès les années 1990 des rayons « traditionnels » (boulangerie, boucherie, poissonnerie, *etc.*) qui comptent des vendeurs afin de donner l'impression aux clients d'avoir affaire à un véritable artisan ou d'être sur un marché : c'est une réintroduction de « commerce » *a minima* car les vendeurs qui servent les produits les préparent également et n'ont donc pas réellement le temps de faire du conseil. Les véritables vendeurs qui conseillent les clients sont quant à eux situés dans les rayons non alimentaires comme les produits ménagers ou le multimédia.

Au cours des années 2000, les enseignes vont plus loin en passant d'une orientation-produit à une orientation-client⁸⁵ avec laquelle il s'agit de fidéliser la clientèle et de lui faire dépenser davantage. Le but pour les GSA est de redevenir des commerçants en réintroduisant des relations humaines dans les rayons, reniant partiellement la doctrine du libre-service : dans les rayons libre-service, on veut désormais que les employés libre-service (qui par définition ne fournissent aucun service à la clientèle) soient à la disposition des clients, ce qui n'est pas sans poser de nombreux problèmes⁸⁶.

En conséquence, les managers vont devoir s'assurer que les employés changent d'attitude envers les clients : ils ne doivent plus simplement remplir les rayons mais également répondre aux attentes des clients, *a fortiori* lorsqu'est inscrit « Je suis à votre service » au dos de l'uniforme. C'est une tâche supplémentaire contraignante les obligeant d'une part à sanctionner les employés qui n'assurent pas la « qualité de service » souhaitée, provoquant alors d'inévitables conflits, d'autre part à répondre eux aussi aux clients quand ils se trouvent en surface de vente ou lorsqu'ils sont appelés à leur bureau par un employé n'arrivant pas à satisfaire la réclamation d'un client.

⁸⁴ Cf. Chapitre 1, Section 1, 1.2. L'apparition des premières GSA en France.

⁸⁵ Cf. Chapitre 1, Section 3, 1.2. Au milieu des années 2000 : une orientation-client assumée.

⁸⁶ Cf. Chapitre 3, Section 1, 2.2. Remplir les rayons ou être au service des clients ? Une injonction paradoxale.

1.3. Le rajout de compétences managériales et RH au tournant de la décennie 2010

Les groupes intégrés qui sont spécialisés sur les grands hypermarchés (plus de 6 500 m² de surface de vente) sont les plus touchés par la crise sectorielle. Ils tentent en vain de les « ré-enchanter »⁸⁷, en particulier au tournant des années 2010 (2009 pour Carrefour, 2012 pour Auchan et Casino) où leur stratégie prend un tournant important : les enseignes procèdent en effet à deux changements majeurs dans les rayons.

Le premier changement est la réorganisation des rayons. La centralisation des tâches commerciales côté achats/fournisseurs et commandes/stocks est continue depuis la fin des années 1990, mais on assiste ici à une transformation brutale du métier de manager. Le développement des logiciels de précommandes leur libère en effet énormément de temps. Ce temps libéré est réaffecté par les enseignes à la réorganisation des rayons en plus grands périmètres. Concrètement, on confie à chaque manager davantage de rayons (on passe de 1 ou 2 à 8-10 rayons, renommés « marchés » chez Auchan) et des équipes forcément plus nombreuses (on passe de 2 ou 3 employés à 8 à 12 employés, renommés « collaborateurs »). Ils doivent par conséquent gérer des produits supplémentaires sans cohérence entre eux qu'il est de surcroît impossible de connaître – c'est d'ailleurs inutile grâce au logiciel de précommande. Le résultat est sans appel : chaque magasin a besoin de moins de managers de rayon. Les enseignes suppriment des postes, en particulier dans les rayons non alimentaires (Cases, Massicot, 2015, Kranklader, 2014)⁸⁸. Dans l'ensemble des magasins, les effectifs de l'encadrement baissent de plus de 20 % durant la dernière décennie (Benquet *et al.*, 2016 : 30). Chez Auchan par exemple, la direction a décidé de faire partir entre 800 et 1 100 managers des hypermarchés⁸⁹ en 2014 : un plan d'aide au départ avec indemnités a été proposé aux managers qui pouvaient justifier d'un emploi ailleurs dans le but d'encourager les départs volontaires. Les résultats allèrent au-delà des espérances de la direction : les ruptures conventionnelles se sont multipliées, provoquant parfois de véritables hémorragies dans des magasins vidés de plus de la moitié de l'encadrement. L'enseigne a en outre décidé de ne plus octroyer le statut cadre à tous ses managers de rayon : des managers au statut agent de maîtrise gèrent désormais les petits marchés peu stratégiques. Concernant les managers, les buts de ces changements pour les

⁸⁷ Cf. Chapitre 1, Section 3, 2.1. Réinventer l'hypermarché.

⁸⁸ Cf. Chapitre 1, Section 3, 1.3. Après 2009 : les répercussions de la crise économique.

⁸⁹ BERTRAND Philippe, 2014, « Auchan veut moins de cadres et plus d'employés dans ses hypers », *Les Echos*, 3 février.

enseignes sont les suivants : leur retirer des compétences commerciales sur les achats/fournisseurs et les commandes/stocks pour les recentrer sur les compétences managériales/RH, harmoniser la taille des équipes pour obtenir une relative équité salariale, faire des économies de frais de personnel, revaloriser le métier pour éviter qu'ils fassent du rayonnage avec leurs employés (au sein des petites équipes, le manager n'est bien souvent qu'un employé supplémentaire). Ces changements visent aussi les employés : le temps libéré par l'informatisation des commandes/stocks doit être utilisé pour augmenter le temps de présence en rayons afin d'offrir un meilleur service aux clients, et ils doivent se montrer polyvalents en « tournant » sur plusieurs rayons et non plus sur un seul. Des équipes plus grandes facilitent également la gestion de l'absentéisme et du *turn over* : un employé manquant se ressent moins sur une équipe de douze que sur une équipe de deux. On leur confie parfois aussi la gestion complète des commandes, mais sans toutefois obtenir de rémunérations supplémentaires.

« Le manager n'est pas expert de ses marchandises car il contrôle trop de marchés d'un coup...on ne peut plus tout connaître. On s'éloigne du terrain mais avec une vision plus globale sur plusieurs rayons. C'est un peu dommage ils essayent de faire qu'on soit plus proche du terrain...en gros tout le monde est sur la même grille et tout le monde collabore...mais à force d'avoir beaucoup de marchés, on passe pas mal de temps à tout contrôler derrière...c'est quand même chaud » (Alexandre B., alternant manager de rayon, hypermarché Auchan, 22 ans).

« Comme chez Carrefour il y a quelques années, Auchan donne davantage de périmètre aux managers de rayon...en fait on donne le commerce aux collaborateurs et le management aux managers pour qu'il fasse moins de rayonnage » (Chrystelle C., chargée de planification, hypermarché Auchan, 45 ans).

« Avant un manager de rayon cadre pouvait avoir un seul employé, donc il était tout le temps sur le terrain. Là ils revalorisent le métier avec plus de rayons et de collabos à gérer, comme ça tu t'éloignes du terrain et tu ne sens pas les absences. On est revenu aussi aux managers agents de maîtrise qui ont 2-3 marchés pas importants...comme ça les managers cadres ont 6-10 marchés stratégiques et des grosses équipes. En boulangerie le type il a 40 employés ! Le problème c'est que les marchés n'ont aucun rapport les uns avec les autres, alors forcément on ne connaît pas les produits qu'on vend » (Adriano A., manager de rayon, hypermarché Auchan, 35 ans).

Second tournant majeur, la centralisation des fonctions administratives des magasins au niveau de sièges régionaux. Les enseignes suppriment les comptables, les assistants RH et les secrétaires présents dans chaque magasin pour réaliser ces tâches au niveau régional. En parallèle, certaines de ces compétences sont transférées aux managers de rayon qui doivent désormais recruter, faire les contrats de travail, former leurs équipes, et si possible mettre en œuvre un style managérial *participatif* ou *collaboratif* :

« Après la crise et surtout depuis 2-3 ans on a tout changé car Géant a voulu faire la guerre des prix à Leclerc. On centralise à fond la gestion administrative en virant les gens ici car tout se fait au siège régional maintenant » (Gatien L., manager de rayon, hypermarché Géant, 35 ans).

« Entre 2012 et 2014 ils ont attaqué les employés avec un plan de transformation : ils ont viré plein de vendeurs, les comptables et les secrétaires en magasin. Ils ont centralisé à fond ou alors ils ont rajouté des

tâches aux managers qui n'en veulent pas ! » (Stéphane P., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Auchan, 37 ans).

En somme, le métier de manager s'impose réellement au tournant des années 2010. Au cours des années 2000, le changement de nom de « chef » à « manager » est prématuré car ces « managers » encadrent encore de petites équipes de 1 à 3 employés comme les anciens « chefs ». Ce n'est qu'au tournant des années 2010 avec le passage d'équipes comportant en moyenne 8 à 12 employés que l'on passe véritablement aux « managers ». Autre remarque, si on les appelle « manager commerce » chez Auchan et « manager commercial » chez Casino, leur rôle n'est plus de faire du commerce avec les produits mais bien plutôt du management avec leurs équipes d'employés.

2. Un processus hétérogène selon le segment professionnel : des compétences commerciales qui demeurent

Ce processus de centralisation qui dépossède les managers de rayon de la plupart de leurs compétences commerciales n'est toutefois pas homogène si l'on considère l'ensemble du secteur : les managers gardent de nombreuses prérogatives chez les indépendants (Leclerc, Intermarché, Groupe U) et dans certains secteurs comme les rayons traditionnels ou le rayon parapharmacie.

2.1. Les groupes d'indépendants

La conjoncture n'est pas aussi désastreuse pour les groupements d'indépendants. Spécialisés dans les supermarchés et les petits hypermarchés (moins de 6 500 m² de surface de vente), ils ne subissent pas la crise du modèle de l'hypermarché et n'éprouvent donc pas un besoin urgent de se réorganiser. Même lorsqu'il y a des changements organisationnels, la structure juridique composée d'adhérents ou d'associés indépendants rend les démarches plus longues car il faut se mettre d'accord au niveau régional puis national pour prendre les décisions stratégiques. Ces enseignes sont donc toujours focalisées sur la fonction « achat » visant à obtenir les prix les plus bas.

Par conséquent, elles octroient encore de nombreuses libertés aux managers de rayon : la centralisation des tâches commerciales est moins poussée et les managers possèdent peu de compétences managériales/RH. Concernant l'achat des produits et des négociations avec les fournisseurs, les centrales d'achats laissent aux managers le choix des fournisseurs, des produits

et la possibilité de négocier le prix (il existe néanmoins une proportion minimale de produits de l'enseigne à acheter). Concernant ensuite la gestion des commandes et des stocks, le logiciel de précommande se généralise chez Intermarché, groupement d'indépendants le plus centralisé : l'enseigne a procédé à d'importants efforts de restructuration financière laissant moins de libertés aux adhérents/PDG et imposant une relative uniformisation des points de vente (Hocquelet, 2007 : 28-29). Mais contrairement aux intégrés, les managers choisissent encore de nombreux produits ainsi que leur quantité et date de livraison. En outre, on en trouve encore très peu chez Leclerc ou le Groupe U, de nombreux indépendants préférant en rester au simple logiciel de commande (ou cadencier), à la fois par mesure d'économie et pour s'ajuster plus facilement à la demande locale. Concernant enfin la revente des produits, il n'existe pas non plus de plans *merchandising* nationaux : chaque adhérent/PDG décide de l'organisation des rayons et laisse ses managers choisir l'emplacement des produits. De plus, les dates des promotions et les produits à promouvoir sont encore largement de leur ressort : il n'existe pas de promotions obligatoires mais simplement des promotions régionales dans lesquelles les managers choisissent ou non de s'inscrire :

« On a un logiciel de préco depuis 2015 ici, mais il est très souple : on peut changer le nombre de produits, et commander plein de produits différents en plus. Tu as des produits présents partout c'est obligatoire, mais après tu peux négocier avec des tas de producteurs locaux, et tes prix tu les fixes à peu près comme tu veux » (Dorothee, manager de rayon, supermarché Intermarché, 28 ans).

« Je préfère être ici qu'à Auchan ou Carrefour car j'ai beaucoup plus d'indépendance et de liberté qu'un manager de là-bas. Regarde, même avec le logiciel de préco j'ai des marges, contrairement à Carrefour où ils reçoivent des quantités prédéterminées. Nous on est encore les chefs d'entreprise de nos rayons » (Benoist A., supermarché Intermarché, responsable adjoint, 38 ans).

« Chaque Leclerc est différent. Ici il n'y a pas de logiciel de préco, tout se fait à la main, on a énormément de responsabilités, genre les prix et les produits du choisis. En plus, ça permet d'avoir un gars en plus dans les rayons » (Yannick T., manager secteur, hypermarché Leclerc, 40 ans).

« Pas de logiciel de préco, ils choisissent tous les produits, leurs prospectus ne sont pas nationaux comme Carrefour et tout, c'est le directeur qui décide si on se met dans des promos régionales ou pas » (Brigitte, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 52 ans).

« Ici on a un logiciel de commande simplement, ça s'appelle un cadencier avec tes articles répertoriés dedans, et toi tu choisis ce que tu veux » (Mathilde G., manager de rayon, hypermarché Leclerc, 35 ans).

« Le métier est beaucoup plus complet chez les indépendants : ils font tout les mecs, ils passent les commandes, ils choisissent les assortiments, les têtes de gondole, l'allée centrale... alors que le métier est juste centré sur le management chez les intégrés » (Jonathan le B., ex-manager de rayon, hypermarché U, 26 ans).

Chez les indépendants, plutôt qu'un véritable « manager », on trouve encore bien souvent le profil du « chef » centré sur les produits, gérant des petites équipes de 2 ou 3 employés et faisant encore lui-même beaucoup de rayonnage.

2.2.Des rayons particuliers

Abordons ici le cas de rayon particuliers : qu'on soit dans un magasin d'un groupe intégré ou d'un indépendant, les rayons alimentaires traditionnels et le rayon parapharmacie sont différents de tous les autres.

2.2.1. Les rayons alimentaires traditionnels

Les rayons alimentaires représentent plus de 80 % du chiffre d'affaires d'un magasin. En leur sein, les rayons alimentaires traditionnels sont à part : ce sont des rayons avec service appelés au choix « métiers de bouche », « zone marché », « métiers traditionnels » ou « produits frais traditionnels ». Ils comportent les rayons poissonnerie, boucherie-charcuterie, boulangerie-pâtisserie, fromagerie-crèmerie, fruits et légumes, *etc.*

Ces rayons sont essentiels pour plusieurs raisons. Ce sont les rayons rapportant le plus de marge. Le taux de marge commerciale est plus faible dans les GSA que dans le commerce spécialisé, surtout les produits vendus en très grande quantité. Pour les hypermarchés par exemple (Andrieux, D'Isanto, 2015), le taux de marge est plus faible pour les produits non alimentaires (18 % pour maison et culture-loisirs) que pour les produits alimentaires, surtout dans les rayons traditionnels (22 % pour la boulangerie, 23 % pour le poisson, 24 % pour la viande). Véritable « vitrine qualitative », ces rayons façonnent l'image d'un magasin : s'ils sont mal tenus (mauvaise présentation des produits, qualité médiocre, offre restreinte), les clients ne reviennent pas et tous les autres rayons y perdent. S'il n'y a pas de poissonnerie par exemple, le magasin perd des clients les jeudis et vendredis (journées où les français mangent habituellement du poisson). La boulangerie amène quant à elle des clients chaque jour pour le pain mais l'affluence augmente les samedis et dimanches s'il y a une pâtisserie. La boucherie pour finir est le plus important des rayons traditionnels en termes d'image et de marge. Tous ces rayons sortent peu de chiffre d'affaires mais dégagent une forte marge. La qualité des produits frais proposés va ainsi asseoir la réputation du magasin et amener des clients pour tous les autres rayons. Ce sont aussi les produits les plus risqués vendus par le magasin car ils peuvent causer une intoxication alimentaire. L'importance accordée à leur fraîcheur est donc primordiale :

« Le chef boucher, c'est le mieux payé. S'il est mauvais l'hyper va perdre 8-10 % de la clientèle quand la viande est mal découpée ou mauvaise. Tu trouves souvent des gens qui étaient bien à leur compte, ils gagnaient bien mais travaillaient le dimanche, alors ils viennent après 40 ans car on a ses dimanches et c'est moins risqué » (Yves P., ex-responsable régional, hypermarchés Carrefour, 58 ans).

« Moi j'aime le contact avec le télévendeur. Je choisis de ne pas avoir de poisson d'élevage et mes clients le savent » (Corinne, manager de rayon poissonnerie, supermarché Intermarché, 55 ans).

« Le rayon produits de la mer est le plus difficile à travailler dans le long terme pour deux raisons : le manque de professionnels formés et il faut 1 à 2 ans pour travailler une image que l'on peut perdre en 3 jours. C'est la vitrine produits frais d'un magasin, ceux qui les ont supprimés pour mettre uniquement du LS à la place ont perdu beaucoup en éviation clients, notamment sur les jeudis/vendredis. Pour être clair pas de rayon poisson = 15 % de CA en moins pour le magasin. C'est surtout un rayon à clients et non à rentabilité propre » (Anthony D., moniteur produits de la mer, Système U, 42 ans).

La centralisation des tâches commerciales y est donc moins poussée (Debril, Dubuisson-Quellier, 2005 : 94-95) : on laisse en effet davantage de marges de manœuvre au manager, et on y place généralement des managers expérimentés. La raison principale est la difficile standardisation nationale des produits les plus périssables. Concernant l'achat des produits par exemple, les commandes ne sont pas effectuées à la centrale d'achats mais directement auprès de fournisseurs qui sont des producteurs de matières premières. Par exemple, les managers du rayon Poissonnerie du nord de la France se fournissent à Boulogne-sur-Mer (premier port de pêche français), les managers du rayon Boucherie se fournissent dans les abattoirs des environs, les managers du rayon Boulangerie parfois dans des coopératives agricoles locales et les managers du rayon Fruits et légumes chez des maraîchers et vergers alentour. Ils négocient encore les produits à acheter ainsi que leur prix et les délais de livraison. Au niveau de la gestion des commandes et des stocks, ces managers choisissent encore largement les quantités et dates de livraison. Au niveau de la revente des produits enfin, ils gardent le choix de présentation des produits en rayons : les plans *merchandising* ne sont pas décidés par le siège mais par le manager en fonction des produits disponibles, ce qui est difficilement prévisible car cela dépend en partie des aléas de la production. Les dates des promotions et les produits à promouvoir sont également de leur ressorts car il est impossible de quantifier précisément à l'avance les invendus et que les dates de péremption sont très proches.

2.2.2. Le rayon parapharmacie

Le rayon parapharmacie est le plus particulier de tous. Réalisant un chiffre d'affaires infime quand on le compare aux autres rayons, on y trouve néanmoins le manager le plus diplômé : c'est en effet un véritable pharmacien titulaire d'un doctorat en pharmacie, exigence des laboratoires pharmaceutiques pour traiter avec les GSA.

Ils ne vendent évidemment pas de médicaments car c'est interdit par la loi, mais des produits de beauté, des crèmes, des produits minceurs, des compléments alimentaires, *etc.* Concernant l'achat des produits, ils négocient directement avec les laboratoires pharmaceutiques : ils ont

donc la main sur le choix des produits, les prix et les quantités. Concernant ensuite les commandes et les stocks, ils passent leurs commandes eux-mêmes (les vendeurs ne sont pas habilités à le faire) en utilisant un logiciel de précommande, mais ont toutefois davantage de libertés que leurs collègues dans le choix des quantités et des délais. Concernant enfin la revente des produits en rayon, ils doivent plus ou moins suivre le plan *merchandising* national mais conservent le choix des promotions :

« Je bossais en officine avant. C'est pas du tout le même métier : pas d'ordonnance, pas payé par l'État, c'est du commerce pur avec le client, l'argent du client. Ce qui change, c'est l'obligation de résultat. Il y a beaucoup de choses qui sont centralisées, l'info redescend et vous devez faire ça ça... Par rapport à mes collègues j'ai beaucoup de marges de manœuvre : je choisis mes prix, mes quantités, c'est moi qui passe mes commandes, je traite directement avec mes fournisseurs, alors qu'eux font tout *via* la centrale et le logiciel de préco » (Tiphaine P., manager de rayon, hypermarché Carrefour, 30 ans).

« Je suis surtout un vendeur, le conseille les clients tout le temps et je suis toujours sur le terrain...on est à part...nous on est cadres d'office avec le diplôme alors qu'on a un tout petit rayon » (Roger, manager de rayon, hypermarché Géant, 50 ans).

Ces managers très particuliers qui passent la plupart de leur temps sur le terrain à faire de la vente et du conseil aux clients entretiennent des relations souvent conflictuelles avec leurs collègues⁹⁰.

Section 2 : Des managers aux prises avec la logique comptable

Les GSA possèdent à la fois des caractéristiques du commerce et de l'industrie de flux qui rendent possible l'importation de méthodes industrielles de gestion des flux dans les magasins. Ces méthodes se matérialisent par un système informatique complexe qui permet de mettre en place une logistique bien huilée facilitant la circulation des produits des fournisseurs vers les entrepôts régionaux puis les magasins. Elles permettent également de calculer de nombreux ratios de productivité utilisés par les directions des magasins pour fixer des objectifs quantitatifs aux managers de rayon et pour les évaluer, maintenant une pression quotidienne sur leurs épaules.

1. Flux continus et ratios de productivité

Les managers de rayon sont au cœur des flux traversant chaque magasin : en interaction quotidienne avec le contrôleur de gestion, ils organisent le flux des produits en s'appuyant sur de nombreux indicateurs quantitatifs, les ratios de productivité.

⁹⁰ Cf. Chapitre 5, Section 2, 1.2.2. Les rayons parapharmacie : des marchés du travail fermés ?

1.1. Le manager de rayon au cœur des flux

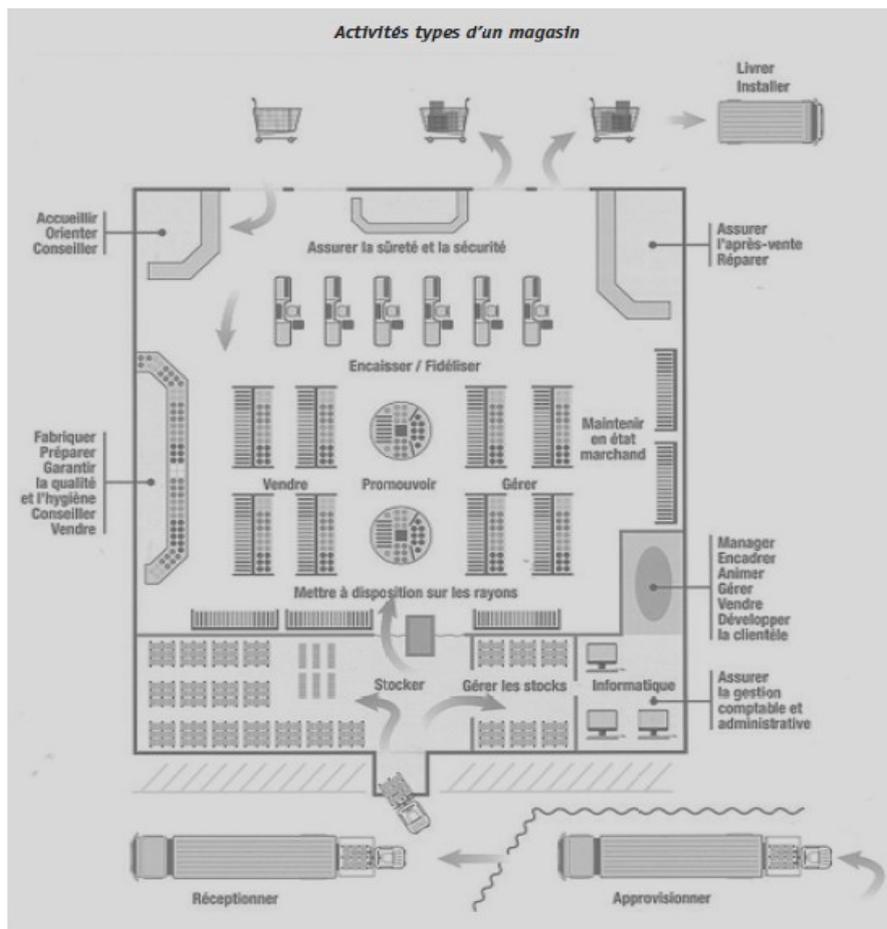
L'automatisation dans l'industrie est étudiée depuis longtemps par les sociologues (Clot *et al.*, 1990 ; Naville, 1963 ; Naville *et al.*, 1961 ; Vatin, 1987). Le même phénomène d'automatisation qui s'est étendu aux services pousse des auteurs à parler d'« industrialisation des services » (Bandt, 1991 ; Delaunay, Gadrey, 1987 ; Gadrey, 2003 ; Gadrey, Bandt, 1994). Jean Gadrey par exemple relève que certains secteurs des services comme la grande distribution ont connu « des phénomènes conjoints de concentration économique, de mise en place de systèmes techniques à l'origine d'économies d'échelle, de réduction des interactions individualisées avec les clients [...] avec, dans certains cas, la conception de “quasi-produits” » (Gadrey, 2003 : 75-76). La grande distribution est ainsi un secteur propice à la rationalisation comme en témoignent également les descriptions portant sur le flux tendu dans les magasins (Durand, 2004 : 236-240).

Les GSA reposent ainsi sur les principes du « flux tendu » et du « 0 stock ». Taiichi Ohno s'est d'ailleurs inspiré de la grande distribution américaine pour mettre en place le « juste-à-temps » dans les usines Toyota et inverser la méthode de production fordiste dans une organisation où l'aval pilote l'amont (Coriat (1994 [1991] : 45-46). Aujourd'hui, le mode de production des GSA basé sur le flux tendu combine anciennes méthodes tayloristes et pilotage par l'aval dans ce qu'on peut appeler un « productivisme réactif » (Askenazy, 2006 [2004]) ou une « chaîne invisible » (Durand, 2004). Ce mode de production exige une forte adaptabilité des salariés pour assurer une qualité des biens et services produits optimale mais provoque en même temps une forte intensification du travail plutôt que son enrichissement (Askenazy, 2006 [2004] : 7-8).

C'est le cas dans les GSA où, comme le montre le schéma ci-dessous, chaque magasin est traversé par de multiples flux : produits et clients mais également informations et échanges monétaires. Si les caissières font face aux flux des produits et des clients (Bernard, 2005), les managers de rayon doivent organiser le flux des produits tandis que les employés qui alimentent ce flux en faisant du rayonnage peuvent être gênés par le flux des clients⁹¹.

⁹¹ Cf. Chapitre 3, Section 1, 2. : Faire face au flux des clients : une contrainte supplémentaire.

Figure 3. Plan d'un magasin



Source : FCD (Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution), 2010

Source : APEC, OBSERVATOIRE DU COMMERCE, 2011, *Les métiers du secteur du commerce de détail et de la distribution*, Paris, p 8.

Les managers de rayon ont par conséquent un rôle similaire à celui de la maîtrise des industries de flux : ils doivent assurer la « fluidité sociale » permettant la fluidité industrielle (Célérier, 1994 ; Rot, 2002 ; Rot, Vatin, 2017 ; Vatin, 1987). En effet, la fluidité industrielle n'est pas seulement technique car « il importe également que les rapports sociaux soient eux aussi fluides » (Rot, 2002 : 713), c'est-à-dire qu'il faut « neutraliser les comportements sociaux susceptibles d'entraver la continuité technique du processus de production et en même temps orienter les pratiques sociales dans un sens qui vienne soutenir l'amélioration permanente du fonctionnement productif » (Rot, 2002 : 718). En outre, le flux n'est pas rationnel car « le travail dont s'alimente le flux joue du flou » (Célérier, 1994 : 57) : face aux impondérables et dans l'urgence, les postes de travail se chevauchent et laissent la place au bricolage et au travail vivant.

1.2. Un personnage clé : le contrôleur de gestion

Chaque enseigne a développé un système informatique puissant permettant l'échange d'informations dans le magasin entre caisses, rayons et entrepôt, mais également avec l'extérieur du magasin (centrales d'achats, fournisseurs, siège).

Les produits scannés à leur entrée en magasin par l'entrepôt et à leur sortie par la caisse envoient des informations à l'intérieur et à l'extérieur du magasin dans le but de relier chaque magasin au siège, à la centrale d'achats et aux entrepôts en faisant circuler les informations en temps réel.

Comme il existe plusieurs systèmes d'information, il faut les relier entre eux afin d'assurer leur interopérabilité. Cette intégration informatique poussée est l'EAI (*Enterprise Applications Integration*), déjà bien implantée chez quasiment tous les gros fournisseurs au milieu des années 2000. Elle permet l'EDI (Échange de données informatisé) qui désigne « l'échange de données administratives et commerciales structurées entre deux partenaires. Les données de contrat, de *planning* d'approvisionnement, de commande... arrivent sous forme de fichiers compréhensibles par les ordinateurs, car basés sur un standard international commun à l'ensemble des métiers »⁹². Le gain de temps est considérable car on peut par exemple dématérialiser les factures en sécurisant les échanges.

Au sein de chaque enseigne, ces innovations permettent au contrôleur de gestion, personnage clé qui certifie les comptes au quotidien, de s'assurer rapidement que les informations financières sont correctes. On en trouve un dans chaque magasin et dans chaque entrepôt, et de nombreux contrôleurs travaillent à la centrale d'achats et au sein des directions régionales, des filiales et au siège. Tous ont le même objectif final : l'augmentation du chiffre d'affaires et de la marge.

Au sein du magasin, le contrôleur de gestion est à la fois le bras droit du directeur et un interlocuteur quotidien du manager de rayon. S'il n'est pas décisionnaire, il aide à la prise de décision et propose des solutions quand les performances réalisées par les managers sont trop éloignées des performances attendues. Ses sources d'informations sont les données informatiques du magasin qui fournissent les chiffres des ventes et permettent de calculer la « marge avant » ainsi que les données issues des fournisseurs (contrats, prix des produits, marges arrières, *etc.*) qui permettent de calculer la marge totale. Il intervient encore dans

⁹² Contrat d'étude prospective, 2008, « Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire », *Rapport GESTE et CREDOC*, avril, p. 93.

l'établissement du budget prévisionnel, participe à l'inventaire et organise le *reporting* et le *benchmark* entre les rayons.

1.3. Les ratios de productivité

Les managers de rayon fondent leurs actions quotidiennes sur la base de ratios qu'ils calculent avec l'aide du contrôleur de gestion. Les plus importants sont répertoriés dans l'encadré ci-dessous :

Encadré n°2 : Les principaux ratios de productivité

Indicateurs commerciaux :

- Chiffre d'affaires (CA) : prix des produits vendus * nombre de produits vendus
- CA par commande : CA / nombre de commandes
- Taux d'évolution du CA : $(CA_n - CA_{n-1}) / CA_{n-1} * 100$
- Taux de contribution du CA d'un rayon dans le CA du magasin : CA rayon / CA magasin * 100
- Taux d'écart par rapport à l'objectif : (réalisé – budgété) / budgété * 100
- Panier moyen : CA / nombre de tickets de caisse
- Panier articles : quantité vendue / nombre de tickets de caisse
- Taux de transformation : nombre de tickets / nombre d'entrée * 100
- Rendement au m² : CA HT / m² de surface de vente
- Rendement par personne employée : CA HT / nombre de personnes employées

Indicateurs de gestion :

- Volume des stocks : quantités en stocks
- Taux de rotation des stocks : achats / stocks moyens d'une période * 100
- Durée moyenne de stockage : nombre de jours d'une période / rotation des stocks
- Marge commerciale : CA (prix de vente HT) – coût d'achat des marchandises vendues (prix d'achat HT)
- Taux de marge : marge commerciale / coût d'achat des marchandises vendues * 100
- Taux de marque : marge commerciale / CA * 100
- Marge nette : marge commerciale – démarque
- Taux de marge nette : marge nette / CA * 100

Indicateurs de RH :

- CA par salarié : CA/effectif
- Coût moyen de la masse salariale : masse salariale (salaires et charges patronales) / effectif
- Poids de la masse salariale par rapport aux charges globales : charges salariales / totales des charges * 100
- Nombre d'accidents du travail
- Poids des dépenses de formation dans le CA : dépenses de formation / CA * 100
- Nombre moyen de jours d'absence par employé : nombre total de jours d'absence / effectif

Autres indicateurs :

- Marge avant : « marge obtenue par différence entre le prix de vente HT au consommateur et le prix de vente HT facturé par le fournisseur »
- Marge arrière : « ristourne de fin d'année exprimée en % du prix de vente initial qui est obtenue auprès d'un fournisseur sur un produit »

- Seuil de revente à perte : « limite de prix en dessous de laquelle un distributeur ne peut revendre un produit sous peine de pouvoir être lourdement sanctionné pour revente à perte »

Sources : Beaugrand, Druésne (2015 : 60) ; Site Internet *Définitions marketing*, <https://www.definitions-marketing.com/>, consulté le 23 février 2018.

Les principaux indicateurs que les managers de rayon doivent impérativement surveiller au quotidien sont le chiffre d'affaires, la marge et l'évolution des frais de personnel.

2. L'utilisation des ratios pour les managers de rayon : une mesure permanente de l'activité

Les directions des magasins vont se servir de ces nombreux ratios pour fixer des objectifs quantitatifs aux managers de rayon et les évaluer, maintenant sur eux une pression permanente.

2.1. Fixer des objectifs quantitatifs

Les objectifs sont fixés aux managers pendant l'entretien d'évaluation avec leur $n+1$ (manager secteur ou directeur selon l'enseigne). Cet entretien se compose de deux parties : la première a lieu deux ou trois fois par an et porte sur les objectifs, l'autre n'a lieu qu'une fois par an et porte comme nous verrons plus tard sur le savoir-être⁹³. La première partie qui nous intéresse ici a lieu à chaque inventaire lorsque sont établis les comptes exacts et comporte deux objectifs : évaluer l'atteinte des objectifs pour la période passée et en fixer de nouveaux pour la période à venir.

Chez les intégrés, la direction nationale de chaque enseigne fixe des objectifs pour l'année suivante en fonction des résultats précédents et des perspectives. Ces prévisions descendent aux directeurs régionaux qui répartissent les objectifs entre les directeurs des magasins sous leur responsabilité. Ces directeurs des magasins répartissent ensuite ces objectifs aux managers secteur⁹⁴ qui les répartissent eux-mêmes entre les managers de rayon. Les différents contrôleurs de gestion présents à chaque étape confirment ou non la faisabilité des objectifs. Ils aident également les managers de rayon à répartir leurs objectifs personnels sur les mois de l'année en fonction des événements marquants (Noël, rentrée scolaire, vacances d'été, *etc.*). Chaque manager a trois objectifs prioritaires : chiffre d'affaires, marge, taux maximum du chiffre

⁹³ Cf. Chapitre 4, Section 2, 1.2.2. L'entretien annuel d'évaluation : encourager le « bon » savoir-être.

⁹⁴ Généralement, on trouve au minimum 2 managers secteur par magasin : un pour le secteur alimentaire et un autre pour le secteur non alimentaire, sans compter le manager caisse.

d'affaires consacré aux frais de personnel, et des objectifs plus secondaires comme par exemple les taux de casse et de perte :

« Chaque année le manager de rayon établit des prévisions pour l'année suivante, mais en fait c'est le manager secteur et le directeur qui font le total des managers de rayon parce que ça doit être raccord avec les objectifs du siège, donc le manager de rayon se fait toujours corriger à la hausse un moment. Après il découpe ses objectifs par mois en tenant compte des dates spéciales » (Yves P., ex-responsable régional, hypermarchés Carrefour, 58 ans).

Le fonctionnement est quelque peu différent chez les indépendants. Le propriétaire du magasin (l'adhérent/PDG) ou le directeur salarié, si le propriétaire a délégué la gestion de son magasin, rencontre chaque manager de rayon et fixe lui-même les objectifs à atteindre sans en rendre compte à l'enseigne nationale. La pression est ici plus forte car l'adhérent/PDG est propriétaire du point de vente (murs et fonds de commerce) : il est donc personnellement impliqué dans les résultats qui, s'ils sont mauvais, peuvent entraîner une faillite personnelle :

« Bah tu ne te loupes pas hein ! Quand même le PDG il perd de l'argent si tu bosses mal alors crois-moi que tu les surveilles tes objectifs ! » (Dorothée, manager de rayon, supermarché Intermarché, 28 ans).

Mais qu'on soit chez un groupe intégré ou chez un indépendant, lors de chaque entretien, le *n+1* va tenter de « gonfler » les chiffres que son subalterne doit atteindre tandis que celui-ci va tenter au contraire de les négocier à la baisse. Le manager de rayon étant placé en bout de chaîne hiérarchique, il ne lui reste toutefois que peu de marges de manœuvre.

2.2.Évaluer au quotidien les managers de rayon

En plus des entretiens d'évaluation, les managers sont aussi évalués chaque jour au moyen du *reporting* et du *benchmark*.

Le système informatique permet en effet de faire remonter les chiffres des rayons dans des tableaux de bord⁹⁵. C'est ce qu'on appelle le *reporting* : cela « consiste à rendre compte périodiquement de ses performances à l'égard de sa direction » mais cela désigne également « les interfaces et tableaux de bord permettant de mesurer le résultat des actions »⁹⁶. Ce qui est constamment surveillé dans ces tableaux de bord sont les trois objectifs prioritaires : chiffre d'affaires, marge et frais de personnel. Le *reporting* sert donc à contrôler quotidiennement les résultats des managers pour voir s'ils vont atteindre ou non les objectifs fixés. Si jamais le

⁹⁵ Cf. Annexe n° 26 : Tableau 16. Tableau de bord simplifié des ventes d'un rayon.

⁹⁶ Cf. BATHELOT Bertrand, 2015, « Reporting en marketing », *Définitions marketing*, <https://www.definitions-marketing.com/definition/reporting-en-marketing/>, consulté le 23 février 2018.

contrôleur de gestion remarque que les tendances ne sont pas bonnes dans un rayon, il va immédiatement proposer des solutions correctives au manager pour l'aider dans sa mission.

Ce *reporting* quotidien permet le *benchmark* qui est « une démarche d'observation et d'analyse des pratiques [...] utilisées et des performances atteintes par d'autres entreprises »⁹⁷. Les magasins réalisent principalement un *benchmark* interne spatial et temporel. Dans l'espace, on compare les résultats des magasins de l'enseigne situés dans une aire géographique donnée (magasins alentour, région, France entière) mais également les rayons de chaque magasin entre eux. Dans le temps, on compare les résultats de chaque rayon avec ceux de la veille, du mois précédent et de l'année précédente à la même période. Cela aboutit sans surprise à une mise en concurrence généralisée : les résultats de chaque manager sont comparés avec ceux des autres managers du magasin alors que les rayons sont très différents les uns des autres ; ils sont aussi comparés avec ceux des autres managers gérant le même rayon dans une aire géographique donnée (localité, région, France) alors que chaque contexte local est particulier : ils sont enfin comparés avec leurs propres résultats de l'année précédente car les objectifs sont toujours revus à la hausse. Il existe également un *benchmark* externe (appelé *benchmark* concurrentiel ou sectoriel) qui sert à se positionner par rapport aux résultats des autres enseignes.

C'est chaque matin lors d'une réunion collective que sont contrôlés ces objectifs devant l'ensemble des membres de la direction (directeur, contrôleur de gestion, managers secteur et autres managers de rayon). Un tableau de classement est affiché dans le couloir à l'entrée de la salle de réunion ou de la salle pause : les rayons en croissance trônent en haut du tableau et arborent une flèche verte croissante et quelques chiffres (marge et chiffre d'affaires) tandis que les rayons à la peine sont relégués en bas et arborent une flèche rouge décroissante. Pendant cette réunion, chaque manager doit justifier ses résultats devant l'ensemble des personnes présentes, donnant lieu à des félicitations ou des sanctions publiques par le directeur.

2.3.L'obligation de résultat : une pression permanente

Chaque manager de rayon est soumis à une obligation de résultat et joue son poste sur l'atteinte de ses objectifs. S'il n'est pas assez performant, le directeur peut décider tout d'abord de le reléguer dans des rayons moins importants (en termes de chiffre d'affaires, de marge et de personnel) pour qu'il ait le temps de revoir les bases du métier, du moins dans un premier

⁹⁷ Cf. BATHELOT Bertrand, 2016, « Benchmark », *Définitions marketing*, <https://www.definitions-marketing.com/definition/benchmark/>, consulté le 23 février 2018.

temps. Mais s'il ne s'améliore pas, il peut être licencié pour insuffisance de résultats⁹⁸, le contrat comportant effectivement une obligation de résultats. La pression est donc quotidienne sur les épaules des managers :

« La pression du résultat est énorme mais si nous aimons notre métier, nous devons avoir le goût du *challenge*, l'envie de faire mieux et de se surpasser chaque jour...cette pression est un moteur pour moi. Le jour où cette envie disparaît, il est préférable de se retirer. Si on n'y croit pas autant partir ailleurs » (Cyriaque R., ex-alternant manager de rayon hypermarché Auchan, 28 ans).

Les principaux chiffres des ventes (chiffre d'affaires, marge) sont connus à l'heure près (parfois même à la demi-heure) et forcent à réagir rapidement en cas de contre-performance. Les managers surveillent donc toute la journée les courbes de résultats sur leur écran d'ordinateur :

« Je suis le chiffre chaque heure...on me le demande...s'il baisse je vais faire du conseil pour vendre un peu, je regarde s'il n'y a pas une rupture de stock... » (Tiphaine P., manager de rayon, hypermarché Carrefour, 30 ans).

Chaque matin, leur premier réflexe est de sortir les chiffres de la veille et d'analyser les ratios de productivité du tableau de bord afin de constater l'état d'avancement des objectifs et de décider des actions à engager pour corriger les éventuels écarts :

« Je commence le matin en me levant. J'imprime les chiffres de la veille chez moi et je consulte ma boîte mail Auchan qui est toujours allumée même le week-end » (Alexandre B., alternant manager de rayon, hypermarché Auchan, 22 ans).

Une fois par semaine, les managers tiennent également un point d'information rapide avec leur équipe afin de leur communiquer les résultats, surtout quand ils sont déçus.

Ce contrôle permanent de l'activité des managers de rayon illustre bien les concepts voisins d'« autonomie contrôlée » (Appay, 2005), de « coopération forcée » (Coutrot, 2002 [1999]) ou encore d'« implication contrainte » (Durand, 2004 : 16-18).

Section 3 : Un degré de latitude pour augmenter la marge qui se déplace

Comme nous venons de le voir (Section 2), les managers de rayon sont soumis en permanence à la pression des résultats. Mais comme les enseignes ont changé en profondeur l'organisation du travail et leurs prérogatives commerciales (Section 1), ils ont de moins en moins la possibilité d'utiliser les leviers commerciaux (augmentation du chiffre d'affaires et de la marge) pour atteindre leurs objectifs fixés par les directions des magasins. Les managers vont

⁹⁸ Ce type de licenciement pour motif personnel rentre dans le cadre de l'insuffisance professionnelle. Cf. *Fiche pratique « Motifs du licenciement personnel »*, Service-Public.fr, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2835>, consulté le 3 février 2018.

désormais utiliser en priorité les nouveaux leviers qu'on leur confie dans le domaine de la gestion du personnel, même si cette solution n'est satisfaisante ni pour les employés ni pour eux. Cette section se conclut par une réflexion sur le rôle des ratios de productivité qui jouent un rôle assez ambigu.

1. Deux conséquences des transformations organisationnelles sur la capacité à atteindre ses objectifs

Les managers de rayon connaissent des difficultés croissantes à augmenter les ventes par l'augmentation du chiffre d'affaires, ce qui les amène progressivement à se comporter comme des managers caisse en jouant uniquement sur le tableau de la réduction des frais de personnel.

1.1.Des difficultés croissantes à augmenter les ventes et le chiffre d'affaires

Pour comprendre la situation délicate des managers, il faut s'attarder sur le compte de résultat dans lequel sont regroupés ses principaux objectifs.

Dans le compte de résultat (Beaugrand, Druesne, 2015 : 173-180) sont inscrits dans 2 colonnes les produits (ou recettes) et les charges, à chaque fois répartis en 3 catégories : l'exploitation, le financier et l'exceptionnel. Le niveau pertinent d'analyse pour le manager de rayon se situe à la première ligne, celle du résultat d'exploitation, qui est obtenu en soustrayant les charges aux produits. Les produits d'exploitation sont composés par le chiffre d'affaires, les subventions ou les redevances. Les charges d'exploitation sont composées par les achats de marchandises, les charges externes, les salaires et charges sociales, les impôts et taxes et les dotations aux amortissements.

Le manager doit augmenter les produits par le chiffre d'affaires, c'est-à-dire qu'il faut que les ventes ou le prix des produits augmentent : $CA = \text{prix des produits vendus} * \text{nombre de produits vendus}$. Le problème est que les managers ont perdu la plupart de leurs leviers commerciaux au niveau de la revente des produits. Concernant l'augmentation des ventes, ils ne choisissent plus les dates ni les produits en promotion ; les plans *merchandising* nationaux les obligent en outre à appliquer ce que le siège a décidé pour l'emplacement des produits sans leur laisser de réelles possibilités de s'adapter à la demande locale. Concernant par ailleurs l'augmentation du prix des produits vendus, la plupart des managers ne peuvent plus fixer ni le prix ni la marge qu'ils souhaitent réaliser.

Poursuivons l'analyse avec la marge commerciale que l'on calcule à partir du chiffre d'affaires : $Marge\ commerciale = CA\ (prix\ de\ vente\ HT) - coût\ d'achat\ des\ marchandises\ vendues\ (prix\ d'achat\ HT)$. Le problème se situe ici au niveau de l'achat des produits : les managers qui n'ont plus le choix des produits dans leurs rayons et ne négocient plus qu'avec quelques fournisseurs locaux ne peuvent donc plus jouer sur le levier des achats.

Allons encore plus loin avec le calcul de la marge nette : $Marge\ nette = marge\ commerciale - démarque$. Le problème ici est que les logiciels de précommandes qui décident à leur place des quantités et délais les privent du levier des commandes et stocks. Ils peuvent simplement tenter de réduire une partie de la démarque. On distingue en effet la démarque inconnue comprenant les vols des employés, des clients et des fournisseurs (environ un tiers chacun), mais elle est difficile à faire baisser et crée un climat de suspicion. Il existe également la démarque connue involontaire (taux de casse et de périmés), tout aussi difficile à réduire car la réduction des effectifs augmente mécaniquement la casse du fait de l'intensification du travail.

En somme, deux phénomènes se conjuguent : la perte des leviers commerciaux sur les produits et la conjoncture économique difficile (baisse du pouvoir d'achat des ménages et crise structurelle de la distribution) entraînent une diminution des ventes et donc du chiffre d'affaires. Les managers de rayon peuvent donc de plus en plus difficilement augmenter la marge par ce moyen.

1.2. Un autre levier : la réduction des frais de personnel

Comme les managers ne peuvent que difficilement augmenter les recettes, leur seul levier consiste alors à réduire les charges, seule marge de manœuvre directement mobilisable pour accroître le résultat d'exploitation (Beaugrand, Druesne, 2015 : 173-180). Les charges d'exploitation comprennent les achats de marchandises, les charges externes, les impôts et taxes, les dotations aux amortissements et enfin les salaires et charges sociales. Les managers n'ont toutefois la main que sur cette dernière composante. Ils réduisent donc les frais de personnel afin d'augmenter le résultat d'exploitation : $Résultat\ d'exploitation = produits\ d'exploitation - charges\ d'exploitation$. Les frais de personnel sont en outre les charges les plus importantes, ce qui en fait un levier primordial. Ces frais sont par ailleurs très contraints : chaque manager dispose en effet d'une enveloppe de frais de personnel à ne pas dépasser qui correspond *grosso modo* à une certaine quantité d'heures payées au SMIC⁹⁹ (Salaire minimum

⁹⁹ Au 1^{er} janvier 2018, les chiffres sont les suivants : SMIC horaire brut (9,88 €) et SMIC mensuel brut (1 498,47 €).

interprofessionnel de croissance). Au quotidien, les équipes fonctionnent donc toujours à l'effectif minimal afin de ne pas dépasser cette enveloppe.

Le fait de jouer uniquement sur le levier de la réduction des frais de personnel rend la situation des managers de rayon comparable à celle des managers caisse qui calculent à la minute près le temps de travail des caissières pour réduire les coûts :

« Ces pauvres types, ils se lèvent à 3 h du mat' pour remplir des rayons et s'ils font 1 minute en trop on les fracasse. La badgeuse ça sert à les contrôler pour économiser de l'argent mais au final c'est contreproductif parce qu'ils se mettent en maladie » (Perrine P., alternante RH, hypermarché Auchan, 23 ans).

Le problème des managers devient ainsi d'organiser le fonctionnement optimal des rayons avec le minimum d'effectifs. Mais comme ils ne prennent pas en compte dans leurs prévisions le *turn over* ou l'absentéisme, il manque des employés chaque matin : les rayons fonctionnent donc habituellement en situation de sous-effectif chronique. Chez Carrefour en 2016 par exemple¹⁰⁰, le taux annuel de *turn over* est de 32,57 % (dont 52,34 % de démissions, 26 % de licenciements et 21,46 % de fin de période d'essai) contre environ 14 % en France à la même période. Notons que ces chiffres comprennent tous les salariés du groupe, ce qui fait mécaniquement baisser ce taux qui atteint 50 % en caisse dans certains magasins visités et peut même dépasser les 100 % lors des ouvertures de nouveaux magasins, surtout en zone urbaine. Concernant le taux d'absence des salariés, il s'élève à 4,59 % en France en 2016 mais à 7,19 % dans les services¹⁰¹. Dans certains magasins, nous avons connaissance d'un taux de 15 % en caisse.

La comparaison avec les caisses devient évidente : les managers caisse ont comme principale mission d'adapter l'emploi au flux des clients. Simple centre de coût, on a testé en priorité sur les caissières des techniques de gestion du personnel censées réduire ce coût. La question que se posent ces managers caisse est la suivante : « Pour chaque tranche horaire, combien de minutes de temps de travail sont-elles nécessaires pour coller au flux des clients sans qu'aucune caissière ne soit inactive ? ». Notons que pour optimiser le flux sans trop faire attendre chaque client, il doit y avoir au minimum trois clients par caisse : le premier paye, le deuxième attend son passage, le dernier pose ses courses sur le tapis. En fonction, le manager établit les *plannings* de présence des employés (2 semaines à l'avance pour les caisses et 3 pour les rayons).

¹⁰⁰ Calculs de l'auteur à partir du rapport annuel : Carrefour, Document de référence, *Rapport financier annuel 2016*, <http://www.carrefour.com/fr/content/rapports-annuels>, consulté le 17 mai 2018, pp. 38-39.

¹⁰¹ GADAUD Alexandre, 2017, « Le taux d'absentéisme reste stable dans le secteur privé en France », *La Tribune*, 8 septembre.

Un thème depuis longtemps abordé dans la littérature sociologique

Les conséquences sur le travail et l'emploi de telles techniques de gestion du personnel sont étudiées depuis longtemps dans la littérature sociologique portant sur les hôtesse en France. Certains travaux s'intéressent tout d'abord aux technologies mises en place. Sophie Prunier-Poulmaire (2000) décrit l'informatisation des hypermarchés durant les années 1980 *via* les codes-barres et le *scanner* car ils permettent dès cette époque au manager caisse d'établir précisément le *planning* des employés. Christophe Baret et Yves-Frédéric Livian (2002 : 73-74) décrivent quant à eux le fonctionnement du logiciel de gestion utilisé par le manager caisse pour déterminer l'emploi du temps des caissières en collant au flux des clients. Avec le développement des *badgeuses* dans les magasins, le temps de travail est calculé à la minute près pour éviter de rémunérer des heures supplémentaires.

Les travaux se concentrent plutôt sur le marché du travail. Nathalie Cattaneo (1997) puis Tania Angeloff (1999, 2000) se focalisent sur le temps partiel féminin : elles montrent que la volonté de faire des économies de coût du travail s'ajoute aux préjugés sexistes, faisant dire aux directions que le temps partiel est choisi alors qu'il est généralement subi par des femmes qui voudraient travailler davantage. Dans les hypermarchés d'un même groupe, Jean-François Amadiou (1989) décrit le marché interne (caractérisé par un contrat explicite et un contrat implicite) menacé par l'embauche de jeunes salariés et la possible individualisation des salaires. Pour Sophie Le Corre (1991 : 20-22), les groupes intégrés abandonnent leur gestion sociale de la main d'œuvre pour une gestion purement rationnelle à cause de la concurrence des indépendants qui ne signent pas ou ne respectent pas les conventions collectives, entraînant la précarisation des employés et leur mise sous pression pour augmenter la productivité. Françoise Guélaud (1991) étudie les flexibilités interne ou externe et qualitative ou quantitative utilisées pour coller au flux des clients. Paul Bouffartigue et Jean-René Pendariès (1994) montrent que la direction d'un hypermarché, dans un système d'emploi basé sur la flexibilité de l'emploi et un fort *turn over*, crée un marché interne pour stabiliser les meilleures caissières. Jennifer Bué *et al.* (2013 : 68-69) constatent enfin une moindre utilisation du temps partiel mais un recours croissant à la polyvalence et la polycompétence ainsi qu'à des étudiants et des seniors ou bien encore aux caisses automatiques. Il existe également des études de dimension internationale : la flexibilité du travail et de l'emploi dans les GSA a également été étudiée dans deux comparaisons internationales mêlant données qualitatives et quantitatives : la première (Bosch, Lallement, 1991a ; Bertrand, 1991 ; Gregory, 1991 ; Lanciano, 1991 ; Roustang, Sellier, 1991) tente de connaître le poids des caractéristiques nationales par rapport aux contraintes propres au secteur ; la seconde (Baret, Jany-Catrice, 2001 ; Baret *et al.*, 1998 ; Gadrey, Jany-Catrice,

1998 ; Gadrey *et al.*, 1998) tente de trouver les causes des écarts d'emploi en France et dans quelques autres pays.

En guise de remarque, ajoutons qu'on trouve également en gestion des articles portant sur les caisses (Alis, Ba, 2016 ; Ba, 2015 ; Ba, Vignon, 2013 ; Barel, Frémeaux, 2011 ; Baret *et al.*, 2004 ; Fache, Waelli, 2011a, 2017). Cependant, la question centrale y est surtout de savoir comment améliorer la productivité des caissières, *a fortiori* lorsqu'on introduit un changement technique ou organisationnel comme les caisses automatiques.

2. Réussir à effectuer les tâches malgré le sous-effectif

On se demande ici comment ces managers confrontés au problème du sous-effectif chronique réussissent-ils malgré tout à faire remplir les rayons, passer les commandes ou encore ranger les réserves à leurs équipes d'employés.

2.1. Remplacer les absents : une solution coûteuse à éviter

La première solution est la plus coûteuse : il s'agit de remplacer les absents en arbitrant entre différents types de flexibilités du travail et de l'emploi : la flexibilité quantitative joue sur la variation du temps de travail et la qualitative sur les postes, à quoi il faut ajouter les dimensions interne ou externe.

2.1.1. Recruter immédiatement dans l'urgence : la flexibilité externe

La flexibilité externe caractérise le recours au marché du travail : elle peut être quantitative (CDD, contrats étudiants, contrats de type « Pôle emploi ») ou bien qualitative (intérim, externalisation, sous-traitance).

Les managers de rayon ne remplacent un employé que si c'est vraiment nécessaire à cause du coût supplémentaire que cela occasionne. Selon l'enseigne, ils recrutent dans l'urgence un employé de façon autonome ou avec l'accord du manager secteur. Leur démarche est généralement la suivante : en possession de dossiers remplis de fiches sur les employés de la localité régulièrement recrutés pour de courtes missions, ils appellent en priorité les plus précaires qui n'attendent que d'être appelé, rappelant des méthodes également utilisées dans les secteurs de l'hôtellerie et de la vente par correspondance (Fayner, 2007). En d'autres termes, les GSA « entretiennent un stock d'intermittents-stables [...] au sein duquel elles peuvent puiser

quelques rares embauches définitives [et] gérer les pics d'activité », recourant pour cela « à des réseaux sociaux proches (relations ou famille du personnel), de travailleurs précaires, peu mobiles » (Giraud, 2009 : 56). Ce stock de main d'œuvre disponible est toujours situé aux alentours de la GSA de façon à ce que ces personnes puissent se rendre rapidement en magasin pour se conformer aux horaires changeants. Les candidatures spontanées déposées sur place et qui comportent une lettre de motivation manuscrite ont la priorité par rapport aux candidatures envoyées par courrier postal ou par *e-mail* (Rieucou, Salognon, 2013 : 53-56). Cette façon de procéder renvoie aux « jugements simplifiés » des recruteurs qui font appel à leur réseau ou à d'anciens employés lorsqu'ils ont besoin d'embaucher rapidement (Marchal, Rieucou, 2010 : 103). En effet, l'appel aux relations est très utilisé pour recruter sur des postes d'employés et d'ouvriers, surtout concernant les contrats courts (les CDD inférieurs à 3 mois) quand l'entreprise dispose de peu de temps pour recruter (Bergeat, Rémy, 2017 : 5-6). Ils recrutent ainsi généralement des CDD d'une journée ou deux, rarement de l'intérim à cause du coût plus important, utilisent des contrats saisonniers en fonction de la période de l'année et un maximum de contrats étudiants en raison de leur flexibilité.

En 2016, les GSA comptent ainsi 89 % de salariés en Contrat à durée indéterminée (CDI), 9 % en Contrat à durée déterminée (CDD) et 2 % répartis dans d'autres types de contrats (de type « Pôle emploi », contrats étudiants, *etc.*). Les magasins embauchent d'ailleurs près de 25 000 étudiants à temps partiel (effectuant moins de 16 heures hebdomadaires)¹⁰². L'externalisation est peu utilisée et concerne parfois le ménage qui est réalisé avant l'ouverture du magasin. La sous-traitance enfin ne concerne que les fournisseurs qui envoient leurs salariés faire du rayonnage lors des opérations promotionnelles, mais ils ne sont pas rémunérés pour ce travail.

2.1.2. Prolonger le temps de travail des employés : la flexibilité interne

La flexibilité interne caractérise le recours aux salariés de l'entreprise : elle peut être quantitative (annualisation, temps partiels et heures complémentaires, heures supplémentaires) ou bien qualitative (polyvalence, poly-compétence, poly-activité).

Les managers de rayon privilégient le temps partiel qu'on peut augmenter avec des heures complémentaires (rémunérées au taux normal). En 2016, on compte 30 % des salariés en

¹⁰² Quand la source n'est pas signalée, nous utilisons les données issues du *Repères et Tendances* de l'Observatoire prospectif du commerce, édition 2017 (chiffres 2016). Certaines données n'étant pas disponibles, nous utilisons l'édition 2016 (chiffres 2015) et 2014 (chiffres 2013) en le signalant.

hypermarchés et supermarchés à temps partiel (26 heures hebdomadaires minimum depuis 2014). Cette situation concerne surtout les femmes et les caisses : 43 % des femmes contre seulement 13 % des hommes sont ainsi à temps partiel en 2013. Par contre, ils évitent à tout prix les trop coûteuses heures supplémentaires ou ne les rémunèrent pas quand cela arrive :

« Bah les heures supp' ici ça n'existe pas officiellement. Disons que tout le monde est bien obligé d'en faire mais personne ne peut être payé. De toutes façons les managers en font plein et ils ne sont pas payés ils trouvent ça normal » (Laurent T., employé et délégué syndical FO, hypermarché Carrefour, 51 ans).

« Ils te font pointer les horaires...surtout les pauses pour voir si tu n'en prends pas trop. Ils peuvent t'envoyer un courrier si tu dépasses de quelques minutes. C'est une dictature depuis la réorganisation. Mais pas de problème par contre si tu fais des heures en trop pas déclarées ! » (Éric L., employé et délégué syndical CFTC, hypermarché Géant, 47 ans).

De nombreuses enseignes ont mis en place l'annualisation du temps de travail : la modulation autour de semaines classiques (36 heures), hautes (39 heures) et basses (33 heures) permet de lisser l'activité en fonction des pics de fréquentation. Toutefois, cet objectif est difficilement tenable en raison de l'existence de plusieurs périodes hautes.

La polyvalence entre caisses et rayons a donné lieu à quelques tentatives qui se sont soldées par autant d'échecs : il existe en réalité trop de rivalités entre rayons, entre caisses et rayons ou entre managers qui empêchent de déployer sereinement cette solution (cette méthode est par contre utilisée dans les magasins de *hard discount* qui bien souvent ne comptent pas plus de 10 salariés).

La démarche est généralement la suivante : à la dernière minute, quand un employé s'apprête à partir, le manager lui demande de rester pour faire face à un imprévu :

« Les mecs passent leur temps à appeler des employés tranquilles chez eux en repos mérité. Ils les menacent de les virer s'ils ne rappellent pas remplacer des absents. Faut voir comment ils parlent c'est des malades » (Pascal L., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 ans).

« Le directeur a établi des nouvelles horaires avec 2 heures de coupure en milieu de journée. Le moral est tombé à plat car on préfère finir plus tôt. En fait, il le fait exprès pour nous retenir ici le midi et remplacer au pied levé des gens absents » (Zohra B., employée et déléguée syndicale CFDT, hypermarché Géant, 43 ans).

La méthode est illégale mais très courante car il est compliqué pour l'employé de refuser un service à son supérieur, surtout s'il est précaire. Certains managers font même exprès de fracturer le temps de travail de leurs employés pour qu'ils ne trouvent pas d'autre emploi ailleurs et restent toujours disponibles. Il est également courant d'appeler chez eux des salariés qui ne travaillent pas le jour en question pour leur demander de venir prêter main forte, même s'ils sont en congé maladie.

2.2. Ne pas remplacer les absents : un pis-aller

La seconde solution est moins coûteuse mais très contraignante pour le manager lui-même : il s'agit de ne pas remplacer les absents.

2.2.1. Demander de l'aide à un autre manager

En cas d'absence massive dans son équipe, un manager peut demander de l'aide à un collègue ayant son équipe au complet. Pourtant, c'est rarement le cas dans les faits car cela cause plusieurs problèmes. En effet, tous les managers travaillant en sous-effectif, ils n'ont pas réellement le temps d'aider un collègue. De plus, les managers sont souvent en compétition les uns avec les autres à cause du *benchmark* interne¹⁰³ : porter secours à un collègue pénalise ses propres rayons et n'est pas reconnu par la direction. Pour finir, les frais de personnel sont calculés par rayon¹⁰⁴ : on ne peut donc pas les imputer à un autre rayon.

Généralement, les managers s'entourent d'un petit groupe d'amis sur lesquels ils peuvent compter en cas de coup dur, mais la pression constante et la concurrence exacerbée par les directions des magasins rendent cette option aléatoire. En cas de situation catastrophique, un manager peut appeler à l'aide son *n+1*, le manager de secteur ou l'adjoint de direction (dans un supermarché). Ce dernier part chercher une équipe du magasin qui a bien avancé dans son travail et il organise ce qu'on nomme une opération « commando » : cela consiste à amener le maximum de personnel dans un rayon pour réaliser en une petite demi-heure le *facing*¹⁰⁵. Le problème qui se pose ici est que les employés qui viennent en renfort commettent parfois des erreurs, et que le manager passe pour quelqu'un ne sachant pas gérer ses équipes, ce qui se révèle handicapant lors de l'entretien d'évaluation :

« S'il y a trop d'absents dans le rayon au matin, le manager secteur rassemble une équipe à l'arrache et vient dans le rayon pour qu'il soit rangé et ravancé...en gros le *facing* sera fait mais c'est tout, il ne sera pas rempli » (Brigitte, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 52 ans).

« Quand tu as trop d'absentéisme dans un rayon on envoie tout le monde dans ces rayons. Le problème c'est qu'on a découvert des périmés dans des rayons passés par des opérations commando. Et quand l'employé du rayon en question est revenu on l'a convoqué alors que c'était ses collègues en commando ! » (Pascal L., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 ans).

« Avant chacun avait son rayon attiré mais maintenant on envoie les gens pour des priorités dans d'autres rayons, on fait des opérations commando pour avoir de la flexibilité » (Zohra B., employée et déléguée syndicale CFDT, hypermarché Géant, 43 ans).

¹⁰³ Cf. Chapitre 2, Section 2, 2.2. Evaluer au quotidien les managers de rayon.

¹⁰⁴ Cf. Chapitre 2, Section 3, 1.2. Un autre levier : la réduction des frais de personnel.

¹⁰⁵ Activité qui consiste à « remettre les produits du fond sur le devant de l'étagère et compléter éventuellement le nombre de produits mis en rayon pour éviter une rupture ». Voir BATHELOT Bertrand, 2017, « Facing », *Définitions marketing*, <https://www.definitions-marketing.com/definition/facing/>, consulté le 3 juin 2018.

On peut tout de même mentionner la tentative (depuis abandonnée) d'Auchan de mettre en place des « équipes transverses » dans ses hypermarchés : une équipe d'employés se retrouve ainsi sans affectation précise et doit chaque matin proposer son aide afin de pallier les absences des autres rayons :

« Le nom qui ressort est la mutualisation des équipes. Moi je dirige l'équipe transverse, c'est un truc qui marche bien je suis plutôt satisfaite. On est là pour boucher les trous lors des absences prévues et non prévues en caisse, rayon et *drive*. On a toujours du travail avec le *turn over* alors les autres sont contents de nous voir arriver » (Chrystelle C., chargée de planification, hypermarché Auchan, 45 ans).

« En fait tu as 5-6 personnes en CDD qui tournent entre les rayons. Mais ça te fout un bazar monstrueux car les employés de cette équipe se mettent aussi en maladie ! Le truc c'est que les autres employés les considèrent comme des bouche-trous et le courant ne passe pas » (Perrine P., alternante RH, hypermarché Auchan, 23 ans).

2.2.2. Prêter main forte à son équipe

La dernière solution que mobilisent les managers de rayon, immédiate sans coût, est tout simplement de réaliser eux-mêmes du travail d'employé : faire du rayonnage, ranger la réserve, renseigner les clients, *etc.* Travailler avec son équipe permet de surcroît de casser les collectifs en pointant du doigt ceux qui ne viennent pas et obligent par-là même à travailler plus rapidement, façon commode de détourner la responsabilité des conditions de travail sur les absents.

L'inconvénient majeur est qu'ils passent ainsi selon les semaines (et selon l'enseigne et le format) de 50 à 90 % de leur temps de travail dans les rayons. Ils n'ont donc plus le temps de réaliser leurs tâches propres dans des journées qui consistent largement à « gérer la dispersion », situations entendues « comme la conjugaison de la pression temporelle, la flexibilité, l'incertitude et la polyvalence » (Datchary, 2008 : 402). Les semaines deviennent ainsi très longues et dépassent souvent les 60 heures hebdomadaires¹⁰⁶. Les managers de rayon réalisent comme les anciens chefs de rayon des semaines allant de 50 à 70 heures (voire 80 heures) pour avoir le temps de remplir leurs objectifs, sans possibilité de déléguer complètement ce « sale boulot » du rayonnage à leurs employés (Bernard, 2012a : 282-283).

Mais il existe pourtant deux changements par rapport à la situation des anciens chefs de rayon. Tout d'abord, la difficulté à jouer sur d'autres leviers que la réduction des frais de personnel, les enseignes leur ayant retiré la gestion des produits *via* le processus de centralisation. Ensuite, le fait que les managers gèrent eux-mêmes le personnel, ce qui constitue

¹⁰⁶ Ce point est très largement abordé par la suite : Cf. Chapitre 4, Section 1, 2.1. Un martyr (de la marge).

une délégation du « sale boulot » (Hughes, 2012 [1996] : 81-83) de la direction vers les managers : faire les *plannings*, recruter et licencier, motiver son équipe, *etc.* En somme, la part du « sale boulot » dans leur métier a structurellement augmenté : non seulement ils réalisent toujours du travail d'employé, mais en plus, la direction du magasin leur confie une partie du sien.

3. Les effets ambivalents des ratios

Nous venons de voir que l'extrême attention portée aux objectifs quantitatifs pousse les managers à ne pas remplacer les absents et à travailler en sous-effectif chronique. Si cela comporte certains avantages pour le magasin (comme la forte proportion de travail réalisé gratuitement), il existe en corollaire de sérieux inconvénients : l'utilisation qui est faite des ratios est en effet très ambivalente.

3.1. Un ressort de l'action : s'appuyer sur les ratios

Les ratios de productivité possèdent un indéniable aspect positif : ils constituent un ressort essentiel de l'action des managers. Ces derniers (tout comme certains employés) se réapproprient les objectifs de l'entreprise jusqu'à les considérer comme leurs. Certains les abordent même sous un aspect ludique, ce qui est surtout le cas des jeunes managers qui se prennent à cette course ininterrompue des chiffres jusqu'à l'envisager « comme un jeu » :

« C'est stressant ces batteries d'indicateurs mais après ça te permet de voir où tu en es dans tes objectifs et de progresser. Si tu sais les interpréter tu apprends plein de trucs » (Ghislain L., alternant manager de rayon, hypermarché Géant, 22 ans).

« Les ratios faut pas oublier que ça te donne une indication du montant de tes primes à venir ! » (Alexandre B., alternant manager de rayon, hypermarché Auchan, 22 ans).

« Il y a des gens qui ne supporteraient pas cette pression mais ça te force à avoir la pêche chaque matin. Tu te lèves et tu sais que ta journée ça sera une suite de défis à relever. C'est quand même grisant de voir la courbe du chiffre d'affaires chaque heure » (Tiphaine P., manager de rayon, hypermarché Carrefour, 30 ans).

« Quand tu regardes tous les objectifs qu'on t'a fixé et que tu réussis, tu grandis car tu prends confiance en toi, tu as une preuve écrite de ce que tu as réussi à accomplir » (Tiffany W., manager de rayon, supermarché U, 24 ans).

Les objectifs quantitatifs servent ainsi de support à l'action (Vatin *et al.*, 2010 : 168-170) : les évaluations sur les objectifs quantitatifs permettent de prouver de façon chiffrée ses performances, donc d'appuyer ses demandes de promotions et de constater la véracité des promesses d'avancement de carrière de la direction de l'entreprise.

Ces constats ont déjà été faits dans de nombreux secteurs par le passé. Par exemple, Donald Roy (2006) dans une usine aux États-Unis dans les années 1940 et Michael Burawoy (1979) qui étudie 30 ans après la même usine montrent que les pratiques clandestines ludiques des ouvriers leur permettent d'atteindre les objectifs fixés par la direction car elles rompent la monotonie des tâches répétitives. Dans un centre de traitement de la presse, on remarque l'association d'un fort taux de *turn over* qui ne garde que les plus productifs et d'un esprit de camaraderie aidant les salariés à « tenir le coup » (Mamarbachi, 2007). Vanessa Pinto *et al.* (2000 : 155), lorsqu'ils se focalisent sur les étudiants en *fast-food*, relèvent que ces derniers parlent même d'un travail « amusant » malgré son intensité ou d'un « défi » à relever. Sophie Bernard (2012a : 281-283) constate par ailleurs les mêmes phénomènes pour des employés de rayon et des managers qui se démènent pour atteindre les objectifs : comme tous n'adhèrent pas, c'est le surinvestissement des uns qui compense le désinvestissement des autres. De toute façon, le but des GSA n'est pas de garder éternellement leurs employés : elles comptent plutôt sur un fort taux de *turn over* pour remplacer les anciens par de jeunes employés motivés comme c'est aussi le cas dans les *fast-foods* (Brochier, 2001 ; Nkuitichou Nkouatchet, 2005).

Quelle place pour la subjectivité au travail ?

Plus largement, les travailleurs semblent aujourd'hui de plus en plus « tiraillés entre, d'un côté, les nouveaux impératifs de l'individualisation où s'offrent de nouvelles possibilités de réalisation de soi et, de l'autre, les dégradations de la qualité de vie qu'engendrent les nouvelles formes d'organisation du travail » (Cingonali, 2012 : 9). Ce constat largement partagé interroge la « subjectivité » du travailleur qui est vue ici comme « ce que la personne mobilise d'elle-même, le sens (individuel et collectif) qu'elle y met, en fonction des conditions de sa mise au travail [...], en fonction de son histoire personnelle, et de sa place spécifique dans la société, en fonction enfin des enjeux que représente le travail pour la société » (Linhart, 2008 : 33). Cette question de la subjectivité donne lieu à de multiples débats en sociologie du travail (Flocco *et al.*, 2014). Certains l'appréhendent sous l'angle de l'implication de salariés clairvoyants capables d'esprit critique quand les autres insistent au contraire sur la manipulation de la part du patronat sur des salariés aveugles aux mécanismes de leur domination. En sociologie clinique de l'activité, on insiste sur le fait que l'implication subjective et la créativité se trouvent dans l'activité, qu'elle prenne la forme du jeu ou du travail, et quel que soit le métier et les qualifications possédées par les travailleurs (Dujarier, 2017 : 214-216). Danièle Linhart (2017) avance à l'inverse que, même si les salariés disposent toujours de marges de manœuvres et résistent aux prescriptions managériales, le patronat, après les contestations de mai 1968, a

repris le contrôle de la relation d'emploi salariale par différents moyens : l'individualisation et la personnalisation de la relation d'emploi font ainsi passer le management « de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale » (Linhart, 2015). Cette plus grande autonomie des travailleurs et la plus grande place laissée à leur subjectivité sont en réalité bornées par « la permanence des mêmes obsessions managériales, à savoir une défiance viscérale à l'égard des salariés » (Linhart, 2017 : 195). Pour ne pas se laisser déborder par des salariés maîtrisant leur métier, les directions des entreprises tentent ainsi « de les verrouiller par des méthodologies et des bonnes pratiques qui relaient en permanence la philosophie taylorienne d'économies des coûts et des temps » (Linhart, 2017 : 196), ce qui passe par exemple par les objectifs individuels, les entretiens d'évaluation jugeant le « savoir-être » ou le « changement perpétuel » (Linhart, 2010 : 104-106) des méthodes qui les placent en situation de « précarité subjective » en rendant inutile l'expérience et en détruisant l'idée de métier. Des chercheurs québécois (Mercure, Bourdages-Sylvain, 2017 : 2) avancent un constat similaire : la contrainte prend désormais moins la forme de la domination taylorienne que de « l'intériorisation des attentes managériales et le haut niveau de cohérence entre les aspirations personnelles et les objectifs organisationnels [qui] sont de plus en plus prescrits comme un idéal » et qui font passer à « un nouvel esprit organisationnel fondé sur l'organisation des esprits ».

Ces dernières interprétations rappellent irrésistiblement un célèbre texte de Pierre Bourdieu (1996) concernant la double vérité du travail, à la fois exploitation (vérité objective) et investissement personnel (vérité subjective) : « l'investissement dans le travail, donc la méconnaissance de la vérité objective du travail comme exploitation, fait partie des conditions réelles de l'accomplissement du travail, et de l'exploitation, en ce qu'il porte à trouver dans le travail un profit intrinsèque, irréductible au simple revenu en argent » (Bourdieu, 1996 : 89). Tout en conservant le contrôle du capital, les entreprises utilisent ainsi les techniques managériales favorisant l'autonomie car « la liberté de jeu laissée aux agents est la condition de leur contribution à leur propre exploitation » (*ibid.*).

3.2. Les effets négatifs des ratios

Les ratios de productivité comportent néanmoins plusieurs aspects négatifs. Le premier de ces aspects est leur difficulté à mesurer le qualitatif et l'imprévu. Les indicateurs les plus utilisés ne mesurent que des variables quantitatives (chiffre d'affaires, marge, frais de personnel) et négligent la dimension qualitative du travail. Cette réalité paraît saugrenue car la concurrence

entre GSA se fait de plus en plus qualitative avec la politique d'orientation-client, sans compter que les ratios ne tiennent pas non plus compte des imprévus qui ne manquent pas au cours d'une journée. Il existe bien quelques indicateurs qualitatifs mais ils présentent eux aussi des limites. On peut par exemple en citer deux concernant les clients : le taux de satisfaction client et le taux de réclamation. Le problème est que la plupart des clients ne font pas de réclamations. En plus, ces objectifs qualitatifs peuvent entrer en contradiction avec les ratios quantitatifs. Par exemple, l'ouverture de caisses supplémentaires permet effectivement de faire passer plus rapidement les clients et l'augmentation de la taille des équipes en rayon permet de les remplir à temps et de renseigner correctement ces derniers : mais si ces mesures augmentent à chaque fois leur taux de satisfaction, le personnel supplémentaire réduit par ailleurs la marge ! Concernant les salariés, on peut citer le taux de réduction du *turn over* ou le taux d'accidents du travail, mais ils sont loin de retenir l'attention des managers.

Le second aspect négatif des objectifs quantitatifs est qu'ils peuvent être directement contradictoires entre eux et entraîner une baisse des résultats. Par exemple, ne pas remplacer les absents comporte l'avantage de ne pas augmenter les frais de personnel, de favoriser l'esprit de cohésion des présents ou encore de compliquer les revendications des employés en détournant la responsabilité de la situation sur les absents. Mais le prix à payer est lourd : moins de personnel pour une charge de travail inchangée, soit la définition typique du phénomène d'« intensification du travail » (Gollac, Volkoff, 1996). Cela provoque inévitablement des complications : au niveau des rayons, on constate une augmentation des taux de casse et de perte (quand on enfonce la lame du *cutter* dans les produits à débiller ou qu'on les laisse tomber au sol dans la précipitation) et les rayons sont mal remplis, ce qui réduit les ventes ; au niveau des salariés, on constate une hausse des accidents du travail et des taux de *turn over* et d'absentéisme en raison de la fatigue et du stress supplémentaires. A côté de ça, le manager qui fait du travail d'employé laisse de côté ses propres missions et multiplie les risques de laisser traîner des produits périmés (dans les rayons alimentaires). La conséquence est que l'on obtient le résultat inverse de ce qui était initialement attendu, *i.e.* une baisse des ventes et donc du chiffre d'affaires et de la marge couplée avec une hausse des charges. L'enchaînement est mécanique : la direction va réduire l'enveloppe de frais de personnel octroyée au manager qui ne réalise plus autant de chiffre d'affaires que par le passé, entraînant les mêmes problèmes de *turn over* et d'absentéisme dans un cercle vicieux dont il est compliqué de sortir. Notons que les conséquences d'une telle situation sont plus gênantes avec les petites équipes que l'on trouve dans les supermarchés et chez les indépendants : un absent se ressentant plus fortement que sur une équipe de 8-12 employés, le manager joue bien souvent le rôle d'« employé

supplémentaire ». La plupart des managers en poste ont donc « le nez dans le guidon » et rejettent la responsabilité de ces problèmes sur leurs employés. Ce n'est qu'après avoir quitté ce poste qu'ils font parfois preuve de recul et pointent du doigt la responsabilité des ratios de productivité :

« C'est exactement cela. Les objectifs financiers priment sur l'humain » (Rémy P., ex-manager de rayon, hypermarché Auchan, 33 ans).

« On ne fait pas de management *participatif* car les chiffres sont la priorité. Comme les marges ne sont pas au rendez-vous alors la guerre reste les frais de perso » (Julien M., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 31 ans).

« Le manque d'effectif est organisé par la direction car ça permet de dépenser moins mais on tire sur les hommes et ça désorganise tout. En fait ils perdent de l'argent avec les CDD et les intérimaires. On a eu 48 % de *turn over* en caisse ce mois-ci, et rien que la semaine dernière on a fait 45 contrats de CDD d'une semaine ou deux. Le meilleur c'est que les employés ne peuvent pas venir nous voir à cause de leurs horaires sinon ils se mettent en faute. Le service RH le fait exprès pour qu'ils ne viennent pas réclamer » (Perrine P., alternante RH, hypermarché Auchan, 23 ans).

« La priorité aux chiffres sur les hommes c'est du vécu. Dans l'alimentaire ce n'est que du descendant et les collab' ne sont que des bras » (Olivier C., ex-manager de rayon, Carrefour Market, 26 ans).

« C'est débile de comparer la viande et les vêtements, c'est des rayons qui n'ont pas les mêmes logiques. Mais on te fera chier avec ces comparaisons bancales et après tu seras montré du doigt en réunion » (Quentin D., manager de rayon, supermarché Intermarché, 26 ans).

Si en sociologie du travail, aucun texte ne porte précisément sur cette problématique, quelques travaux en gestion pointent l'absence de prise en compte des dimensions qualitatives de la performance et la focalisation excessive sur les ratios dans les GSA. Par exemple, Yvan Barel (2001 : 22-26) explique le comportement autoritaire des managers de rayon avec les employés par la pression exercée par les indicateurs techniques et leur soumission totale à la hiérarchie. Camal Gallouj *et al.* (2012 : 70-71) détaillent finement la faible prise en compte de la dimension qualitative des indicateurs et proposent d'y remédier. Yvan Barel et Sandrine Frémeaux (2013 : 81-82) affirment que les managers de rayon en concurrence et craintifs pour leur emploi radicalisent leur management et refusent d'aider leurs collègues car leur priorité est d'atteindre leurs objectifs quantitatifs.

En sociologie des services, Jean Gadrey (1996, 2003) montre également que les indicateurs de productivité du travail utilisés dans l'industrie ne sont pas adaptés au secteur des services, rendant nécessaire la mise au point d'indicateurs de performance multicritères permettant d'intégrer la qualité du service rendu. Il invite pour ce faire à utiliser des méthodes d'évaluation plus complexes basées sur des critères à la fois industriels, marchands, relationnels et civiques (Gadrey, 2003 : 75).

L'impact de plus en plus discuté de la « logique comptable »

On remarque récemment la multiplication des travaux décrivant les conséquences souvent néfastes de la prégnance d'indicateurs quantitatifs ou d'une logique gestionnaire et comptable dans de nombreux secteurs de l'économie.

La sociologie clinique du travail autour des travaux de Vincent de Gaulejac et de Fabienne Hanique (Gaulejac, 2009 [2005], 2012 ; Gaulejac, Hanique, 2015 ; Gaulejac *et al.*, 2012) en est un exemple. La définition de la « gestion » développée par Gaulejac (2009 [2005]) semble ici pertinente. Pour ce dernier, la gestion n'est pas neutre mais fait primer les logiques financières et comptables sur les conditions de travail et d'emploi. Elle apparaît ainsi comme « un ensemble de techniques destinées à rationaliser et optimiser le fonctionnement des organisations » et regroupe des pratiques, des discours et des procédures : ce n'est ni plus ni moins qu'un « système d'organisation du pouvoir » (*ibid.* : 38). Dans les cinq premiers chapitres de son livre, il compare la gestion managériale à « une idéologie qui traduit les activités humaines en indicateurs de performances, et ces performances en coûts ou en bénéfices » (*ibid.* : 39) dans ce qui s'apparente à de la quantophrénie.

Quant à elle, la sociologie de la gestion s'est faite pour spécialité de discuter l'influence des « dispositifs de gestion » ou des « outils de gestion » sur les conditions de travail ou les dérives du management, la plupart du temps au sein de la revue du Réseau Thématique 30 (*Les Cahiers Internationaux de Sociologie de la Gestion*) et parfois ailleurs comme dans ce numéro de la revue *Travail et Emploi* (Ghaffari *et al.* 2013). Ses tenants dont nous pouvons citer les principaux ouvrages (Benedetto-Meyer *et al.*, 2011 ; Boussard, 2005, 2008 ; Boussard, Maugeri, 2003 ; Chiapello, Gilbert, 2013 ; Jacquot, 2016 ; Maugeri, 2006 ; Metzger, Benedetto-Meyer, 2008) revendiquent une posture critique (Maugeri, Metzger, 2014) : pour ces derniers, les différents « outils de gestion » mis en place par les entreprises ou les administrations publiques – *reporting* et *benchmarking*, *coaching*, gestion prévisionnelle des emplois et compétences, *business plan*, *etc.* - restreignent volontairement les marges de manœuvre des salariés.

Ces innovations gestionnaires et managériales ne concernent pas uniquement le secteur privé. Alain Desrosières par exemple affirme que « de nouveaux modes de gestion des entreprises puis des administrations ont pris appui sur des indicateurs de performances et sur des *benchmarkings* » (Desrosières, 2008 : 27). Le secteur public a en effet importé des méthodes de gestion du secteur privé à travers ce qu'on appelle le *New Public Management* (*NPM*), concept évolutif (Hood, 1991) dont les effets des réformes menées en son nom sont paradoxaux (Hood, Peters, 2004), mais qui continue tout de même de s'étendre dans les pays

de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) (Bach, Bordogna, 2011). En France, le tournant du *NPM* se matérialise par la « Loi organique n° 2001-692 du 1 août 2001 relative aux lois de finances » (LOLF) entrée en vigueur en 2006 : celle-ci « organise une nouvelle façon de structurer le Budget de l'État, selon les objectifs à atteindre et non plus seulement selon les moyens attribués » (Desrosières, 2008 : 28). Pendant le Conseil des ministres du 20 juin 2007, le gouvernement annonce la révision générale des politiques publiques (RGPP) qui poursuit les réformes dans la même direction que la LOLF. L'utilisation massive d'indicateurs souvent flous et mal définis (Desrosières, 2008 : 30) ne doit pas faire oublier que « la donnée n'est pas un donné » (Salais, 2010) : ces indicateurs présentent en effet de nombreuses limites (normativité, fabrication de preuves, difficile conciliation avec la mission de service public, *etc.*). Les écrits qui portent sur les conséquences du *NPM* sur le travail des fonctionnaires et la possibilité de remplir ou non leur mission de « service public » dans ce nouveau cadre se multiplient également : Isabelle Bruno et Emmanuel Didier (2013) sur l'utilisation du *benchmark* dans la police, l'université et l'hôpital, Philippe Bezes *et al.* (2011) sur l'impact du *NPM* sur l'autonomie des professions dans la fonction publique et Nicolas Belorgey (2010) sur le *NPM* à l'hôpital.

3.3. Une focalisation contre-productive sur les aspects quantitatifs : quelques actes individuels et cachés de résistance

Un dernier aspect négatif des objectifs quantitatifs est qu'ils induisent des comportements contre-productifs chez les managers. Ces derniers sont soumis comme nous l'avons vu¹⁰⁷ à un *benchmark* interne et externe quotidien où chacun est comparé avec les collègues de son magasin et avec ceux des autres magasins en France. Pour les directions des magasins, cette mise en concurrence des managers de rayon est une façon d'entretenir une forte rivalité dans une logique d'émulation qui doit les amener à se surpasser, et permet en outre d'empêcher l'émergence d'un collectif des managers.

Mais cette stratégie pose problème. Le *benchmark* interne quotidien, c'est-à-dire les indicateurs de performance individuels que l'on compare à la moyenne des performances dans le magasin, pousse les managers à une concurrence effrénée. Pour s'en sortir, il faut soit être meilleur que les autres, soit être tout simplement moins mauvais. C'est là que le bât blesse : certains managers sabotent en effet le travail de leurs collègues pour faire baisser leurs chiffres

¹⁰⁷ Cf. Chapitre 2, Section 2, 2.2. Evaluer au quotidien les managers de rayon.

et faire augmenter de façon relative leurs propres performances. Cette stratégie subreptice prend plusieurs formes : ne pas prêter les tire-palettes électriques à l'heure prévue ou les placer dans des endroits éloignés pour faire perdre du temps aux autres équipes, ne pas ranger la réserve pour encombrer le passage, refuser de prêter du personnel à un collègue en détresse, cacher les produits d'un collègue en réserve, abîmer ou jeter dans la benne à ordures les produits d'un collègue pour augmenter son taux de perte, former des « camps » avec leurs soutiens et leurs ennemis, *etc.* Le but est de faire diminuer les résultats des autres pour paraître relativement moins mauvais, ce qui permet de rester en place voire de récupérer les rayons (et la rémunération) d'un collègue en difficulté. En somme, le *benchmark* tel qu'il est pratiqué dans les magasins et le discours des directions sur le manager « chef d'entreprise » de ses rayons exacerbe l'individualisme et contrarie la solidarité. Le manager est ainsi poussé à faire passer ses intérêts personnels avant ceux du magasin : c'est au final contreproductif car cela fait baisser le chiffre d'affaires global du magasin et peut chez certains diminuer la motivation et provoquer un sentiment d'injustice.

La question des « résistances »

Comment interpréter de tels actes ? Dans un ouvrage récent, Ivan Sainsaulieu (2017 : 154-155) nous enjoint de ne pas confondre les conflits du travail, qui revêtent de multiples formes d'actions collectives et sont « institutionnalisés », et les résistances, individuelles ou collectives, déclarées ou sous-jacentes, au potentiel de nuisance très élevé quand elles ont pour but la remise en cause de l'ordre social.

Sur la question des « résistances », Stephen Bouquin (2008, 2011, 2014) tient à resserrer la focale pour ne pas en faire un « concept-valise qui intègre un ensemble de conduites sociales informelles allant du freinage aux jeux productifs en passant par les ajustements, contournements et réappropriations » (Bouquin, 2011 : 69). Ces jeux et contournements des règles concernent aussi bien les ouvriers (Burawoy, 1979 ; Roy, 2006) que les cadres (Cousin, 2008) dont certains seraient même en « rébellion » (Courpasson, Thoenig, 2008). Les auteurs (*ibid.* : 169-171) précisent tout de même qu'il ne s'agit pas de résistances à proprement parler, mais plutôt de critiques émises par les cadres « à potentiel » très conformistes sur des pratiques managériales : ces derniers proposent d'ailleurs des solutions pour rendre le travail plus efficace sans remettre à aucun moment en cause les rapports de production capitalistes, ce qui amoindrit largement la pertinence du terme de « rébellion » pour ces salariés « d'en haut » (Flocco, 2014). Pour Stephen Bouquin (2011 : 72), si les résistances « coexistent avec des pratiques qui permettent d'ajuster, d'aménager et de se réappropriier (partiellement) les situations de travail »,

notons qu'elles sont surtout « des formes d'opposition, de refus de se conformer ou de se plier » renvoyant « à des conduites gênantes, embarrassantes, intolérables, voire inacceptables pour ceux qui emploient ». Il est donc difficile à partir de cette définition restreinte de qualifier de « résistances » les actes des managers de rayon prêts à saboter le travail de leurs collègues dans le but d'atteindre les objectifs fixés par la direction. D'ailleurs, le terme de « sabotage » semble lui aussi trop appuyé car les managers ne manifestent pas par ce moyen un quelconque rejet de l'ordre social (Kuzmanovic, 2008).

On pourrait pour leur cas avancer une analyse en termes de « servitude volontaire » (Boétie, 2014 [1576]) comme le fait Jean-Pierre Durand (2004), mélangeant volonté de plaire à la direction et aménagements du travail servant à « tenir le coup » et à réaliser tant bien que mal les objectifs attendus. Dans son dernier ouvrage (Durand, 2017 : 3), il pointe également le phénomène de « participation conflictuelle » qui s'applique aux cadres de proximité quand ils mettent en œuvre des décisions du siège qu'ils désapprouvent, conduisant alors à des troubles psychiques.

Une autre approche moins domino-centrée est toutefois possible : comme le souligne Christian Thuderoz (2017 : 299-300), la « domination » des entreprises n'est pas totale sur des salariés qui, bien que confrontés à des outils de gestion de plus en plus contraignants, conservent des marges de manœuvres et continuent à résister aux injonctions managériales même de façon indirecte. Il préfère donc parler d'« opposition » car l'idée de « résistance » n'induit pas assez l'intentionnalité des salariés et leur volonté de proposer un projet alternatif : ces salariés qui refusent les injustices au travail souhaitent également participer aux prises de décision (Thuderoz, 2017 : 301-303). Avec Jacques Bélanger (Bélanger, Thuderoz, 2010 : 445), il dégage dans un article majeur quatre figures traditionnelles d'opposition au travail (retrait, récalcitance, irrévérence, militance) et quatre figures nouvelles (cynisme, rébellion, distance, renoncement) en fonction des degrés d'engagement et d'opposition et du contrôle managérial. Selon ce cadre d'analyse, les managers de rayon ne semblent pas correspondre à ce qu'il nomme l'« opposition par renversement ou par appropriation » (Thuderoz, 2017 : 306) en raison des risques qu'ils prendraient à s'opposer frontalement à leur direction. Ils relèvent plutôt d'autres pratiques comme « l'opposition par dissimulation » qui ne présente qu'un risque limité car il s'agit ici d'oublier ou de simuler certains actes pour faciliter son travail personnel. De façon plus mordante, sont aussi possibles l'ironie, le cynisme ou le scepticisme : selon les membres des directions des magasins, les managers ne se privent pas de remettre en cause certains changements organisationnels, le logiciel de précommande et les réductions d'effectifs étant par exemple très critiqués. Et pour cette forme atténuée de « sabotage » du travail des collègues,

il peut correspondre au moyen terme entre ces deux formes d'opposition, c'est-à-dire à l'« opposition par contournement » (Thuderoz, 2017 : 307), transgression offensive et invisible.

Conclusion du Chapitre 2

Le **Chapitre 2** montre que la première mission des managers de rayon, à savoir augmenter la marge, est une « injonction paradoxale ». En effet, au tournant des années 2010, une période où les enseignes insistent sur leur rôle de commerçant centré sur la vente aux clients, on retire aux managers leurs principales compétences commerciales centrées sur les achats aux fournisseurs et la revente en magasin. Les managers doivent donc vendre toujours plus de produits pour augmenter le chiffre d'affaires et la marge alors qu'on leur retire progressivement les leviers commerciaux permettant de le faire. Pour ne rien arranger, le climat dans lequel ils doivent remplir cette mission est particulièrement anxieux : sous-effectif chronique, contrôle étroit par les « outils de gestion », forte concurrence entre collègues constamment ravivée par les directions des magasins et pertes de parts de marché des GSA traditionnelles.

Le **Chapitre 3** présente la seconde mission des managers de rayon en se demandant comment ces derniers vont-ils réussir à mobiliser leurs employés dans un contexte de sous-effectif chronique, ou plus largement comment est-il possible de motiver des employés avec peu de moyens de mobilisation de la main d'œuvre.

CHAPITRE 3 : TIRER LE MAXIMUM DE SON EQUIPE : LA GAGEURE DU MANAGER DE RAYON

Le **Chapitre 3** se focalise sur la seconde mission principale des managers de rayon, à savoir la capacité à motiver leur équipe d'employés afin qu'ils soient présents chaque matin et remplissent les rayons avant l'arrivée des clients. Cette mission est assez nouvelle puisque la plupart des managers jusqu'au tournant des années 2010 n'avaient la responsabilité que d'un rayon ou deux et ne comptaient guère plus de 3 employés dans leur équipe. Désormais, avec des équipes de 8 à 12 employés en moyenne (voire plusieurs dizaines pour les rayons les plus importants) et un transfert de compétences managériales et RH, les managers de rayon doivent devenir de véritables « managers », c'est-à-dire savoir créer de la motivation au lieu de seulement contraindre, ce qui représente un changement d'attitude en contradiction avec leur ethos professionnel¹⁰⁸.

La **Section 1** analyse en détail le travail des employés de rayon : ces derniers sont chargés d'alimenter le flux des produits sous la contrainte du flux des clients et d'un contrôle panoptique, ce qui n'empêche pas pour autant de multiples formes de résistances plus ou moins visibles. Ce détour est nécessaire avant de s'intéresser dans la **Section 2** aux différents moyens utilisés par les managers de rayon pour mobiliser cette main d'œuvre dans une conjoncture économique dégradée et au sein de contextes très hétérogènes. Comme les méthodes légales se révèlent bien souvent insuffisantes, la **Section 3** décrit le système de pratiques managériales situées à la limite ou en dehors de la légalité que les managers emploient pour atteindre tant bien que mal leurs objectifs.

Section 1 : Le travail des employés de rayon

Nous nous focalisons ici sur le cas des employés libre-service. Nous excluons les vendeurs car ces derniers, qui sont moins nombreux et n'ont pas d'articles à mettre en rayon, débutent leur journée à l'ouverture des magasins pour faire du conseil et de la vente. Le stage effectué anonymement comme employé au rayon « liquides » pendant 2 semaines durant l'été 2015 nous sert à détailler plus précisément ce travail du point de vue des employés. Si les managers

¹⁰⁸ Cf. Chapitre 4, Section 1, 2.3. Un officier-surveillant : le marquage d'une frontière « eux » / « nous ».

organisent le flux des produits¹⁰⁹, les employés sont quant à eux chargés de l'alimenter en remplissant les rayons avant que les premiers clients n'investissent le magasin à l'ouverture. Ils font face dans leur activité à un contrôle de tous les instants de la part des managers ainsi qu'aux perturbations de plus en plus récurrentes provoquées par les clients. Cependant, ils ne sont pas pour autant complètement dépourvus devant ces contraintes : nombreux sont ceux ayant élaboré des stratégies de résistance subreptices ou plus frontales.

1. Faire face au flux des produits

Les employés font tout d'abord face à un flux de produits qui traverse continuellement le magasin, de l'entrepôt pendant la nuit aux rayons dès l'aube vers les caddies des clients et les caisses le reste de la journée.

1.1. Remplir le « tonneau des danaïdes »

En arrivant le matin¹¹⁰, nous faisons un tour dans notre rayon pour constater rapidement ce qui a été acheté ou déplacé/dégradé par les clients la veille : il s'agit de mémoriser les produits manquants à aller chercher en priorité dans la réserve. Une fois dans la réserve, il faut se constituer des palettes de produits selon les besoins identifiés : on pioche pour cela dans les palettes arrivées pendant la nuit qu'il faut préalablement débarrasser de leur film plastique. Ces palettes ne contiennent les produits que d'une seule marque : il faut donc pour constituer sa propre palette piocher des produits dans différentes palettes et les amener en rayon avec le tire-palettes manuel ou électrique.

Ensuite, chaque employé remplit le rayon en utilisant une technique personnelle. Avec Johnny, l'employé du rayon « liquides » avec lequel je travaille cet été-là, il faut pré-ranger les produits à mettre dans le rayon en faisant des tas sur le sol de façon à ce que les bons produits soient devant les « trous » à combler. Il ne reste plus après qu'à venir combler ces trous. Cela reste tout de même particulièrement fatigant : travail répétitif où il faut donner rapidement des coups de *cutter* pour déballer les produits, se baisser pour remplir les étagères du bas, porter des milliers de fois des bouteilles de 1 ou 2 litres et des *packs* allant jusqu'à 9 litres, *etc.* Une

¹⁰⁹ Cf. Chapitre 2, Section 2, 1.1. Le manager de rayon au cœur des flux.

¹¹⁰ Les boulangers sont présents dès 2 heures du matin, les camions sont déchargés à 3 heures, les autres rayons alimentaires traditionnels débutent à 4 heures, les rayons libre-service à 5 heures, les rayons non alimentaires avec vendeurs à 7 heures et les caissières juste avant l'ouverture.

fois que c'est terminé, il faut retourner en réserve pour constituer une nouvelle palette de produits à ranger, opération recommencée 8 à 10 fois chaque matin.

Un peu avant l'ouverture du magasin qui a généralement lieu entre 8 et 9 heures du matin, il faut dégager le passage pour les clients qui ne tarderont plus, et ce même si on n'a pas tout à fait terminé le rayonnage. On nettoie donc le rayon en ramassant les débris pour les amener dans une benne spécifique, puis l'on prend la pause. Sur le chemin de la salle de pause, Johnny salue quelques collègues. Il n'est pas rare que les employés des rayons voisins viennent rapidement admirer le travail accompli et qu'on leur rende la pareille : on échange des saluts, on montre fièrement aux autres son rayon plein et bien agencé et on se congratule pour ce beau travail, scène qui renvoie inévitablement à « l'amour du travail bien fait » et à la « conscience professionnelle » (Julhe, 2006 : 12). On comprend d'emblée que le premier problème posé par les clients est qu'ils obligent à recommencer les mêmes tâches chaque matin. Un étudiant qui finance ses études d'histoire me le confie à sa façon : « Notre travail c'est remplir le tonneau des Danaïdes ». Dit d'une façon plus explicite par un collègue du rayon épicerie : « On se tue à faire de beaux rayons et ils cassent tout. C'est tellement dégueulasse des fois que t'as envie de pleurer ».

La salle de pause est située à l'étage à côté des bureaux des managers. Il faut badger lors de l'arrivée et du départ. Sur la table au milieu de la salle de pause nous attendent les invendus du rayon boulangerie-pâtisserie et les fruits qui pourrissent que la direction nous fournit gracieusement. Une fois redescendus, on retourne dans les rayons avec de simples caddies (pour ne pas gêner les clients) remplis des produits que l'on n'a pas encore eu le temps de mettre à leur place. Une fois ce travail terminé, on part finalement ranger la réserve. Certains employés effectuent une partie des commandes, uniquement les plus faciles qui concernent les produits livrés chaque jour.

1.2. Un contrôle panoptique de l'activité

Des auteurs en sociologie (Julhe, 2006 : 9-10) ou en gestion (Barel, Frémeaux, 2008a : 5-6 ; 2013 : 83) ont décrit le contrôle de l'activité des employés dans les magasins comme le « panoptique » de Bentham. Ce contrôle permet en effet de les surveiller à tout moment afin de vérifier qu'ils travaillent efficacement, c'est-à-dire qu'ils ne discutent pas entre eux, ce qui est vu comme un préalable à la formation de collectifs potentiellement revendicatifs.

Pendant notre stage, nous avons observé trois types de contrôle de l'activité des employés. Le premier type est le contrôle direct : les managers viennent sur le terrain pour donner des

consignes ou travailler au côté des employés, ou bien ils les surveillent grâce à l'organisation du magasin (bureaux en hauteur, vitres teintées des salles des managers et des vigiles, vitre transparente de la salle de pause des employés).

Le deuxième type est le contrôle à distance. Par exemple, les employés ont tous un téléphone portable et se doivent de répondre immédiatement aux sollicitations. Le magasin est également truffé de caméras de vidéo-surveillance pointées sur les caisses, les rayons et les réserves. Le rôle des vigiles et du chef de la sécurité (Ocqueteau, Pottier, 1995) est d'ailleurs de surveiller aussi bien les clients que les employés dans le but d'éviter les vols en interne. Il arrive que les employés ne soient pas au courant de l'emplacement des caméras comme le prouve ce témoignage d'un ancien « flic de supermarché » (Sérange, 2006) chargé par la direction de surveiller à leur insu employés et managers à des fins de harcèlement moral. La badgeuse enfin est désormais présente dans quasiment tous les magasins : elle enregistre les entrées, les sorties et les pauses dans le but de réduire la durée des pauses et la fraude sur le temps ou d'éviter d'avoir à payer des heures supplémentaires :

« La direction met la badgeuse très loin pour forcer les employés à perdre plusieurs minutes sur le chemin donc qu'ils renoncent aux pauses ! » (Éric L., employé et délégué syndical CFTC, hypermarché Géant, 47 ans).

« Chaque personne est un numéro...tu as beaucoup de tensions...chaque collaborateur qui dépasse son quota d'heures 2 fois reçoit une lettre de rappel à l'ordre...en gros si ils font 10 minutes de plus dans la semaine ils se font rappeler à l'ordre c'est vachement stressant » (Pascal L., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 ans).

« Au lieu de faire confiance aux gens ils les traquent mais ça coûte cher et c'est contre-productif...ils considèrent les gens comme des enfants et des voleurs...le pire c'est de voir tous ces pauvres types ou ces pauvres filles être obligés de se lever à 3 heures du mat' pour remplir des rayons parce qu'ils n'ont pas le choix, et s'ils font 5 minutes en plus on les fracasse » (Perrine P., alternante RH, hypermarché Auchan, 23 ans).

Le dernier type est le contrôle des résultats : les employés sont en effet évalués sur la tenue des rayons. On parle par exemple à Géant des « 4 P » : produit (les produits sont placés au bon endroit selon le plan *merchandising*), plein (les rayons n'ont pas de trous car le vide diminue les ventes), propre (aucun produit n'est en mauvais état ou sale), puissant (le rayon est massif et donne l'impression d'être prêt à craquer).

2. Faire face au flux des clients : une contrainte supplémentaire

Nous avons déjà dit que le passage de l'orientation-produit à l'orientation-client¹¹¹ depuis le milieu des années 2000 affecte les managers de rayon¹¹². Nous allons nous attarder ici sur les conséquences de ce passage sur le travail des employés.

2.1. Un survol de la « relation de service » dans les GSA

Avant cette période, les employés remplissent simplement leur rayon. Mais après ce changement, les employés libre-service qui travaillent naturellement dans les rayons libre-service doivent fournir un service au client, rompant avec un principe fondateur de la grande distribution.

Cette situation renvoie au concept de « relation de service » qui peut rapidement être décrit comme « une forme particulière de relation entre des producteurs/prestataires/agents et des consommateurs/clients/usagers, reposant sur des rencontres organisées dans le cadre de la délivrance d'une prestation » (Weller, 2012 : 636). D'abord théorisé dans *Asiles* où l'auteur définit le triangle de la relation de service autour des trois pôles « praticien-réparateur, objet, propriétaire » (Goffman, 1968 [1961] : 380), ce concept est repris en France dans les années 1980 dans des analyses économiques (Delaunay, Gadrey, 1987) ou sociologiques (Joseph, 1988). On le cite souvent dans les travaux sur l'économie ou la sociologie des services (Gadrey, 2003 ; Laville, 2010), ce qui donne régulièrement lieu à des débats comme par exemple celui qui interroge le passage au concept de « rapport social de service » (Tiffon *et al.*, 2013) ou bien celui critiquant l'approche interactionniste de la relation de service (Durand, 2017 : 142-146).

Les employés de rayon doivent donc désormais répondre aux sollicitations des clients comme le font déjà les caissières. De nombreux textes abordent effectivement la question des relations entre clients et hôtesse, par exemple au niveau des interactions entre flux des produits et flux des clients en caisses classiques (Bernard, 2005) ou bien au niveau des transformations du travail et des interactions induites par l'installation de caisses automatiques (Bernard, 2012b, 2013, 2014 ; Bernard, Tiffon, 2014). Ces relations peuvent d'ailleurs tourner à l'humiliation quand les managers donnent systématiquement raison aux clients en présence des caissières (Cattanéo, 1997). D'autres travaux montrent que les qualifications invisibles que les caissières mobilisent face aux clients sont renvoyées aux qualités supposées « naturelles » des femmes

¹¹¹ Cf. Chapitre 1, Section 3, 1.2. Au milieu des années 2000 : une orientation-client assumée.

¹¹² Cf. Chapitre 2, Section 1, 1.2. L'orientation-client depuis le milieu des années 2000.

alors que ce travail comporte des dimensions émotive et sexuelle qui sont autant de qualifications non reconnues (Soares, 1996 : 51-52, 1998 : 113-114).

Chez les employés de rayon, l'orientation client se manifeste de multiples façons. Cela passe par exemple par les formations à la relation-client qui rabâchent que « le client est roi », par l'inscription de la phrase « Je suis à votre service » au dos du gilet obligatoire ou encore par l'obligation d'accompagner les clients vers le produit demandé afin d'améliorer la « qualité » et de les fidéliser (Ughetto *et al.*, 2002 : 95-96). Mais cela ne suffit pas : il faut également répondre à leurs questions, les guider dans le bon rayon vers le produit désiré ou la bonne personne, leur proposer si possible un produit plus cher et surtout ne pas hésiter à porter leurs sacs s'ils sont trop lourds. En clair, on demande aux employés libre-service de se comporter comme des vendeurs.

Un autre problème qu'on peut relever est que la capacité à gérer la relation-client n'est pas prise en compte dans les qualifications et le salaire des employés. Dans un article déjà ancien, les auteurs (Bertrand, Romani, 1991 : 29-30) affirment que la modernisation des GSA (*via* l'informatique et la mécanisation) développe les qualifications des managers (pour l'analyse des chiffres) mais pas celles employés alors qu'il faudrait au contraire des employés plus motivés et moins de *turn over* pour améliorer la qualité de service aux clients. Ce constat reste d'actualité : on demande aux employés d'assurer la « relation client », ce qui constitue une qualification, sans toutefois les rémunérer davantage ni même réduire le nombre de produits à mettre en rayons, entraînant démotivation et conflits avec l'encadrement. Sophie Bernard (2012a : 278) rajoute en plus que l'informatique ne permet pas de supprimer toutes les incertitudes sur le stock réel qui reste inconnu : le fonctionnement en « juste-à-temps » couplé avec le manque chronique de personnel et les erreurs informatiques créent une situation d'urgence permanente qui se complique encore avec un « client-roi » à satisfaire sous peine de sanction.

2.2.Remplir les rayons ou être au service des clients ? Une injonction paradoxale

On va voir ici de quelles façons le « client-roi » dérange le travail quotidien des employés en s'appuyant sur deux textes (Hocquelet, 2013 : 138-140 ; Julhe, 2006 : 11-14) ainsi que sur notre observation participante au rayon « liquides » et nos entretiens avec les employés.

Sur un plan matériel, le dérangement des clients va de la simple gêne jusqu'à la dégradation. S'il faut en effet éviter à tout prix de gêner les clients, l'employé de rayon doit au contraire accepter de l'être par eux. Par exemple, la tenue doit être impeccable alors même qu'on

manipule des produits sales et qui peuvent s'ouvrir, ou bien qu'il faut nettoyer un produit détruit par un client qui se répand sur le sol. On ne doit pas non plus utiliser le tire-palettes après l'ouverture du magasin mais un simple caddie pour ne pas gêner leur passage dans les allées même si cette méthode est beaucoup moins rapide. Et il faut encore déplacer son chariot pour les laisser passer alors qu'on l'avait positionné de la façon la plus pratique pour nous, c'est-à-dire celle qui fait le moins mal au dos. Cela va plus loin quand les clients dégradent devant eux le travail d'employés qui doivent se retenir d'intervenir. C'est le cas lorsque des clients dérangent tout le rayon pour prendre les produits du fond, les changent de place, les font tomber sans les ramasser ou les consomment avant de les reposer au hasard.

Sur un plan relationnel, le dérangement provoqué par les clients va des questions jusqu'aux insultes. Les clients vont tout d'abord poser des questions sur les marchandises alors que les employés de rayon ne sont pas des vendeurs : ils ne peuvent donc pas les conseiller mais juste indiquer l'emplacement du produit demandé quand ils le connaissent. Sinon, ils sont obligés de se déplacer pour guider le client dans le bon rayon, voire d'appeler sur son téléphone portable un collègue qui saura satisfaire ce client. On est en présence d'une injonction paradoxale : on demande aux employés de répondre aux clients mais ils doivent en même temps décharger le même nombre de palettes sans renforts de personnel pour prendre en charge cette nouvelle exigence, sans compter la menace de sanction des managers en cas de manquement. En outre, comme on travaille sous le regard des clients, il y a toujours le risque du mépris. Les clients peuvent ainsi manquer de respect ou négliger la politesse élémentaire en oubliant les « rituels d'accès » (Goffman, 1992 [1973] : 88-100) comme par exemple lorsqu'ils posent directement une question sans saluer. Ils peuvent également se mettre à soupirer, faire des réflexions, montrer des signes d'exaspération s'ils sont pressés ou même harceler un employé en agitant leur prospectus ou leur bon de réduction quand ce n'est pas valable alors qu'ils comptaient dessus. Comme le souligne Aurélie Jeantet (2003 : 195) avec le concept de « rapport social de service » qu'elle reprend en s'inspirant d'un article de Jean Gadrey (1994 : 384), il existe une dimension de pouvoir dans la relation de service qui en fait un rapport social à part entière, articulant rapports sociaux de classe, de race et de genre : les employés de rayon ne sont pas qualifiés mais sont souvent des femmes d'origine africaine (surtout en zone urbaine) situées en bas de la hiérarchie sociale. C'est également le cas des caissières qui sont pour une très large majorité des femmes et où le rapport de genre est primordial (Bernard, 2012b, 2014). Concernant ces emplois non qualifiés, la nécessité d'avoir un bon « relationnel » leur rappelle qu'ils « se doivent, avant tout, “d'être au service” (d'un patron, des collègues, des clients, *etc.*) » (Faguer, 2007). Ils se retrouvent alors en situation d'infériorité face à des clients mieux dotés

qui montrent ostensiblement qu'ils sont en droit d'exiger immédiatement les informations qu'ils demandent. Le dernier aspect relationnel concerne enfin l'évolution des clients. Ces derniers sont devenus plus exigeants et pressés mais aussi mieux informés et ils font davantage de réclamations. Un écrit (Askenazy et al., 2009b : 378-380) portant sur la perception des clients par les vendeurs en électronique montre que les premiers sont à la fois source de reconnaissance et de stress : les vendeurs se plaignent en effet de clients plus agressifs et impatientes désirant obtenir les prix les plus bas et comparant immédiatement les offres sur Internet. En guise de remarque, nous avons observé que les relations avec les clients étaient plus difficiles en zone urbaine où les clients paraissent plus pressés et moins polis.

En somme, on rajoute aux employés une tâche supplémentaire mais sans moyens supplémentaires : pas d'augmentation de salaire ou de hausse des effectifs ni même davantage de temps, poussant inévitablement à l'intensification du travail¹¹³. Les relations entre managers et employés en pâtissent donc sans grande surprise :

« En alimentaire on n'a pas le temps de faire les clients...on doit à tout prix décharger les palettes avant qu'ils arrivent alors on commence tôt à 4h pour que le gros soit passé avant 8h. On en peut pas tout faire non plus » (Stéphane P., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Auchan, 37 ans).

« On a l'obligation d'accompagner le client mais c'est une perte de temps c'est et incohérent car les chefs crient ensuite parce que le travail de mise en rayon n'est pas fait...en plus il y a la lâcheté des managers quand un client gueule à l'accueil et qu'ils ne viennent pas » (Pascal L., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 ans).

« Un jour un client m'a demandé de choisir une tondeuse à barbe mais j'étais stagiaire dans un autre rayon. Alors il s'est plaint à l'accueil de ne pas être conseillé et je me suis fait engueuler ! » (Myriam, ex-alternante manager de rayon, hypermarché Géant, 22 ans).

« Les employés ont du mal à faire ce qu'ils ont à faire dans la journée car ils sont tout le temps coupés par les appels des clients, ça fait des aller-retour et leurs rayons ne sont jamais parfaits, du coup ils vendent moins et se font dégligner par le manager » (Laurent T., employé et délégué syndical FO, hypermarché Carrefour, 51 ans).

« Excusez-moi pour le retard, une mamie m'a emmerdé avec son prospectus pendant 10 minutes ! Il a fallu que je lui explique que les produits sont épuisés » (Mathilde G., manager de rayon, hypermarché Leclerc, 35 ans).

2.3.Le contrôle du travail par les clients

Les clients disposent désormais d'une multitude de moyens pour contrôler voire pour sanctionner les employés de rayon.

On distingue les plaintes directes des plaintes indirectes. Dans le premier cas de figure, les clients se rendent à l'accueil pour effectuer une réclamation ou demandent à voir un responsable immédiatement pour signaler un problème. Dans le second cas de figure, les clients utilisent les

¹¹³ Cf. Chapitre 3, Section 3, 2.2. Les « déglignés » : des improductifs involontaires.

moyens que la direction met à leur disposition pour se plaindre d'un employé dont l'identification est facilitée par le port obligatoire d'un badge nominatif : envoyer un *e-mail* qui arrive sur la boîte *mail* du manager de rayon ou d'un responsable qualité, mettre un mot dans la boîte à idée à l'entrée des magasins ou encore téléphoner.

Face à ces plaintes des clients, les managers adoptent plusieurs attitudes. Une première catégorie regroupe les managers qui reportent l'entière responsabilité de la situation sur les employés, le « client-roi » passant avant toute autre considération :

« Il y a un slogan qui dit le client est roi...après répondre à une question ça prend 2 secondes...je comprends qu'on n'ait pas envie d'être gêné mais le client est là, il nous paye chaque mois » (Ghislain L., alternant manager de rayon, hypermarché Géant, 22 ans).

« La priorité c'est le client, c'est une obligation de l'accompagner sinon il ne reviendra pas. Ça ne prend pas des heures, faut le faire et c'est pas discutable » (Brigitte, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 52 ans).

Une seconde catégorie regroupe les managers qui concèdent que les clients sont très dérangeants et se montrent plus compréhensifs, surtout quand ils sont eux-mêmes issus des rayons et qu'ils ont vécu ces situations :

« Les clients sont très embêtants car ils obligent à arrêter le travail » (Benoist A., supermarché Intermarché, responsable adjoint, 38 ans).

« Quand j'étais simple employé j'avais une feuille de route chaque jour à faire en 5h...mais c'est impossible car les clients dérangent tout le temps ils vous posent une question toutes les 30 secondes...chaque fois qu'on voit un client chaque fois on doit donner une réponse » (Alexandre, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 31 ans).

« Mettre en place les rayons et répondre aux clients en même temps oui c'est perturbant...ils sont toujours en train d'arrêter ce qu'ils sont en train de faire pour conseiller les clients...c'est pas grave mais au bout d'un moment on ne sait plus où on en est...je regarde mon chiffre chaque heure mon chiffre tombe...je sais très bien que s'il augmente mes cartons ne seront pas rangés... » (Tiphaine P., manager de rayon, hypermarché Carrefour, 30 ans).

« Les réclamations des clients ça n'arrête pas. Ils sont de plus en plus exigeants, par rapport à il y a 10 ans...la responsable qualité est là pour sanctionner les manquements...c'est comme ça... » (Mathilde G., manager de rayon, hypermarché Leclerc, 35 ans).

Mais en fin de compte, les managers sont généralement forcés de donner raison aux clients et de sanctionner les employés fautifs. Les directions des magasins sont strictes à ce sujet : si un employé est signalé par un client, il encourt un entretien de recadrage et parfois même une mise à pied :

« Quand l'employé ne remplit pas ses objectifs ? Bah le responsable il est là pour gueuler...il est obligé...même si...il le voit que...s'il se rend compte qu'il n'a pas eu assez le temps...mais non on est obligé de lui faire une réflexion tout simplement pour motiver » (Alexandre, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 31 ans).

« Une fois, un employé a donné un mauvais chemin à un client qui s'est pommé dans le magasin. Il a fallu que j'aie vu le collaborateur en disant qu'il disait n'importe quoi, le client ensuite va avoir une mauvaise image du magasin et ne reviendra pas... » (Ghislain L., alternant manager de rayon, hypermarché Géant, 22 ans).

« J'ai une anecdote sur un collab' dans un rayon qui a renvoyé le client au bon rayon, mais sans appeler son collègue concerné, du coup donc le client s'est plaint à l'employé du bon rayon qui l'a balancé au chef... du coup l'employé du départ a été convoqué à un entretien de recadrage... c'est con mais on ne doit pas abandonner le client... avant de penser à son propre rayon, on doit penser au magasin... » (Alexandre B., alternant manager de rayon, hypermarché Auchan, 22 ans).

De nombreux auteurs décrivent les mêmes pratiques. Les directions des magasins favoriseraient ainsi l'orientation-client pour que ces derniers participent au contrôle des employés, arrangeant les managers qui peuvent facilement reporter la responsabilité de l'organisation dans la pénibilité des conditions de travail sur les clients (Julhe, 2006 : 13-14). Pour Mathieu Hocquelet (2013 : 140) aussi, les directions des magasins favorisent volontairement les réclamations des clients pour contrôler les employés. Il va même plus loin en affirmant que l'ingénierie sociale sert à faire accepter les changements techniques et organisationnels aux employés (Hocquelet, 2014e) : les formations, la communication et le management mettant en avant l'orientation-client permettent de détourner la colère des employés sur un client désincarné sur lequel ils n'ont aucune prise. Si on déplace notre regard sur les caisses, d'autres auteurs (Barel, frémeaux, 2011 : 100-101 ; Askenazy *et al.*, 2009b : 375) nous rapportent l'existence des clients-mystères et des voleurs à l'étalage mystère qui passent anonymement dans les magasins et installent un climat de suspicion généralisé.

La relation de service n'est donc pas une contrainte en soi mais dépend « de la médiation qu'exercent les formes d'organisation et de management de l'activité » (Ughetto, 2006 : 509). Dans les GSA, force est de constater la dimension contraignante de cette médiation.

3. De multiples résistances

Nous utilisons ici les analyses sur la vie souterraine ou clandestine (*underlife*) d'une organisation que développe Erving Goffman (1968 [1961]) dans *Asiles*. Il existe selon lui des adaptations « primaires » et « secondaires » dans les institutions et les organisations. On est en présence d'adaptations primaires « lorsqu'un individu collabore à une organisation en participant à une activité demandée dans les conditions requises » (*ibid.* : 245). Parallèlement, il existe des adaptations secondaires formant la vie clandestine d'une organisation et « permettant à l'individu d'utiliser des moyens défendus, ou de parvenir à des fins illicites (ou les deux à la fois) » (*ibid.* : 245). Ces adaptations secondaires sont de 2 types : les « intégrées » sont des détournements des règles allant dans le sens des objectifs de l'organisation tandis que les « désintégrant » ont pour but de nuire à l'organisation (*ibid.* : 255-256).

Nous avons effectivement observé chez les employés de rayon des adaptations secondaires intégrées (tricher avec les dispositifs de contrôle du temps, se rendre invisible aux yeux des clients) et désintégrant (remettre en cause la norme du CDI à temps plein, se rendre visible face aux clients, se préserver, nuire au manager).

3.1.Des micro-résistances qui servent l'entreprise

La sociologie du travail montre depuis longtemps que les salariés disposent toujours de marges de manœuvre, même minimes, qui les aident à briser la monotonie des tâches répétitives pour accomplir leur travail, et que les directions des entreprises utilisent à la fois la coercition et le consentement (Bernoux *et al.*, 1973 ; Burawoy, 1979 ; Hanique, 2004 ; Jounin, 2008 ; Linhart, 1978 ; Roy, 2006). La hiérarchie choisit en effet de fermer les yeux sur les petites résistances quotidiennes et les aménagements clandestins du travail car ils ne remettent pas en cause l'organisation mais lui permettent au contraire de fonctionner plus efficacement que si les ouvriers ou les employés s'en tenaient strictement aux directives. C'est le cas dans les rayons où les employés procèdent à des aménagements et se jouent des normes pour que le travail soit effectué malgré les imprévus, ce que nous appelons avec Erving Goffman (1968 [1961]) les adaptations secondaires intégrées. Nous en avons observé de deux types dans les rayons.

Les employés jouent tout d'abord avec le contrôle du temps en essayant soit d'en gagner, soit de ne pas en perdre. Pour gagner du temps, il suffit d'en voler. Par exemple, frauder le temps de pause contrôlé par la badgeuse en trichant sur leur durée : Johnny n'enregistre pas le début ni la fin de ses pauses pour qu'elles ne soient pas comptabilisées, et lorsque le manager était présent, il badgeait la fin de la pause mais revenait discuter avec les autres. On peut voler du temps par d'autres moyens, comme par exemple discuter ou téléphoner en cachette dans les angles morts des caméras en réserve ou dans les toilettes. Il existe d'autres méthodes qui servent cette fois-ci à ne pas perdre de temps. On peut par exemple prendre des risques en ne respectant pas les règles de sécurité : c'est le cas quand un employé se fait hisser dans les étages supérieurs de la réserve au moyen du chariot élévateur, pratique interdite mais quotidienne car elle permet d'ajuster le rangement des palettes situées en hauteur. On observe d'ailleurs le même genre de pratiques sur les chantiers où l'on prend des risques pour prouver sa virilité (Jounin, 2006 : 86). Un employé peut également s'isoler dans sa « bulle » pour travailler sans être dérangé, comme Johnny qui portait des écouteurs sur les oreilles pour se concentrer sur sa tâche sans parler ni regarder personne. Cela fait inévitablement penser à cette femme décrite par Robert Linhart

(1978) qui travaillait comme un robot sans parler à personne, ou à ces caissières « ailleurs au travail » (Fache, Waelli, 2012a) dont les pensées sont occupées par la vie hors travail.

Les employés jouent ensuite avec le flux des clients en essayant de se rendre « invisibles ». Il existe en effet une rupture temporelle dans l'activité : ils travaillent très rapidement avant l'arrivée des clients mais le rythme ralentit considérablement après l'ouverture du magasin. Tout comme les musiciens de jazz (Becker, 1985 [1963]), les guichetiers du bureau de poste (Siblot, 2002) ou les caissières (Ferrerias, 2007), les employés changent d'attitude en fonction du profil et de l'attitude des clients. Ces derniers peuvent en effet constituer une source de reconnaissance quand ils sont polis et que les interactions sont satisfaisantes, situation plus souvent rencontrée dans les petits supermarchés de province où tout le monde se connaît. Mais la plupart du temps, les interactions sont impersonnelles et insatisfaisantes, *a fortiori* dans les hypermarchés et en zone urbaine. Etant donné que le manager de rayon sanctionne ses employés en cas de manquement, ceux-ci cherchent généralement à éviter le flux des clients (Hocquelet, 2013 : 144-145 ; Julhe, 2006 : 12). Nous avons observé deux principales échappatoires. La première est d'éviter les clients pendant ses horaires : on remplit au maximum les rayons avant l'ouverture du magasin quitte à supprimer sa pause et on part ensuite en réserve pour effectuer du rangement. S'il est besoin de retourner en rayon, on envoie les jeunes recrues et les stagiaires, où on emprunte systématiquement les allées peu fréquentées en faisant des détours pour ne croiser personne. La seconde échappatoire est la négociation avec le manager. On peut tenter de négocier ses horaires pour éviter les heures d'affluence, c'est-à-dire demander à être dans l'équipe du matin et pas dans celle de l'après-midi (quand il y en a une), ou l'on peut demander les rayons les moins encombrés : station-service, librairie, fleuriste, jardinage-bricolage, automobile, mais ils sont généralement réservés aux salariés reclassés pour inaptitude.

Ces multiples jeux avec les normes montrent en réalité leur bonne intégration par les employés car ils visent surtout à souffler ou à reconquérir un peu d'autonomie face au contrôle permanent, ce qui en fin de compte améliore la productivité. Même si les managers les remarquent, ils choisissent de fermer les yeux car ils savent qu'au final, ces petites entorses au règlement permettent aux employés de décompresser et de finir le travail demandé, et à eux de conserver des liens avec eux en vue d'éventuels échanges de services.

3.2.Des résistances qui nuisent à l'entreprise

Nous nous penchons ici sur les adaptations secondaires désintégrant (Goffman, 1968 [1961]), ces cas où les employés souhaitent parfois directement nuire à l'organisation. Nous en avons observé de quatre types dans les rayons.

Face à la norme du CDI à temps plein : s'en détacher

Les employés peuvent tout d'abord nuire au magasin en remettant en cause la norme fordiste héritée des « Trente Glorieuses » du « CDI à temps plein ». Ce cas de figure a déjà été observé en caisse. Philippe Alonzo (1998) par exemple, quand il parle des caissières qui sont mères de famille, fait remarquer que leur rapport négatif au travail (conditions de travail difficiles) est contrebalancé par leur rapport positif à l'emploi (émancipation et construction identitaire). Les directions ont cependant favorisé l'arrivée de contrats étudiants en caisse pour mettre la pression sur les anciennes en augmentant la flexibilité de l'emploi et en dévalorisant un poste désormais considéré comme un « petit boulot » (Alonzo, 1998 : 48). Le phénomène non anticipé est que ces étudiantes en caisse se sont émancipées de la norme du « CDI à temps plein » car elles privilégient plutôt leur vie privée (études et loisirs), provoquant une hausse difficilement maîtrisable de l'absentéisme et du *turn over*. D'autres textes décrivant le même phénomène nous invitent à sortir de l'image traditionnelle de la caissière : même avec un CDI, les caissières s'absentent, démissionnent, refusent des temps plein ou font grève (Benquet, 2009). Etre caissière n'est pas seulement un poste occupé par défaut réservé à des personnes à faible niveau de qualification ayant connu l'échec scolaire et le précarité. Comme le montrent Sophie Bernard et Flore Chappaz (2007), toutes les caissières ne sont pas précaires : il existe également du temps partiel choisi permettant la conciliation de ce travail peu épanouissant avec une vie personnelle (famille, loisirs) devenue plus importante. Philippe Fache et Mathias Waelli (2013a : 42-46) distinguent jusqu'à trois profils de caissière ayant des rapports au travail et à l'emploi différents : les étudiants, les passagers en transit et les reines. Marlène Benquet (2015 [2013] : 224) distingue elle aussi trois profils en caisse : les anciennes, la génération intermédiaire et les jeunes étudiantes. L'arrivée massive de contrats étudiants en caisse depuis les années 2000 a ainsi fortement perturbé la gestion du personnel en raison des caractéristiques de ces employées qui s'investissent moins dans l'emploi que leurs aînées.

Le phénomène est également observable dans les rayons, quoique dans une moindre mesure car les contrats étudiants y sont moins nombreux. Sophie Bernard (2012a) a par exemple proposé une typologie des managers et employés de rayon en cinq profils basée sur leur niveau

d'engagement et allant de l'auto-exclusion (célibataires, concubins) aux différents degrés d'adhésion (mariés, fiancés, divorcés). De nombreux managers rencontrés sur le terrain ont par ailleurs confirmé le changement d'attitude des jeunes générations d'employés face au travail et à l'emploi. Ces derniers passent pour moins appliqués dans leur travail et moins sérieux dans leurs attitudes, n'hésitant pas à réclamer des changements de *plannings* ou à ne pas se présenter le matin sans même prévenir en signe d'humeur, leur donnant la réputation d'une main d'œuvre incontrôlable :

« On a embauché beaucoup de jeunes mais on est en train de se demander si on ne devrait pas embaucher des gens qui ont 40 ans, qui ont vraiment envie de bosser... » (Brigitte, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 52 ans).

« Ils ne veulent plus donner pour l'entreprise, ils veulent bosser avoir leur salaire et c'est tout. S'ils ne sont pas contents ils ne viennent pas sans te prévenir, ça fout le bordel » (Luc J., manager de rayon, hypermarché Auchan, 41 ans).

« Ils devraient avoir une autre attitude avec tous ce chômage...ils n'ont aucun conscience professionnelle...ou alors ils sont moins cons que nous ! » (Benoist A., supermarché Intermarché, responsable adjoint, 38 ans).

« Ils ne veulent pas rester pour faire leur boulot, ils négocient tout de suite leurs horaires. Moi je n'ai jamais été voir mon chef de rayon pour demander à changer le *planning* » (Gatien L., manager de rayon, hypermarché Géant, 35 ans).

« Ils utilisent le portable sur lieu de travail dans les toilettes aussi...en gros on est à l'école, ils sont amulette » (Yves P., ex-responsable régional, hypermarchés Carrefour, 58 ans).

« Les jeunes se plaignent énormément...ils n'ont pas de conscience professionnelle » (Mathilde G., manager de rayon, hypermarché Leclerc, 35 ans).

Face au flux des clients : se rendre visible

Les employés peuvent également nuire au magasin quand, face au flux des clients, ils choisissent de se rendre « visibles ». Sophie Bernard (2013) parle d'ailleurs d'une tension entre « visibilisation » et « invisibilisation » du travail en caisses libre-service car les clients sont la principale source de reconnaissance. Guillaume Tiffon (2017a : 346-348) insiste quant à lui sur l'invisibilisation qui touche de nombreux « petits » métiers dans les services : elle se réalise par le biais de trois processus principaux qui ont trait tout d'abord au travail et aux travailleurs dominés socialement, ensuite à certains aspects du travail par les dispositifs de gestion, enfin à l'opposition travail / capital par le recours à la figure du client. Face à l'occultation de leur travail, certains salariés dominés n'hésitent pas à procéder au « retournement du stigmat » (Goffman, 1975) en critiquant les clients qui les méprisent ou à utiliser un *exit* (Hirschman, 1995 [1970]) particulier qui consiste à être promu vers un poste sans contact avec les clients, mais bien peu recourent à la lutte collective.

Ici, la « visibilisation » des employés consiste pour eux à monter qu'on leur doit un minimum de politesse en réagissant aux clients impolis, comportement assez risqué en raison

des sanctions qui tombent rapidement si le « client-roi » n'est pas choyé. Face à un client impoli, les employés vont retrouver leur dignité en se manifestant par différentes réponses graduées : ne pas répondre à la question posée, ne pas l'accompagner jusqu'à la marchandise demandée, répondre sur le même ton, le contrôler ou lui faire des remarques (comme « Dégradé c'est payé »), voire carrément s'énerver et l'insulter.

Le client qui demande un renseignement à l'employé de rayon constitue d'ailleurs une bonne illustration du drame social du travail (Hughes, 1996 : 95 ; 2012 [1996] : 84). D'un côté, le client est pressé et veut rapidement obtenir le produit qu'il ne trouve pas. De l'autre, l'employé répond chaque matinée des dizaines de fois à ce genre de demandes. Les deux protagonistes ne se situent tout simplement pas dans la même urgence, sans compter que l'employé souhaite en outre garder sa « dignité personnelle » face à ceux qui sont concernés par son travail.

Face au flux des produits : se préserver

Les employés peuvent encore nuire au magasin quand ils choisissent de se préserver face au flux des produits. Différentes stratégies sont alors possibles.

Ils peuvent tout d'abord pratiquer l'absentéisme et le *turn over* sauvages (moyens utilisés surtout par les plus jeunes) ou encore les arrêts maladie de complaisance. Certains employés peuvent même choisir de narguer directement leur manager, comme l'illustre le cas de cet employé qui se mettait régulièrement en arrêt maladie et venait faire ses courses dans son magasin (celui dans lequel nous avons effectué le stage).

D'autres employés peuvent choisir menacer leur manager de démissionner pour obtenir des passe-droits lorsqu'ils sont en position de force sur le marché du travail local. C'est le cas de Johnny qui, lors de notre observation participante, nous avoue jouir d'une situation privilégiée. A plusieurs reprises en effet, la direction avait voulu lui accoler un employé à temps partiel, officiellement pour l'aider, plus sûrement pour le remplacer quand il serait « usé » ou pour lui montrer qu'il n'est pas indispensable. Cependant, ces différentes tentatives se sont avérées infructueuses : beaucoup partaient à la fin d'une seule journée de travail en raison du rythme imposé. Johnny se savait donc pour le moment indispensable et en jouait en se moquant ouvertement de sa hiérarchie ou en fraudant allégrement la badgeuse sans que personne ne le sanctionne, faisant quelque peu songer à un nouveau « sublime » (Gazier, 2003).

Face au manager : lui nuire directement

Les employés peuvent nuire au magasin d'une dernière façon quand ils s'efforcent de faire baisser les résultats de leur manager. Nous avons observé que certains employés font exprès de détruire des produits qu'ils jettent donc ensuite dans la benne à ordures, augmentant directement le taux de casse du rayon.

Mais sur le chemin de la benne à ordures, on remarque plusieurs stratégies qui sont déployées en fonction des différentes raisons qui ont poussé à détruire volontairement les produits en question. Certains employés les consomment sur place car les pauses sont parfois interdites ou trop lointaines alors que le besoin d'étancher sa faim ou sa soif est immédiat (ce qui nous est arrivé plusieurs fois). D'autres les jettent sans y toucher dans le but de faire augmenter le taux de casse du manager. D'autres encore les dérobent pour les ramener chez eux en raison de leurs difficultés financières. Ici comme ailleurs, voler le magasin n'est pas un acte déviant mais plutôt une pratique routinière qui dépend des opportunités et de la surveillance (Bonnet, 2008) ; il peut être considéré à la fois comme « un à-côté du revenu des travailleurs » ou « un acte de résistance », et du côté patronal comme « un prétexte pour licencier gratuitement » (Bonnet, 2007 : 554). Cela fait penser à cette anecdote racontée par un délégué syndical :

« Des salariés ici qui volent le magasin parce qu'ils ont faim on en connaît. Les mecs sont trop endettés et ne s'en sortent plus. Il y a quelques années, un employé en boucherie proche de la retraite a volé de la viande et le directeur a voulu le virer. Alors j'ai convoqué le *** (journal local) et j'ai fait publier un article. On avait appelé ça "Le travailleur pauvre de chez Carrefour : obligé de voler de la viande sur son lieu de travail pour avoir la force de venir travailler". Vu le scandale l'affaire avait été étouffée. On a eu de la chance parce que le *** (journal local) tu sais...ils ne sont pas libres...si Carrefour arrête de leur acheter de l'espace publicitaire ils sont dans la merde...pareil pour FR3 qui vont bouffer avec le Medef » (Pascal L., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 ans).

Section 2 : Des pratiques managériales très hétérogènes

Après avoir décrit de façon détaillée le travail des employés de rayon, cette section s'intéresse aux différents moyens utilisés par les managers de rayon pour mobiliser cette main d'œuvre. Les managers cherchent à motiver leurs employés en utilisant tous les moyens que le magasin met à leur disposition, ce qui passe chez les groupes intégrés par une multitude de leviers de mobilisation financiers et non financiers. Mais concernant cet aspect du travail des managers, la réalité est très hétérogène. Les pratiques managériales sont différentes chez les groupes indépendants et la présence d'un délégué syndical revendicatif dans le magasin change drastiquement l'équation. D'autres facteurs plus secondaires peuvent au demeurant modifier les pratiques managériales : la localisation du magasin, son format ou le secteur des rayons.

1. Chez les intégrés : des leviers de mobilisation réduits à la portion congrue

Au sein des groupes intégrés, les difficultés des hypermarchés auxquelles s'ajoutent les conséquences de la crise des *subprimes* ont poussé les enseignes à supprimer peu à peu les leviers financiers dont disposaient les managers pour motiver leurs employés, sans que les leviers non financiers mis à leur disposition puissent pour autant remédier à la baisse de la motivation qui a suivi.

1.1. Une baisse de la motivation due à la réduction des leviers financiers

Les rémunérations ont longtemps été relativement généreuses pour les employés des enseignes intégrées. En plus du salaire (de 1 555,87 euros au niveau 1A jusqu'à 1 677,54 euros bruts mensuels au niveau 4B¹¹⁴), il existait des primes collectives¹¹⁵ en fonction des résultats de l'enseigne et en fonction des résultats du magasin, ainsi que des primes de vacances ou des primes d'ancienneté. Au tournant des années 2010, ces primes ont été rabotées et parfois supprimées : comme les bénéfices de l'enseigne ou du magasin ont chuté, ces primes qui en dépendaient ont mécaniquement disparu. Il existait également des mécanismes de participation sous forme de régimes d'épargne salariale, c'est-à-dire que les employés pouvaient acquérir des actions Carrefour ou effectuer des placements très rémunérateurs chez *Valauchan*. Le problème qui s'est posé est résumé par un délégué syndical :

« Valauchan était le système le plus généreux. Ta participation tu la touchais et tu la plaçais dessus, avec des taux à 10-15 %...purée c'était avantageux on faisait tous ça ! Mais ça s'est arrêté il y a 4-5 ans, vers 2010. La direction a séparé Valfrance de Valauchan alors qu'on perd de l'argent en France, et le taux de l'an dernier est tombé à -3,3 %...du coup les gens ont retiré leur épargne...le moral est dans les chaussettes car ceux qui restent craignent que ça chute encore » (Stéphane P., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Auchan, 37 ans).

La conséquence sur la motivation des employés est sans appel. Comme Sophie Bernard (2016 : 78) l'a montré, la mobilisation de la main d'œuvre était obtenue par une politique salariale avantageuse qui faisait penser aux salariés mêmes les plus modestes qu'ils étaient actionnaires de leur entreprise et partageaient les mêmes intérêts que la famille dirigeante (cela permettait en outre à la direction d'éloigner les syndicats). Tous les salariés ne vivent cependant pas de la même façon la fin de ce régime : les anciens employés et les anciens managers ayant

¹¹⁴ Cf. Annexe n° 27 : Tableau 17. Barème des salaires minima mensuels bruts garantis (SMMG) pour un temps de travail effectif de 151,67 heures mensuelles et un temps de pause de 7,58 heures (en euros.)

¹¹⁵ Les primes individuelles sont réservées aux managers et aux vendeurs.

connu les années fastes sont découragés en raison de la forte baisse de leur niveau de vie. Les jeunes employés par contre ne sont pas démotivés car ils considèrent l'ancien régime comme un « privilège » à reconquérir, ce qui les mobilise plutôt. De leur côté, les jeunes managers ne sont pas non plus démotivés car ils n'ont jamais connu de telles primes et qu'elles ne sont pas non plus indispensables dans leur budget ; ils les considèrent donc plutôt comme de l'argent servant à s'amuser.

Chez les bas salaires, la source de motivation et de « reconnaissance » dominante est majoritairement l'argent qui dans les GSA, a pendant longtemps été distribué sous forme de primes et de participation. La fin de ce régime avantageux place par conséquent les managers dans l'embarras.

1.2.L'échec des leviers plus qualitatifs

Face à cette raréfaction des leviers monétaires dans un contexte d'économies, les enseignes confient aux managers des leviers non monétaires censés quand même motiver les employés mais sans rien coûter à l'entreprise.

1.2.1. L'évaluation des équipes

Les managers de rayon peuvent tout d'abord utiliser l'évaluation des équipes. Lors des entretiens annuels d'évaluation, les employés remplissent chacun leur fiche d'évaluation en s'octroyant eux-mêmes une note et rencontrent ensuite leur manager pour comparer avec son évaluation et en discuter ensemble. Ils sont évalués différemment selon leur niveau : 1A et 1B, 2A et 2B, 3A et 3B, 4A et 4B. Seuls les niveaux 3 et 4 (les plus élevés) peuvent réaliser une partie des commandes et, lorsque le manager est momentanément absent, diriger l'équipe. La progression n'est pas liée à l'ancienneté mais à l'évaluation : les managers peuvent donc augmenter les notes et mettre de bonnes appréciations pour faire passer un employé au niveau supérieur. Cela doit permettre de repérer facilement le vivier des employés évolutifs pouvant devenir manager de rayon. De nombreux managers rencontrés se plaignent cependant de cet exercice qu'ils jugent inutile. Les employés ont en effet peu de possibilité d'évolution (mise à part une mobilité entre rayons) et beaucoup refusent d'avoir des responsabilités supplémentaires. En outre, il n'est pas non plus possible de les faire tous évoluer car cela nécessiterait de les payer davantage, augmentant directement les frais de personnel du rayon :

« A la fin on pose la fameuse question : souhaitez-vous évoluer ? Après si la personne ne veut pas c'est tout. Libre à chacun de rester employé de base. C'est dommage parce que certaines personnes... on sait qu'on est capable d'en faire quelque chose de bien mais ils ne veulent pas...c'est leur choix... » (Didier D., manager de rayon, hypermarché Carrefour, 30 ans).

« La plupart ne veulent pas évoluer parce que c'est des personnes ils font leurs heures ils rentrent chez eux ils sont tranquilles. Après le poste de manager c'est un poste où on demande aux personnes d'être dur avec son équipe...si quelqu'un est malade c'est au manager de remplacer...c'est au niveau de l'emploi du temps où c'est gênant...on va demander des résultats... » (Maxime, manager de rayon, supermarché Match, 27 ans).

« L'entretien annuel des employés ne sert à pas grand-chose car on ne peut pas proposer grand-chose à part passer de niveau 1 à 4, mais c'est pas trop le but non plus...puis t'en a qui refusent l'entretien en disant que ne sert à rien ou les syndicats font chier aussi » (Dienebou et Sylvain, alternants manager de rayon, hypermarché Géant, 21 et 25 ans).

L'évaluation semble plus utile quand elle permet de récupérer les connaissances tacites des meilleurs employés, cas entrevu dans un hypermarché Auchan où le meilleur employé d'un rayon avait été incité à livrer ses astuces sur un « cahier d'événements » contre le versement d'une prime, ceci dans le but avoué de le rendre moins indispensable au fonctionnement de ce rayon. Convenons que cette forme de « participation au travail » (Borzeix *et al.*, 2015) ne risque pas de remettre en cause la subordination du salarié à l'employeur mais rappelle plutôt les méthodes tayloriennes de « vol du savoir » (Lucas *et al.*, 1989).

Si certains employés trouvent une utilité à l'évaluation, par exemple lorsque leur demande de changement de rayon ou d'évolution est acceptée, la majorité se montre déçue pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la hausse de la rémunération n'est pas substantielle même en cas de passage au niveau suivant. De plus, les carrières sont aujourd'hui quasiment bloquées dans certaines enseignes si l'employé ne possède pas de diplôme, rendant la promotion interne¹¹⁶ plus difficile (Bernard, 2012a). Ensuite, le manager tranche toujours en dernier ressort : la note est souvent déjà décidée avant l'entretien sans réelle possibilité de discussion. L'évaluation sert également de sanction contre les personnes trop revendicatives, arguant de leur incompétence pour mal les noter, ce qui renvoie cette évaluation à une simple formalisation de la notation « à la tête ». Finalement, certains employés (surtout les délégués syndicaux) refusent l'entretien car ils pensent que leurs carrières sont de toute façon bloquées :

« Moi je refuse d'y aller car je ne suis jamais monté après toutes ces années de boîtes, c'est par représailles tu vois. En gros la direction fait une sélection à la tête avec un tableau de chasse sur une liste en début d'année. Ils inscrivent tous ceux ayant demandé à progresser et se former...les seuls satisfaits c'est les mecs qui ne sont jamais malades ou qui ne vont pas pointer mais qui vont travailler au *black* ou ceux qui ne se font pas remarquer...il y a un esprit de vengeance...c'est ça la réalité » (Pascal L., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 ans).

¹¹⁶ Le levier de la promotion interne qui est partiellement abandonné est étudié par la suite. Cf. Chapitre 4, Section 1, 1.3. Une politique de promotion interne.

« Le point positif c'est si la personne est incapable de continuer dans un rayon, elle peut demander à changer ou à se former. Ça peut servir aussi à la direction pour le recrutement interne » (Laurent T., employé et délégué syndical FO, hypermarché Carrefour, 51 ans).

« Ce n'est pas compliqué. Ou tu plais ou tu ne plais pas. Moi j'ai 20 ans ici et je suis toujours au même niveau...c'est simple ça marche à la tête du client. Si vous ne la fermez pas, vous êtes catalogué » (Zohra B., employée et déléguée syndicale CFDT, hypermarché Géant, 43 ans).

« La logique compétence je pense que c'est une notation à la tête...c'est bien pour quelques-uns qui en profitent mais en général ça dépend de la tête du client...c'est juste qu'on a formalisé la lèche...puis le truc c'est qu'il n'y a pas vraiment de négociation car le chef décide seul...et à la fin tu n'as pas de prime individuelle en fonction de ça alors... » (Eric L., employé et délégué syndical CFTC, hypermarché Géant, 47 ans).

« Si t'es lèche-cul, t'arrive à avoir ce que tu veux. Tu vas monter d'échelon. Tu vas avoir ton entretien, ça va bien se passer...l'entretien peut durer une heure si vous vous entendez très bien. Sinon, c'est bâclé en 15 minutes. En général c'est une fumisterie » (Laetitia, employée et CE, hypermarché Géant, 32 ans).

« L'entretien annuel ça sert à régler ses comptes. La relation n'est pas d'égal à égal car le manager met ce qu'il veut. S'il ne veut pas que vous évoluiez, il ne vous met pas 'évolutif' c'est tout. Après pour certains gars ça se passe bien quand même. Il faut se la fermer. Il ne faut pas critiquer les horaires, la façon de travailler...c'est surtout utilisé pour faire avancer les gens qui s'écrasent : on prétexte que certains ne peuvent pas monter parce qu'ils ne sont pas compétents pour masquer une promotion à la tête » (Stéphane P., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Auchan, 37 ans).

1.2.2. La formation des équipes

Les managers peuvent ensuite utiliser la formation interne pour motiver leurs équipes. Tous répondent d'ailleurs par l'affirmative lorsqu'on leur demande si les heures de formation sont effectuées. On constate pourtant que dans ce contexte conjoncturel compliqué, les enseignes réduisent ces formations au minimum, phénomène qui affecte toutes les entreprises connaissant une baisse d'activité et une réduction de leur personnel, principalement en raison du coût que cela représente (Guergoat-Larivière, Perez, 2017 : 69-70).

Dans les GSA, les formations dispensées aux employés sont de différents types. Il existe tout d'abord la formation aux nouveaux arrivants pendant laquelle le manager se borne à former rapidement les nouvelles recrues ou les confie à un employé expérimenté qui leur apprend le travail basique. Il existe également des formations obligatoires comme l'apprentissage des règles de sécurité ou d'hygiène. On trouve ensuite les formations aux nouvelles politiques de l'enseigne comme par exemple la campagne « J'optimisme » de Carrefour. Finalement, d'autres formations non obligatoires sont proposées par le magasin comme « Gestes et postures », « Utilisation du PC pour commandes », « Renseigner les clients », *etc.*

Nos entretiens font ressortir l'insatisfaction des employés à l'égard de ces formations. Avec l'orientation-client, les employés libre-service font face aux questions des clients concernant les produits qu'ils mettent en rayon et se trouvent parfois bien dépourvus car ils ne sont pas vendeurs. Beaucoup réclament donc des formations concernant les produits de leur rayon afin

de pouvoir renseigner les clients. Cependant, les directions des magasins refusent la plupart du temps et vont même jusqu'à raccourcir le temps de formation pendant les formations obligatoires pour que les employés retournent à leur poste, voire à exiger qu'elles soient effectuées pendant leurs congés en raison du coût occasionné par l'absence d'un employé. Cela pousse certains employés à se former eux-mêmes sur Internet :

« On a supprimé plein de formations avec la crise...du coup les employés font des formations qui ne correspondent pas à leurs demandes. Moi par exemple j'aimerais me former sur les perceuses et ampoules car c'est mon rayon, mais on ne propose que des formations sur les clients. Remplacer le DIF par le CPF ça ne sert à rien car tous les compteurs sont bloqués à 120 heures du fait des formations pas adaptées...alors on s'en fout d'avoir plus d'heures...tu vois t'as des collègues ils vont sur Internet se former c'est le comble ! » (Éric L., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Géant, 47 ans).

« Bah c'est très simple en fait. L'entreprise n'a pas les moyens de remplacer le salarié parti en formation à cause du manque d'effectif. On est tellement serré que si un gars ne vient pas travailler c'est la merde. Tu as des magasins où les directeurs font faire les formations obligatoires aux salariés au noir durant leurs congés sans les payer...et récupèrent l'argent de l'État du plan de formation...ici une formation qui devait durer 7 heures en a duré 4 et ils les ont envoyés travailler dans les rayons ! » (Stéphane P., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Auchan, 37 ans).

Les formations aux nouvelles politiques de l'enseigne qui sont quant à elles toujours effectuées font inévitablement penser à des séances de « bourrage de crâne » comme en témoigne cette anecdote d'un délégué syndical :

« Tu sais la campagne « J'optimisme » à la con...bah en magasin tout le monde déteste cette pub parce qu'ils te le passent à la radio tous les matins. C'est horrible surtout quand c'est couplé avec les chants de Noël...j'ai dû mettre en place un appel « service psychologue » à cause de cette pub car ça rend fou les gens » (Pascal L., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 ans).

1.2.3. La communication des résultats

Les managers peuvent enfin réaliser des efforts de communication envers leurs employés pour les motiver. Le moyen principal est la communication des résultats du rayon : généralement, les managers font de rapides *briefings* le matin environ une fois par semaine. Durant tout au plus quelques minutes, ils annoncent les chiffres concernant la hausse ou la baisse des résultats hebdomadaires et la place occupée par le rayon dans le classement du magasin ou dans le classement national. Le but est d'impliquer les employés dans les performances de son rayon : les managers souhaitent que tout comme eux, les employés s'approprient les objectifs de l'entreprise, voire qu'ils considèrent cette course aux résultats sous un aspect ludique. Les efforts de communication ont été très importants chez Auchan qui met aujourd'hui en avant la politique de *servant leader* dont ces quelques témoignages rendent compte :

« Le rôle du manager c'est « je suis compétent pour t'animer t'es compétent pour faire ton métier, de quoi t'as besoin pour bien faire ton métier ». On considère qu'un collabo bien dans son métier est bien avec les clients. Certains ne font plus de *briefings* : c'est l'inverse ils demandent aux collabos de dire les chiffres qu'ils ont faits car ils leur ont donné accès aux résultats, et ça c'est bien pour la motivation » (Adriano A., manager de rayon, hypermarché Auchan, 35 ans).

« Le *servant leader* ça veut dire qu'il faut faire du *participatif*, le manager est au service de son équipe avec des décisions qui doivent venir aussi de l'équipe. Après, il faut les faire participer mais ce n'est pas à eux de faire votre poste, et même si on dit qu'on est tous sur un même plan on reste le manager de l'équipe » (Chrystelle C., chargée de planification, hypermarché Auchan, 45 ans).

« Un ELS il a besoin d'un peu de motivation... avec les chiffres ça marche bien... comme ça il sait si on est dans une bonne journée ou pas. Le rôle du manager c'est un peu méchant de dire ça, c'est mal tourné, mais c'est tirer le meilleur parti de son collaborateur. On va tout faire pour l'améliorer... pour qu'il ait confiance... qu'il soit impliqué. En gros le manager il doit paraître sympa mais tout en gardant la hiérarchie. Moi l'approche que j'ai c'est aller vers eux et essayer de les comprendre, de les analyser et de voir sur quel levier jouer pour les motiver. Vous savez le management directif ce n'est pas bien car si vous les dirigez trop ils vont faire le travail mais dès que vous avez le dos tourné, ils vont faire la gueule, ils vont envoyer chier les clients... là quand je ne suis pas là je sais qu'ils vont gérer... le management c'est savoir motiver en fait... » (Alexandre B., alternant manager de rayon, hypermarché Auchan, 22 ans).

« Pour devenir manager il ne faut pas trop se mettre en valeur... il faut leur faire comprendre que tu vas être celui qui va les mener mais sans être supérieur... je n'aime pas le terme *boss* ou supérieur. Chez Géant, ce qui m'a surpris c'est la bonne ambiance... limite je me sentais trop payé pour faire ça... et là ils sont tous contents d'aller travailler les ELS... je vois les ELS et les managers tous assis ensemble discuter au même niveau... et on sait tous qu'une personne qui est contente d'aller travailler ça améliore tout c'est incroyable en fait... avec les impératifs économiques on arrive quand même à bien faire... » (Ghislain L., alternant manager de rayon, hypermarché Géant, 22 ans).

Malgré l'enthousiasme affiché par les jeunes managers pour ces nouvelles techniques de management participatif, les plus expérimentées confient ne pas avoir le temps nécessaire pour les mettre en place ou bien vouloir garder le contrôle de l'équipe. Les employés se montrent encore plus dubitatifs. Ces nouvelles pratiques posent en effet un problème qui peut être simplement résumé : on rajoute des tâches à des employés payés à l'heure (et non pas à la pièce) qui ne touchent aucune prime individuelle en fonction des résultats. Beaucoup se demandent par conséquent pourquoi ils devraient travailler davantage au moment où les primes collectives diminuent. Ces techniques censées mobiliser la main d'œuvre passent ainsi parfois pour de la manipulation et entraînent au final l'effet inverse :

« Ils ont pondu un nouveau truc sur le management *collaboratif*, ça s'appelle le *serveant leader*... où il n'y aurait pas de chef mais bon le manager décide en dernier lieu alors ça ne sert à rien. Ils ont mis en place ça car on ne peut plus augmenter les primes donc on fait croire aux employés qu'ils ont la main mais c'est juste une fumisterie, très peu d'employés adhèrent à ça... en plus les managers n'arrivent pas à mettre en place car ils disent que ça prend du temps » (Stéphane P., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Auchan, 37 ans).

2. Deux principaux facteurs d'hétérogénéité des pratiques managériales

Se limiter à rendre compte des pratiques managériales des managers des groupes intégrés nous ferait passer à côté de la diversité des pratiques observée sur le terrain : en effet, ces pratiques ne sont pas les mêmes chez les groupes indépendants ni dans les magasins qui comptent un délégué syndical revendicatif.

2.1. Une faible prise en compte de la motivation chez les indépendants

Concernant les leviers financiers, les indépendants se montrent sans surprise moins généreux que les groupes intégrés. Les leviers financiers n'existent tout simplement pas, la rémunération correspondant bien souvent au SMIC, sans primes individuelles ou collectives ni mécanismes de participation, et les congés supplémentaires en fonction de l'ancienneté n'existent pas partout. Le manager de rayon ne dispose ici d'aucune marge de manœuvre financière face à des employés peu motivés qui disent souvent effectuer leur travail par « amour du travail bien fait » et par « conscience professionnelle », seuls motifs de fierté :

« Avant le directeur offrait du champagne à Noël mais c'est terminé ça...on gagnera le SMIC toute la vie et on n'a même pas une semaine de congés supplémentaire si on fait toute sa carrière ici...le patron il a de la chance d'avoir des employés comme nous...on travaille surtout pour les clients » (Marie-Ange M., employée de rayon, supermarché Intermarché, 46 ans).

Les leviers non financiers sont quant à eux quasi inexistantes. Lorsqu'on demande aux managers si les employés sont évalués, ces derniers répondent par l'affirmative tout en signalant que la démarche est inutile car les employés n'ont pas les compétences nécessaires pour devenir manager ou ne le souhaitent tout simplement pas. Et quand bien même, accéder au poste de manager par promotion interne est très long dans ces PME où il faut attendre longtemps avant qu'un des rares postes de manager se libère :

« L'employé ici va plus être un outil, on n'essaye pas de le faire monter en compétence...de toute façon il y a beaucoup de feignants...cette génération-là n'a pas ça en vue, ils ne veulent pas bouger, des gens qui font leur travail...ils sont bien où ils sont, pas de prise de risques on est bien... » (Quentin D., manager de rayon, supermarché Intermarché, 26 ans).

« Je fais les évaluations des ELS parce qu'on est obligé mais ça ne sert à rien. Il n'y a pas assez de place pour les faire monter alors ils n'ont qu'à partir s'ils estiment valoir mieux. D'habitude je fais ça à l'oral vite fait en rayon pour ne pas perdre de temps » (Yannick T., manager secteur, hypermarché Leclerc, 40 ans).

La politique de formation des employés chez les indépendants est tout aussi restreinte : seules les formations obligatoires sont effectuées en raison du coût de l'absence d'un employé, et les formations sont bien souvent réalisées pendant les congés pour ne pas ralentir le travail de

rayonnage. Concernant les efforts de communication en direction des employés, ils sont beaucoup plus réduits que chez les groupes intégrés : les managers nous confient en effet ne pas faire de *briefing* et ne pas non plus informer leur équipe des résultats de leur rayon.

2.2.La présence d'un délégué syndical « revendicatif »

Quelques textes en sociologie du travail abordent le thème des relations professionnelles dans les GSA. Jean-François Amadiou et Nicole Mercier (1989 : 27) montrent par exemple que la présence syndicale exerce une influence sur le respect de la législation, poussant les directions des magasins à les marginaliser au maximum pour les contourner. Plus tard, Michel Lallement (1998) mobilise ses précédentes contributions sur le sujet (Bosch, Lallement, 1991b ; Lallement, 1995) pour expliquer la différence de taux de chômage entre la France et l'Allemagne en s'intéressant à la négociation de branche dans le commerce de détail. D'autres publications s'intéressent à l'histoire des relations professionnelles dans la branche (Le Corre, Saglio, 2007) et à l'application du droit en magasin (Askenazy *et al.*, 2009a). D'autres encore étudient les rares mouvements de grèves. C'est le cas de Marlène Benquet (2009, 2010) qui revient sur la grève d'une durée de deux semaines faite par les employés des caisses et des rayons d'un hypermarché Carrefour de Marseille en 2008, alors que les trois syndicats en conflit (CGT, FO, CFDT) avaient capitulé dès la fin de la première journée. Outre-Atlantique, Mathieu Hocquelet (2014a, 2014c) s'intéresse à la multiplication des grèves organisées chez Wal-Mart après 2012, pourtant bastion de l'anti-syndicalisme qui n'hésite pas à fermer les magasins comportant des grévistes, autre exemple qui renvoie à la littérature portant sur les mouvements improbables de précaires (Bérout, Bouffartigue, 2009).

Nous avons déjà signalé que la grande distribution est un désert syndical¹¹⁷. Et même quand on en trouve dans un magasin, on peut avoir affaire à ce qu'on appelle les syndicats « historiques », « maison » ou « jaunes » à l'instar de FO chez Carrefour et Casino, de la CFTC chez Auchan, ou de celui qui est choisi par la direction chez les indépendants. Leur caractéristique est d'être lié à la direction du magasin ou de l'enseigne, ce qui les pousse à ne pas contester les décisions patronales mais plutôt à assurer la paix sociale et à cogérer les conflits (Askenazy, *et al.*, 2009b : 354 ; Benquet, 2013 : 137). Récemment, certaines directions nationales ont choisi de les mettre en concurrence afin que leurs influences réciproques s'annulent, illustrant une des multiples stratégies patronales visant à restreindre leur « capacité

¹¹⁷ Cf. Chapitre 1, Section 4, 2.5. Type de présence syndicale dans un magasin.

de nuisance ». C'est le cas chez Carrefour où FO doit désormais partager son *leadership* avec la CFDT (Benquet, 2013 : 155). L'essentiel pour nous n'est donc pas la présence ou l'absence d'un délégué syndical, mais le fait qu'il soit dans l'opposition ou au contraire acquis à la direction. Nous établissons par conséquent une distinction entre les syndicats « historiques » et les syndicats « revendicatifs » qui, eux, n'hésitent pas à défendre les droits des salariés : nous différencions donc les magasins avec délégué syndical revendicatif des autres magasins sans délégué ou avec un délégué affidé à la direction du magasin.

Les propos des délégués syndicaux

Nous avons interrogé des délégués syndicaux des différents syndicats présents dans la grande distribution (CGT, FO, CFDT). Les entretiens ont été réalisés par téléphone avec les membres des directions nationales des centrales, et en magasin avec 6 délégués présents sur le terrain, dont 3 sont considérés comme « revendicatifs » par les directions des enseignes. Nous leur avons à tous demandé pour quelles raisons ces derniers posent problème aux directions des magasins et aux managers.

La première raison est qu'ils veillent au respect du droit du travail des employés au niveau des horaires de travail. Leurs connaissances juridiques sont bien souvent plus étendues que celles des managers, ce qui complique énormément le travail de ces derniers qui doivent alors respecter les règles concernant l'établissement des *plannings*, ce qui est rarement le cas¹¹⁸.

Les délégués revendicatifs peuvent également faire respecter les règles d'hygiène, ce qui s'avère problématique dans les rayons alimentaires où les infractions sont monnaie courante. Par exemple, des produits arrivés à la date limite de consommation sont remis en vente (technique de la « remballe » pour la viande), la chaîne du froid n'est pas forcément observée et certains locaux sont insalubres. Le témoignage d'un délégué sur le sujet est instructif :

« Il y a quelques années la CFDT *** (nom de la région) allait faire un procès car Intermarché avait reçu des livraisons de yaourts par des camions normaux en plein été... on a laissé tomber car sinon ils auraient payé plusieurs millions d'amendes et il y aurait eu des licenciements » (Zohra B., employée et déléguée syndicale CFDT, hypermarché Géant, 43 ans).

Troisième problème posé par ces délégués, le respect des formations auxquelles ont droit les employés, et l'impossibilité pour les directions de les faire réaliser comme nous l'avons évoqué durant les périodes de congés.

¹¹⁸ Cf. Chapitre 2, Section 3, 2.1. Remplacer les absents : une solution coûteuse à éviter.

Autre inconvénient pour les managers, le respect des procédures légales de licenciement. Les délégués passent beaucoup de temps à défendre les salariés victimes de licenciements abusifs, cas qui se multiplient en contexte de crise :

« C'est toujours les mêmes méthodes tu sais : mutations + retraites + départs arrangés + renvois pourris...depuis que je suis élu il n'y a eu aucun licenciement ni mise à pied pour des produits périmés dans les rayons, c'est le manager et l'ELS niveau 4 qui sont responsables. Ce n'est pas la faute des gars c'est le sous-effectif qui nous force à ne pas vérifier comme il faudrait » (Pascal L., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 ans).

« L'hyper a vendu de la surface de vente parce que niveau chiffres on est en déclin total. Ils ont envoyé un nouveau directeur qui demande aux managers de faire du harcèlement moral pour faire partir les employés. Le directeur a dit aux commerçants de la galerie marchande qu'il venait faire du "nettoyage" » (Éric L., employé et délégué syndical CFTC, hypermarché Géant, 47 ans).

« Les gens sont renvoyés dans des conditions anormales. Les directeurs qui viennent font comprendre qu'ils sont là pour nettoyer les magasins des feignants...c'est incroyable la mentalité de ces gens...je n'aimerais pas être à la place des managers de rayon parce qu'ils travaillent tout le temps et qu'ils sont obligés de taper sur les salariés sinon ils sautent... » (Christine C., conseillère prud'homale, ex-employée hypermarché Carrefour, 57 ans).

« La feuille que tu as c'est une feuille d'excellence dont la manager secteur s'est servie pour noter les ELS. Le problème c'est qu'elle passe dans les rayons quand ils ne sont pas là pour constater, donc elle peut enlever des étiquettes ou saboter le travail et prendre des photos pour prouver...ça a servi pour faire des mises à pieds mais la direction n'a pas daigné donner les documents en disant que ce document n'existait pas...tu peux me la donner ? » (Zohra B., employée et déléguée syndicale CFDT, hypermarché Géant, 43 ans).

Un problème supplémentaire posé par les délégués syndicaux revendicatifs aux managers de rayon est leur vigilance à l'égard des pratiques managériales brutales qui ont pour but de « faire craquer » des employés afin de les pousser à la démission :

« Ici chaque mois j'ai des employés que le médecin du travail envoie à l'hôpital psy' parce qu'ils craquent. Les types ils disent vouloir se suicider. Mais tu comprends il n'y a pas de place là-bas...alors ils reviennent chez eux et parfois se suicident...j'ai du mal à prouver que c'est lié au travail. En gros ici 60 % des managers sont « antisocial »...heureusement que les syndicats sont là parce que...c'est des malades ! Faut les calmer tout de suite car ils parlent aux employés comme si c'était du bétail » (Pascal L., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 ans).

« J'ai 2 filles qui sont placées à l'accueil car elles ont des restrictions médicales...c'est des TMS à cause des caisses donc on les mets à l'accueil. Mais quand il manque du monde les managers les appellent pour porter alors qu'elles n'ont pas le droit, et là le manager leur dit que c'est un refus et qu'elles vont se faire convoquer ! » (Zohra B., employée et déléguée syndicale CFDT, hypermarché Géant, 43 ans).

Le dernier problème posé par ces délégués concerne les relations des enseignes avec l'administration. Selon eux, les services de l'État seraient trop timorés quand il s'agit de sanctionner les manquements constatés en magasin :

« C'est connu ce que je vais te dire mais les inspecteurs du travail ne font plus de PV, les médecins du travail sont des médecins du patron et les inspecteurs sanitaires ils viennent chercher leur chèque...Si le droit était appliqué je me demande comment ils feraient » (Stéphane P., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Auchan, 37 ans).

Un effort de réflexivité

Tous les délégués insistent sur l'importance d'étudier l'histoire de chaque magasin car le climat social peut très bien être apaisé. Ceci dit, c'est une situation plutôt rare, et nous n'avons d'ailleurs pas rencontré ce type de configuration sur le terrain. Dans chaque magasin visité, les managers se montrent hostiles envers les délégués syndicaux (quand il y en a) et ces derniers semblent fatigués de lutter au quotidien pour assurer leur mandat. Durant nos entretiens, nous avons demandé aux délégués syndicaux de faire un effort de réflexivité sur l'utilité de leur action. De manière générale, ces derniers ne se font guère d'illusions sur le rôle qu'ils jouent et déplorent le manque de soutien des autres salariés :

« Un tiers des salariés du magasin sont mes adhérents. Ici je suis un « petit roi » craint par la direction parce que je fais des grèves suivies...c'est une énorme menace pour les managers. C'est pareil dans les quelques magasins qui ont une main d'œuvre stable et âgée largement syndiquée...comme les gens ont souffert il y a une haine des patrons qui nous ont frappés. Nous malheureusement au niveau national on est le syndicat des patrons...sinon on pourrait encore plus les faire chier ! » (Pascal L., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 ans).

« Si ils arrivent à me virer les filles elles vont se retrouver seules face aux chefs...les pauvres » (Laetitia, employée et CE, hypermarché Géant, 32 ans).

« Le problème quand tu es délégué c'est que les gens ils ne viennent jamais te voir, tu es un pestiféré. A part quand ils ont un problème, là ils accourent pour que tu les aides. C'est surtout vrai chez les jeunes qui ne veulent plus s'engager. Le CE c'est plein de temps consacré...après la vie familiale...ils partent le *week-end* et ce n'est pas payé là...ça ampute les relations familiales...mais il en faut des syndicats sinon on pourrait pleurer...Tu vois la direction préfère les jeunes car ils sont moins politisés » (Laurent T., employé et délégué syndical FO, hypermarché Carrefour, 51 ans).

Certains délégués nous ont confié devoir faire preuve de beaucoup de discrétion lors de leur implantation dans un magasin. Comme nous le raconte un délégué chez Auchan, le manque de discrétion peut se révéler fatal :

« On a eu un futur délégué dans un magasin pas loin d'ici qui l'avait annoncé à sa direction. Le mec a reçu sa lettre de licenciement le lendemain, jour de son début de fonction. C'était fini pour lui » (Stéphane P., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Auchan, 37 ans).

Les employés interrogés confirment largement les dires des délégués syndicaux. Les entretiens avec les employés furent la plupart du temps informels en raison de leur crainte d'être aperçus par la direction avec quelqu'un d'étranger au magasin. L'anecdote racontée par ce manager de rayon d'un indépendant est à ce titre édifiante :

« Le patron n'aime pas les syndicats, et pour les délégués du personnel qui se sont syndiqués, c'est lui qui a choisi le syndicat... Le pire, c'est quand deux employés ont écrit une lettre que les autres ont signée en disant que si le magasin tournait bien c'était grâce à eux, mais qu'ils avaient besoin de bras en plus. Le lendemain, le patron a supprimé les primes et les entretiens sans consulter personne...Je n'ai pas signé mais franchement les filles n'en pouvaient plus...quand on voit qu'elles pleurent dans les rayons il y a un problème. C'était pas pour l'embêter le patron c'était pour lui expliquer que ça n'allait plus...lui il a coupé les ponts » (Corinne, manager de rayon poissonnerie, supermarché Intermarché, 55 ans).

3. D'autres facteurs d'hétérogénéité à considérer

Il existe finalement quelques facteurs plus secondaires qui influencent également les pratiques managériales des managers de rayon : la localisation, le format et le secteur des rayons.

3.1. La localisation : zones urbaines vs zones rurales

Nous prenons ici en compte le bassin d'emploi et les qualités de l'effectif. En zone urbaine par exemple, le bassin d'emploi est très dynamique et l'effectif est plus jeune : il existe pour les employés de nombreuses possibilités de quitter le magasin pour trouver un autre emploi également rémunéré au SMIC mais un peu moins difficile, ce qui explique que l'on y connaisse des taux de *turn over* et d'absentéisme plus élevés que dans le reste du pays. Les zones rurales se caractérisent au contraire par des effectifs plus âgés et expérimentés, des taux de *turn over* et d'absentéisme plus bas que dans le reste du pays et une mixité raciale très limitée.

Cette situation a des conséquences directes sur le travail quotidien des managers de rayon. En zone urbaine, le management est la tâche la plus compliquée. Les équipes changent tellement d'un jour à l'autre qu'il est impossible de les roder. Les rayons sont donc remplis avec peu d'efficacité et les managers deviennent selon leurs dires des « bouche-trous ». En effet, les équipes ne sont jamais au complet le matin et les opérations « commando » sont insuffisantes voire impossibles lorsque l'on manque d'employés dans tout le magasin, les obligeant alors à effectuer eux-mêmes plusieurs heures de rayonnage chaque jour. C'est le constat que font également Philippe Fache et Mathias Waelli (2013a : 42) lorsqu'ils pointent les difficultés de recrutement plus importantes en Île-de-France qu'en province : les taux de *turn over* en caisse y sont trois fois supérieurs car les offres d'emplois foisonnantes attirent ces jeunes salariés qui ne veulent pas rester à ce poste¹¹⁹. La forte diversité raciale dans certains magasins peut aussi devenir un problème dans deux cas précis : lorsque les employés ne parlent pas correctement la langue française et ne comprennent donc pas exactement les directives, et lorsqu'il existe des frictions entre communautés religieuses ou ethniques. Au niveau de la gestion du personnel, la situation est également compliquée : chaque jour en effet les managers doivent recruter des employés en urgence, ce qui constitue une autre source de perte du temps. Les managers n'ont

¹¹⁹ Voir également : Contrat d'étude prospective, 2008, « Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire », *Rapport GESTE et CREDOC*, avril, pp. 181-183.

pas d'autre choix que d'arriver très tôt en magasin afin de constater l'étendue des problèmes qu'ils auront à régler dans la journée :

« La différence sur Paris c'est le *turn over* et l'absentéisme qui sont très élevés. Pour le manager c'est très dur car on ne sait jamais l'équipe qu'il y a aura le matin, il y a tellement d'emplois au SMIC partout en Île-de-France que les ELS partent vite ailleurs » (Chrystelle C., chargée de planification, hypermarché Auchan, 45 ans).

« C'est vrai qu'à *** (ville de province) il y a de l'absentéisme, ça c'est un mal national, mais pas trop de *turn over*. Dans l'hyper *** (région parisienne) j'ai 30 % de *turn over* mensuel. Les managers sont dans une réactivité extrême. On ne peut pas construire comme en province sur le long terme. Sa personnalité est importante car il doit donner envie aux salariés de revenir. L'autre problème à Paris c'est la diversité : il faut gérer les conflits entre communauté et quand c'est le ramadan c'est terrible pour gérer le *planning*... faut beaucoup de parcimonie... par exemple l'hyper *** il y a 48 nationalités » (Laurence P., Responsable des ressources humaines pour 15 hypermarchés Géant, 47 ans).

« Dans les grands centres urbains on trouve du jour au lendemain des employés c'est pas le problème... le problème c'est de les garder » (Yves P., ex-responsable régional, hypermarchés Carrefour, 58 ans).

« En zone urbaine tu as la gestion de la diversité, des anciens prisonniers qui font de la réinsertion, l'absentéisme et le *turn over*... tu ne peux pas faire progresser ton équipe car elle change trop... à la fin tu ne t'investis plus et tu fais du directif... » (Christophe, manager de rayon, supermarché Match, 35 ans).

La situation est tout autre en zone rurale. Au niveau du management, les équipes sont plus âgées et expérimentées : les managers peuvent donc instaurer des routines en les rodant, ce qui les rend plus efficaces et autonomes. Ils effectuent donc moins de rayonnage car les situations d'urgence sont généralement résolues par de simples opérations « commando ». Au niveau de la gestion du personnel, les managers perdent donc moins de temps à recruter dans l'urgence, ce qui fait que globalement, les journées sont un peu moins longues. Cependant, c'est le problème inverse qui se pose : des employés plus âgés sont aussi plus syndiqués et revendicatifs¹²⁰. De plus, il existe dans les zones rurales les moins dynamiques des difficultés de recrutement, ce qui force là encore les managers à remplacer les employés manquants en faisant eux-mêmes du rayonnage car une équipe peut rester longtemps incomplète :

« A la campagne c'est génial car tu as moins de *turn over* et d'absentéisme, mais tu as des difficultés à recruter et les salariés sont plus âgés et beaucoup moins faciles à motiver » (Nicolas L., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 32 ans).

« La moyenne d'âge sur Paris est beaucoup plus basse... c'est très difficile donc les managers partent à la campagne quand ils vieillissent pour poursuivre leur carrière tranquille... j'ai fait ça moi » (Yannick T., manager secteur, hypermarché Leclerc, 40 ans).

En guise de remarque, rajoutons qu'on peut distinguer les zones de chalandise à faible et à fort pouvoir d'achat. Au sein des zones où la population possède un faible pouvoir d'achat, les vols sont plus fréquents, ce qui représente une perte directe d'argent (la « démarque inconnue »)

¹²⁰ Cf. Chapitre 3, Section 2, 2.2. La présence d'un délégué syndical « revendicatif ».

et oblige le magasin à recruter des vigiles. Cette dépense étant imputée au magasin et non à un manager en particulier, elle ne nous intéresse pas particulièrement ici.

3.2. Le format : hypermarché vs supermarché

Le format de la GSA joue également un rôle. On trouve en effet les équipes les plus nombreuses au sein des hypermarchés. Quand la taille de l'équipe augmente, les managers font plus facilement face à l'absentéisme en répartissant le travail sur un plus grand nombre d'employés : ils sont donc moins souvent obligés de leur prêter main forte en remplaçant les absents. La difficulté n'est pas de même nature : face à des équipes de plus en plus nombreuses marquées par l'absentéisme et le *turn over*, il devient compliqué de tisser des liens personnels avec chacun. Les managers reconnaissent alors se borner à faire de la gestion de personnel de façon rationnelle dès que l'équipe dépasse les 15 ou 20 employés (c'est le cas en caisse ou dans les grands rayons). Le côté managérial du travail est relativement inexistant : chercher à motiver étant considéré comme une perte de temps, les managers mettent en place un management *directif* car ils sont incapables de connaître personnellement leurs employés et de stabiliser les équipes.

Au sein des supermarchés, le côté managérial du travail peut plus facilement être mis en œuvre : les petites équipes sont propices à la création de liens personnels avec les employés, ce qui peut permettre d'avoir à sa disposition une équipe expérimentée et fidèle. Par contre, cet avantage se retourne rapidement en inconvénient lorsque l'ambiance se dégrade et que l'absentéisme oblige les managers à remplacer les absents. Les managers sont la plupart du temps considérés ici comme des employés supplémentaires faisant chaque jour du rayonnage au côté de leur équipe :

« En super les managers sont là pour boucher les trous » (Yves P., ex-responsable régional, hypermarchés Carrefour, 58 ans).

« Dans les petites structures les managers bouchent les trous pour combler l'absentéisme...ils sont tout le temps sur le terrain » (Benoist A., supermarché Intermarché, responsable adjoint, 38 ans).

« Il n'y a jamais de remplacements ici alors on se débrouille pour faire ce que les absents nous laissent en cadeau » (Corinne, manager de rayon poissonnerie, supermarché Intermarché, 55 ans).

« La part de terrain pour moi c'est 95 % du temps. On a un taux d'absentéisme mensuel de 20 % alors je suis toujours dans les rayons en train de boucher les trous...je suis aussi employée ! » (Aurélie, responsable adjointe, supermarché Match, 30 ans).

« J'ai une petite équipe de 3 employés alors quand l'un d'entre eux manque ça se voit tout de suite et je cours pour que le minimum vital soit fait avant l'ouverture » (Dorothee, manager de rayon, supermarché Intermarché, 28 ans).

« Ce n'est pas plus facile en super parce que vous devez faire face avec un effectif réduit et les possibilités de remplacement sont moindres. Il y a certes plus de proximité entre les membres de l'équipe et

du magasin, mais la gestion technique de cette équipe est plus complexe » (Rémy B., alternant directeur de supermarché, Intermarché, 24 ans).

3.3.Le secteur des rayons : alimentaires vs non alimentaires

Il existe d'autres spécificités managériales selon le type de rayon. Au sein des rayons alimentaires LS, une extrême attention est portée aux dates de péremption des produits. En effet, si un produit périmé est vendu, le client peut tomber malade et porter plainte contre l'enseigne, entraînant le licenciement pour faute du manager. Cela conduit les managers à vérifier systématiquement les dates de tous les produits en rayon. Il convient ensuite de placer les produits avec les dates les plus éloignées au fond des rayons pour les clients achètent en priorité les dates les plus proches, évitant ainsi les pertes. Ce processus prend beaucoup de temps et oblige ces managers à débiter leur journée plus tôt que les autres (dès 4 ou 5 heures du matin).

Dans les rayons alimentaires AS, c'est-à-dire les rayons traditionnels (boulangerie-pâtisserie, boucherie-charcuterie, poissonnerie, fromagerie-crèmerie, *etc.*), les managers (ou leurs équipes) fabriquent ou transforment des produits sur place. Ces managers dirigent des équipes dont les qualifications sont relativement rares (CAP ou BEP¹²¹ dans le domaine concerné) : si des employés chargés de transformer la matière (comme la fabrication du pain ou la découpe de la viande) manquent à l'appel, ils pourront difficilement les remplacer au pied levé.

Au sein des rayons non alimentaires AS (télévision, audio, électroménager, informatique, multimédia), les managers encadrent des vendeurs en plus des employés de rayon. Le style managérial est complètement différent car les vendeurs ne remplissent pas les rayons mais conseillent et vendent les produits aux clients : bénéficiant de primes en fonction des ventes, ils sont plus diplômés (parfois un Bac professionnel en vente) que les employés de rayon, mieux rémunérés, et tiennent à être mieux considérés que ces derniers. Dans les rayons non alimentaires LS (maison, décoration, vêtements, *etc.*), la particularité est la lenteur du rayonnage : les employés ne peuvent pas aller vite à ranger les produits qui sont fragiles (assiettes, verre, lampes, *etc.*). Les opérations « commando » réalisées dans ces rayons sont donc rares ou mal vécues car les employés des autres rayons ayant l'habitude de « bourrer les rayons » ou de « dégager de la palette » font grimper en flèche le taux de casse à chacun de leur passage.

¹²¹ Respectivement Certificat d'aptitude professionnelle et Brevet d'études professionnelles.

Ces quelques témoignages montrent l'influence du secteur du rayon en question sur le travail quotidien des managers :

« Les managers des rayons trad' passent 80 % de leur temps sur le terrain car la présentation et la qualité des produits sont très importantes » (Pascal L., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 ans).

« En alimentaire ils n'ont pas le temps de faire les clients. Ils doivent décharger les palettes surtout alors ils commencent tôt à 4 heures pour que le gros soit passé à 8 heures avant leur arrivée » (Stéphane P., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Auchan, 37 ans).

« La grande différence c'est que dans le non al' on ne peut pas aller aussi vite à mettre en rayon car les produits sont plus fragiles et qu'on risque à chaque instant de casser » (Zohra B., employée et déléguée syndicale CFDT, hypermarché Géant, 43 ans).

« En Frais on fait très attention aux dates pour les périmés alors on est là très tôt le matin avec les gars pour décharger le camion, et puis ton rayon il a intérêt à donner envie avec des beaux produits alors tu dois bien le présenter » (Maxime, manager de rayon, supermarché Match, 27 ans).

Section 3 : Des pratiques managériales qui se jouent de la légalité

Nous avons vu que les managers de rayon éprouvent de nombreuses difficultés à mobiliser leur équipes d'employés et à éviter le *turn over* et l'absentéisme pour s'assurer que les rayons soient bien remplis avant l'arrivée des clients. Comme la palette des moyens légaux à leur disposition est peu étoffée, voire qu'elle se réduit en raison de la conjoncture économique défavorable, les managers n'hésitent pas à recourir quotidiennement à des méthodes managériales qui flirtent avec la légalité ou qui sont illégales afin d'atteindre leurs objectifs. La première méthode qu'ils mettent en place est un système de management et de gestion du personnel reposant sur le favoritisme. La seconde est la mise en pratique d'un système de techniques bien rodées permettant d'éliminer les salariés considérés comme « nuisibles » au bon fonctionnement du magasin.

1. Un système reposant sur le favoritisme

Lorsqu'il s'agit de recruter les employés de leur équipe, les managers de rayon effectuent leur choix en fonction de critères personnels. Ils n'hésitent pas non plus à utiliser le *planning* comme moyen de pression.

1.1.La discrimination à l'embauche : choisir avec soin ses « outils »

La discrimination à l'embauche dans le secteur de la grande distribution est un thème déjà abordé par les sociologues du travail. On observe dans les GSA un recrutement en fonction du

genre, de la race et de l'âge dans le but de trouver des employés malléables acceptant sans sourciller les conditions de travail.

Tania Angeloff (1999) s'intéresse par exemple au recrutement sexué en caisse : dans un article portant sur la précarisation de l'emploi et le phénomène des *working poor*, l'auteure étudie la pauvreté laborieuse des caissières à temps partiel en reliant sexe, temps partiel et pauvreté. Un article plus récent utilisant la méthode du *testing* montre qu'au poste d'hôte de caisse, il existe une discrimination à l'encontre des hommes et des marocains : on y recrute en priorité les femmes car « l'élasticité de leur offre de travail aux conditions de travail est plus faible que celle des hommes » et aussi les blancs en raison du supposé goût de la clientèle (Berson, 2013 : 38).

Pour les caisses et les rayons, Marlène Benquet (2010 : 309-311, 2015 [2013] : 188-196) observe un recrutement social et sexué qui donne la priorité aux personnes en état de fragilité socio-économique : mères célibataires, mères de famille avec un mari précaire, personnes peu qualifiées, étudiants devant financer leurs études et payer leur loyer. Askenazy *et al.* (2009a, 2009b : 366-369) font un constat similaire lorsqu'ils relèvent une discrimination sexuelle, ethnique et sociale lors du recrutement dans le but de s'adapter à la clientèle du magasin ou aux rayons : on évite les personnes noires ou arabes dans les rayons traditionnels et on recrute des gens précaires pour qu'ils acceptent les conditions de travail et soient plus malléables. C'est Sophie Le Corre (1998 : 269-271) qui décrit le plus longuement sur quelles bases le recrutement s'établit : sur ce marché du travail ouvert, ce recrutement très intuitif repose sur deux qualités des postulants, à savoir leur dynamisme et leur disponibilité. Les managers sélectionnent ainsi leurs employés sur des critères personnels (sexe, âge, apparence physique, parcours) et leur proposent au départ des contrats précaires pour les motiver et avoir le temps de les juger. La préférence est donnée aux personnes sans expérience, ce qui permet de les formater et les empêche aussi de comparer leurs conditions de travail avec celles d'autres entreprises. L'auteure ajoute que les savoir-faire organisationnels ou relationnels ne sont pas reconnus mais transformés en qualités personnelles ou en dispositions naturelles. Géraldine Rieucan et Marie Salognon (2013) montrent également qu'à côté de la disponibilité pour les horaires atypiques et la proximité géographique du magasin, l'aspect physique et l'allure des candidats sont des critères pris en compte.

Concernant les rayons, Marlène Benquet (2010 : 310-311) constate que l'on recrute soit des personnes qualifiées (les vendeurs) qui doivent posséder le diplôme adéquat, soit des personnes non qualifiées (les employés libre-service) qui vendent surtout leur disponibilité et leur force physique. Mathieu Hocquelet (2012b : 122-123) insiste sur la « précarité éduquée » de ces

jeunes des hypermarchés Carrefour en contrat étudiant : ces derniers interrompent parfois leurs études supérieures et se mettent à travailler à temps plein en magasin. Les directions les apprécient pour au moins deux raisons : ils sont obligés de travailler pour vivre et ils sont moyennement diplômés, ce qui leur donne suffisamment de compétences relationnelles pour tenir à ce poste. Dans sa thèse, cet auteur (Hocquelet, 2012a : 449-451) s'attarde aussi sur le recrutement de personnes désaffiliées dont deux figures de précaires ont la préférence des magasins : les mères (divorcées ou veuves) élevant seules leurs enfants et les migrants (du Maghreb ou d'Afrique subsaharienne). Cette préférence pour les femmes « fragiles » se vérifie au niveau international (Carré *et al.*, 2010), en particulier dans le secteur du *hard discount* qui met en œuvre les mêmes pratiques. Un ouvrage (Hamann, 2006) portant sur le recrutement de femmes « fragiles » par Lidl dans les différents pays européens où l'enseigne est présente étaye encore davantage ce constat. Nos observations sur le terrain recoupent largement celles de nos prédécesseurs :

« La direction trie les étudiantes. Dans la convention Carrefour, une fille en contrat étudiant en caisse qui finit ses études peut demander à passer en CDD, c'est une mesure soi-disant sociale. Mais Carrefour prend du coup les étudiantes faisant des études très longues qui ne voudront jamais rester ici après leur diplôme ! Ils organisent un *turn over* de filles diplômées de cette façon » (Pascal L., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 ans).

« Les critères pour recruter un employé de rayon c'est simple : être rapide, ne jamais dépasser les horaires, avoir de l'endurance, avoir déjà fait des travaux difficiles dans la restauration rapide ou le bâtiment, et surtout avoir besoin de travailler pour vivre » (Perrine P., alternante RH, hypermarché Auchan, 23 ans).

« On peut dire qu'à chaque poste correspond une couleur de peau car chaque groupe a des qualités naturelles : les portugaises nous font le ménage le matin, les noirs sont à la sécurité car ils sont forts et font peur, les arabes sont vendeurs car ils sont charmeurs, et en rayon trad' tu mets des blancs pour faire français » (Yves P., ex-responsable régional, hypermarchés Carrefour, 58 ans).

Ces quelques considérations appellent deux remarques. La première concerne la localisation des magasins étudiés : la plupart de ces auteurs ont effectué leur terrain dans des zones urbaines. Nos observations ne recoupent pas complètement les leurs : en zone rurale, mis à part pour le ménage souvent réalisé par des femmes portugaises ou maghrébines, nous n'avons rencontré que très peu d'employés noirs, arabes ou asiatiques dans les rayons, et nombre de magasins visités ne comportaient d'ailleurs aucune mixité raciale. La seconde remarque consiste en un rapide élargissement : les GSA ne sont évidemment pas le seul secteur économique connaissant de telles discriminations dans l'emploi (Doytcheva, 2015 ; Mine, 2016). Dans l'hôtellerie-restauration par exemple, Sylvie Monchatre (2014 : 65) constate que les politiques de diversité n'améliorent pas les pratiques de recrutement et ne permettent pas non plus d'apporter davantage de mixité dans les équipes mais « renforcent la différenciation des usages des salariés selon leurs caractéristiques extraprofessionnelles ». Dans le bâtiment, Nicolas Jounin (2004)

montre que les travailleurs sont recrutés et répartis en fonction de caractéristiques raciales à travers ce qu'il appelle une « gestion ethnique » : les portugais sont les « ouvriers exemplaires », les algériens sont « ferrailleurs, soudeurs, colériques et revendicatifs (de même que les Turcs) » et les maliens « dociles et quelque peu stupides » se coltinent les tâches les plus dures. Une enquête nationale de *testing* (Foroni *et al.*, 2016) montre d'ailleurs que les candidatures magrébines enregistrent 11 points en moins de réponses positives par rapport aux candidatures « hexagonales ».

1.2. Le *planning* : jouer sur l'affectif et mettre la pression sur les employés

L'utilisation du *planning* comme moyen de pression sur les employés est un usage que les sociologues du travail qui se sont intéressés aux GSA ont également mis en exergue.

La mobilisation de la main d'œuvre par le sous-emploi est une première pratique très largement répandue. Concrètement, les managers utilisent la flexibilité quantitative interne avec le temps partiel imposé pour faire espérer à l'employé réaliser des heures complémentaires et la flexibilité quantitative externe avec le CDD pour faire espérer à l'employé l'obtention d'un CDI. Les auteurs signalent que cela instaure une relation d'emploi individualisée : chaque employée en caisse se trouve ainsi soumise à son supérieur direct et doit lui demander des faveurs (Benquet, 2010 : 312, 2015 [2013] : 172-176 ; Bouffartigue, Pendariès, 1994 ; Cattaneo, 1997 ; Lallement, 1998 : 223). Le constat est le même pour les employés de rayon qui sont obligés de rentrer dans les « petits papiers » de leur manager : leur relation prend ainsi la forme d'un échange de services personnels. Le manager va pouvoir de cette façon demander à ses employés des efforts supplémentaires pour prendre en charge le travail des absents si le besoin se fait sentir. Un refus de la part d'un employé le raye immédiatement de la liste des « bons » employés sur qui l'on peut s'appuyer et brise la réciprocité. Mais si une certaine réciprocité peut se créer, cette relation peut tout aussi bien prendre la forme d'un chantage. Marlène Benquet (2010 : 309, 2015 [2013] : 196-201) résume cette situation en observant que même si la plupart des employés sont en CDI, ils connaissent tout de même une triple forme d'insécurité ou de précarité, à la fois organisationnelle, économique et projectionnelle : les rémunérations trop basses et qui changent chaque mois en fonction des heures complémentaires s'ajoutent à la peur d'être poussé vers la sortie, compliquant une projection sereine dans l'avenir.

Une autre pratique mobilisée par les managers est le non-respect du droit du travail concernant les horaires. Comme nous l'avons vu¹²², les managers en caisse ou en rayon utilisent pour ce faire de nombreux moyens : rappeler chez eux des employés en congés ou en arrêt maladie, les prévenir d'un changement d'horaires quelques minutes avant qu'ils ne terminent leur journée, leur demander de badger leur départ puis de revenir travailler en magasin, venir pendant leurs congés sans badger, autant de techniques fréquemment observées dans les GSA (Alonzo, 1998 : 43 ; Askenazy *et al.*, 2009b : 371).

Les managers tentent également d'obtenir des informations sur la vie privée des employés pour renforcer leur emprise. Tania Angeloff (1999, 2000) et Nathalie Cattaneo (1997 : 77-78) le montrent bien pour le cas des caisses où la connaissance de la vie privée est utilisée pour exercer un chantage au chômage, rendant les employées particulièrement dociles : elles acceptent ainsi des horaires qui les empêchent de maîtriser leur vie personnelle, par exemple la reprise d'études ou la recherche d'un autre emploi. Les managers font ainsi exprès d'étaler les horaires de ces employées sur la semaine pour qu'elles n'aient pas le temps de cumuler plusieurs emplois, accroissant ainsi leur dépendance au salaire touché en magasin ; le but est de les rendre aussi disponibles que des domestiques que l'on sonne. Cette connaissance fine de la vie privée des employés n'implique pas forcément une extorsion d'informations sous la contrainte : les managers peuvent au contraire se montrer sympathiques pour qu'ils se confient et livrent sans méfiance des informations utiles. C'est ce qu'on observe au sein des branches des services où l'on trouve beaucoup d'emplois féminins non qualifiés : l'encadrement intermédiaire utilise la « proximité relationnelle » (Schütz, 2012) afin de mobiliser la main d'œuvre car avec des taux d'absentéisme élevés, les managers ont besoin de l'engagement total de leurs subordonnés.

Ces différentes techniques à la limite de la légalité sont pourtant moins efficaces que par le passé. Comme nous l'avons déjà fait remarquer¹²³, le rapport au travail et à l'emploi change, surtout au sein de la population des étudiants massivement recrutés ces dernières années. En caisse par exemple, Philippe Fache et Mathias Waelli (2013a : 41) nous apprennent que certains managers sont obligés de prendre en compte les contraintes extérieures des employées en adaptant les horaires pour réduire le *turn over* et l'absentéisme. Le fait de prendre en compte les contraintes personnelles des employés semble en effet constituer l'un des plus efficaces leviers de mobilisation, mesure très largement réclamée par l'ensemble des salariés rencontrés. Mais comme le montre un texte récent portant sur les GSA au Québec (Lefrançois *et al.*, 2017), cela sert en réalité aux managers à récompenser les employés « fidèles » et à punir les

¹²² Cf. Chapitre 2, Section 3, 2.1.2. Prolonger le temps de travail des employés : la flexibilité interne.

¹²³ Cf. Chapitre 3, Section 1, 3.2. Des résistances qui nuisent à l'entreprise.

« récalcitrants ». Mathieu Hocquelet (2014b) montre par ailleurs que le manager de rayon met en œuvre trois techniques pour arriver à mobiliser ses employés, à savoir « transiger avec les règles », « cultiver des relations différenciées avec ses subordonnés » et « être insaisissable ».

2. Une élimination systématique des « nuisibles »

Afin de compenser le peu de leviers à leur disposition, les managers utilisent une méthode illégale pour « motiver » les employés et atteindre leurs objectifs. Par une forme de délégation du « sale boulot » (Hughes, 2012 [1996] : 81-83), les directions des magasins leur demandent en effet de pousser à la démission les employés considérés comme improductifs ou gênants. Nous distinguons ainsi trois types d'employés dont les managers doivent se débarrasser à l'aide de techniques bien rodées.

2.1. Les « charlots » : des improductifs volontaires

Certains employés sont considérés comme volontairement peu productifs. Les managers pour en parler mobilisent le champ lexical de la paresse : « branleur », « tire-au-flanc », « feignant », « feignasse », « bon à rien », « flemmard », « lézard », « cagnard », *etc.* Ce sont des salariés qui selon eux pourraient travailler davantage mais qui traînent les pieds ou se mettent trop souvent en arrêt maladie de complaisance, formes de résistances que nous avons précédemment décrites sous le terme d'adaptations secondaires désintégrant¹²⁴.

Les managers sont alors chargés par la direction du magasin de se débarrasser de ces « charlots »¹²⁵ par trois moyens principaux. Ils vont tout d'abord essayer de les pousser à la démission en utilisant des techniques s'apparentant à du « harcèlement moral¹²⁶ » : entretiens de recadrage, lettres de mise à pied, humiliations en public devant les collègues ou les clients, placardisation ou isolement des autres employés, tâches ingrates ou difficiles comme le travail dans le froid, *etc.* Ces différents moyens se retrouvent dans les quatre « techniques de management pathogènes » mises en évidence sur son site Internet par Marie Pezé¹²⁷, à savoir

¹²⁴ Cf. Chapitre 3, Section 1, 3.2. Des résistances qui nuisent à l'entreprise.

¹²⁵ Ce terme fait référence à un groupe de comédiens très connu en France dans les années 1960 et 1970, en particulier pour son hommage ironique au patronat dans la chanson « Merci patron ».

¹²⁶ « Ces agissements entraînent une forte dégradation des conditions de travail de la victime, et peuvent : porter atteinte à ses droits et à sa dignité, altérer sa santé physique ou mentale, ou compromettre son avenir professionnel ». Cf. Fiche pratique « Harcèlement moral au travail », Service-Public.fr, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2354>, consulté le 3 février 2018.

¹²⁷ Cf. la page dédiée sur le site Internet « Souffrance & Travail » : <http://www.souffrance-et-travail.com/infos-utiles/questions-importantes/techniques-management-pathogenes/>, consulté le 23 février 2018.

la surutilisation du lien de subordination, des règles disciplinaires, du pouvoir de direction et du pouvoir d'organisation. Un médecin du travail en grande surface (Ramaut, 2007 [2006] : 33-36) a d'ailleurs relaté l'utilisation de ces techniques et les conséquences sur la santé des employés : les managers ne remplacent pas les absents pour liguer les salariés en poste contre eux, font du chantage à l'emploi quand les absents ne rentrent pas rapidement d'un arrêt maladie, refusent les journées de congé qui arrangent leurs employés, modifient de façon autoritaire leur emploi du temps, et le directeur peut même demander au médecin du travail de ne pas recevoir les délégués syndicaux et leurs sympathisants. Si toutefois l'employé ne craque pas, les managers peuvent tenter de le licencier avec son accord, ce qui lui permettra de toucher des indemnités de licenciement : ils se mettent par exemple d'accord pour que l'employé arrive en retard plusieurs fois de suite afin de le licencier pour faute grave. S'il résiste encore et refuse l'arrangement, les managers vont cette fois-ci tenter de le licencier par tous les moyens, par exemple en fabriquant des preuves qui seront qualifiées de faute grave ou lourde¹²⁸ pour que l'entreprise ne verse pas d'indemnités de licenciement.

2.2. Les « déglingués » : des improductifs involontaires

D'autres employés également considérés comme insuffisamment productifs le sont cette fois-ci de façon tout à fait involontaire : ce sont les employés malades ou trop âgés pour effectuer les tâches qu'on leur demande.

Conditions de travail des employés de rayon

Les conditions de travail sont effectivement difficiles dans le secteur de la grande distribution. Employé libre-service fait d'ailleurs partie des « 15 métiers les plus exposés à des contraintes physiques intenses », surtout à cause du port de charges lourdes (Amira, Ast, 2014 : 2). Les pathologies les plus répandues sont le mal au dos, à la nuque et aux poignets en raison de meubles pas adaptés, du port de charges lourdes ou du travail en chambre froide, et il existe aussi des accidents en réserve comme les chutes ou les blessures avec le *cutter*. Employé de rayon est également l'un des « quinze métiers les plus exposés à des comportements hostiles ou des agressions verbales dans le cadre du travail » à cause des clients (Amira, Ast, 2014 : 8). Ces employés doivent en outre composer avec de multiples contraintes organisationnelles (Amira, 2014 : 156) : « Demande extérieure obligeant à une réponse immédiate », « Ne pas

¹²⁸ Cf. Fiche pratique « Faute simple, grave ou lourde : quelles différences pour le salarié licencié ? », Service-Public.fr, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1137>, consulté le 3 février 2018.

avoir de repos de plus 48 heures consécutives », « Horaires variables d'un jour à l'autre », « Devoir toujours ou souvent se dépêcher », « Surveillance permanente de la hiérarchie », « Contrôle ou suivi informatisé du travail », « Tourner sur différents postes pour pallier les absences », « Moyens matériels inadaptés et insuffisants pour le travail », « Nombre insuffisant de collègues pour le travail », *etc.* Les opérations « commando » sont souvent citées par les employés comme un véritable problème : le fait de perdre leur rayon attribué pour aller « boucher les trous » à cause du manque d'effectifs et des réorganisations récentes fait naître une fatigue liée bien sûr à l'intensification du travail, mais également une grande frustration liée au sentiment de « travail bâclé », renvoyant pour nous à la « qualité empêchée » (Clot, 2010) :

« On a beaucoup d'étudiants à Noël qui viennent travailler...ils restent 2 ou 3 jours et partent...se lever à 3 ou 4 heures du matin tous les jours 6 jours sur 7 pour porter du lourd ils n'y arrivent pas » (Laurent T., employé et délégué syndical FO, hypermarché Carrefour, 51 ans).

« Ils pourraient mettre 2 personnes sur mon poste car c'est vraiment dur mais c'est que question de sous ici...ça fait 3 ans j'en ai marre j'ai mal au dos maintenant. Il y a quelques mois ils m'ont collé un mec mais il a abandonné au bout d'une semaine parce qu'il trouvait ça trop dur... moi je viens du bâtiment je portais des sacs de 100 kilos avant donc ça va. Après ils ont voulu que je fasse des heures l'après-midi...j'ai refusé parce que je vais courir ça me détend » (Johnny, employé de rayon, hypermarché Leclerc, 25 ans).

« Ce qui est fatiguant dans le boulot c'est le stress venant des clients...le bruit des chariots j'en ai marre...déjà qu'on a la musique tout le temps qui nous tape sur le système...alors quand des sales gosses viennent à côté de toi chialer et que leurs parents ne font rien tu as envie de les claquer » (Marie-Ange M., employée de rayon, supermarché Intermarché, 46 ans).

« Pour les caissières c'est beaucoup plus de TMS du style tendinite et épaules alors que les employés souffrent plutôt du dos...au rayon traiteur c'est très dur car les meubles ne sont pas adaptés à la taille des gens alors tu es toujours penché et à la fin tu te coince » (Éric L., employé et délégué syndical CFTC, hypermarché Géant, 47 ans).

« Les employés sont remplis de lassitude parce que les chefs sont trop directifs et impolis, mais en plus ils donnent une mauvaise organisation du travail...alors les employés bah ça les empêche de réaliser correctement ce qu'ils considèrent leur vrai travail...en gros c'est mettre en rayon dans leur rayon attribué. Chaque matin maintenant les chefs nous dispachent dans les rayons mais ça ne va pas du tout...c'est tellement le bordel que même le pharmacien vient aider à la mise en rayon ! » (Myriam, ex-alternante manager de rayon, hypermarché Géant, 22 ans).

Ainsi en 2012, selon *Travail & Sécurité*¹²⁹, « la CnamTS a enregistré plus de 29 000 accidents du travail avec arrêt dans les hypermarchés et supermarchés ». Au niveau des maladies professionnelles, « la grande distribution est le secteur du régime général qui enregistre le plus grand nombre de troubles musculosquelettiques », phénomène concernant surtout les employés en caisse et en rayon. Les GSA constituent donc un terrain de choix pour qui veut étudier le développement des risques psychosociaux au travail (Bodier, Wolff, 2018 ; Hatzfeld, 2012) ou les altérations de la santé mentale au travail dans la perspective des

¹²⁹ Travail & Sécurité. Le mensuel de la prévention des risques professionnels, 2015, Dossier « La Grande distribution », n° 759, <http://www.travail-et-securite.fr/ts/dossier/759/la-grande-distribution.html>, consulté le 17 mai 2018.

approches cliniques (Molinier, Flottes, 2012). Sur ce terrain, il ne semble pas qu'on doive hésiter à traiter les maux du travail « comme des constructions sociales » ou bien « comme les implications du mouvement d'intensification de l'activité productive » (Lallement *et al.*, 2011 : 3).

Attitude des directions et des managers

Malgré ce constat sans appel, les conditions de travail difficiles des employés ne sont pas une priorité pour la direction. Durant nos entretiens, aucun manager en poste n'a reconnu la prégnance de la logique comptable sur la gestion du personnel et le management ni les problèmes d'organisation du travail et les accidents. Aucun non plus n'a fait preuve d'une quelconque empathie envers les employés, mais la plupart ont au contraire nié la difficulté de leurs conditions de travail. Les managers interrogés rejettent ainsi la plupart du temps la responsabilité des problèmes rencontrés sur les employés qui ne feraient selon eux pas suffisamment attention à ce qu'ils font ou prendraient trop de risques inutiles (sans reconnaître que ces risques sont pris pour terminer le travail dans les temps) :

« Je me rappelle de cette fille dans mon équipe qui pleurait chaque matin dès 4 heures...elle m'énervait à chialer comme une madeleine alors je l'engueulais pour qu'elle la boucle. Après j'ai appris qu'elle laissait son bébé seul à la maison...j'ai dû commettre quelques erreurs de ce genre mais je n'avais pas toutes les infos non plus » (Emmanuel J., ex-manager de secteur, hypermarché Auchan, 52 ans).

« On a des femmes avec des rentes qu'on ne peut pas virer ici...des femmes qui sont en incapacité. Elles ont un temps partiel fixe parce qu'elles sont un peu invalides. Ça complique la gestion des *plannings* » (Blandine, manager de rayon, supermarché Match, 33 ans).

« En réunion le manager secteur nous a dit de nous sortir les doigts du cul. Ça veut dire arrêter de papoter et travailler beaucoup plus. Pour lui c'est ça qui tourne pas rond ! » (Zohra B., employée et déléguée syndicale CFDT, hypermarché Géant, 43 ans).

« Un collègue est décédé le mois dernier. Il avait demandé à commencer à 6 heures au lieu de 5 heures car il disait être très fatigué. C'est tout ce qu'il demandait. On lui a refusé mais il ne s'est pas laissé faire. Un jour il a fait une crise cardiaque en rentrant chez lui, mais ça n'a pas compté comme accident du travail » (Laetitia, employée et CE, hypermarché Géant, 32 ans).

« Dans mon équipe j'ai une dépressive revenue d'un *burn out* il y a 3 mois. Je n'en voulais pas parce qu'elle n'avance pas alors je l'ai fait pleurer devant tout le monde pour qu'elle s'en aille mais le directeur m'a dit qu'on ne pouvait pas la virer à cause de l'ancienneté. Je prends mon mal en patience elle finira par partir » (Gatien L., manager de rayon, hypermarché Géant, 35 ans).

Les managers font penser à la situation contradictoire des cadres des bâtiments chargés à la fois de faire appliquer les règles de sécurité et de respecter les cadences (Jounin, 2006). Il est en effet difficile de rechercher des alliés pour lutter contre la souffrance au travail des employés du côté des managers de proximité car ils sont perçus comme « responsables du stress des salariés qu'ils encadrent » (Martin, 2017 : 45) : chargés de faire appliquer la politique de l'entreprise, leurs marges de manœuvre sont bien maigres à cet égard.

Dans les GSA, ils sont chargés par la direction de se débarrasser des employés considérés comme « déglingués » par un travail pénible qu'ils effectuent depuis de trop longues années. Ils utilisent pour ce faire les méthodes ordinaires vues dans le point précédent (pousser à la démission, licencier avec ou sans son accord) mais également des méthodes plus spécifiques. Chez les intégrés par exemple, si le manager pense que l'employé est improductif à cause de son âge ou d'un problème de santé, la direction du magasin peut faire pression sur le médecin du travail pour qu'il reconnaisse son inaptitude médicale à son poste de travail¹³⁰. Dans ce cas, il y a obligation de reclassement : la direction est obligée de procéder à l'aménagement du temps de travail, de transformer le poste ou de reclasser l'employé sur un poste moins exigeant physiquement (comme le fleuriste, l'accueil, la pompe à essence, la bijouterie, la caisse libre-service, *etc.*) mis à part quand il est impossible de reclasser le salarié dans l'entreprise, provoquant alors son licenciement. Ce dernier doit en contrepartie accepter la proposition si elle est conforme aux préconisations du médecin du travail, au risque d'être licencié. La direction propose donc volontairement un poste adapté dans un magasin très éloigné du domicile de l'employé qui généralement refuse : après un certain âge, des événements sédentarisants (mariage, achat d'un logement, enfants) l'empêchent de facilement déménager. Le processus n'est pas le même chez les indépendants : il est difficile de reclasser de nombreux employés dans un seul magasin qui compte assez peu de postes adaptés, surtout dans les supermarchés. Dans ce cas, les directions peuvent choisir comme l'ont déjà montré certains auteurs (Askenazy *et al.*, 2009a) de ne pas respecter les visites médicales conventionnelles et de faire pression sur les employés pour qu'ils ne déclarent pas les accidents du travail. Elles peuvent aussi faire pression sur les médecins du travail pour qu'ils les déclarent inaptes tout en sachant pertinemment qu'ils ne pourront pas les reclasser, ce qui revient à les licencier. Le récit de Thierry Martin (2005), ancien manager d'un supermarché franchisé est instructif sur ce point : les jeunes managers sont comme lui chargés par la direction du magasin de faire le « sale boulot » du harcèlement moral afin de pousser à la démission les anciens employés peu productifs.

Les employés, face à ce déni de leurs droits, réagissent tant bien que mal en cachant leurs maladies à la direction du magasin ou en demandant le silence au médecin du travail :

« J'aurais voulu déclarer mes soucis de santé au médecin parce que j'ai eu des problèmes d'hernie discale et de tendinite ces dernières années, mais la direction ne veut pas faire la visite médicale. J'ai vu que mon nom n'a pas été inscrit sur le tableau pour la visite, le chef doit avoir peur que j'ai une maladie

¹³⁰ Fiche pratique « Arrêt maladie : inaptitude du salarié », Service-Public.fr, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F726>, consulté le 3 février 2018.

professionnelle reconnue...ou c'est peut-être mieux pour moi de ne rien dire » (Marie-Ange M., employée de rayon, supermarché Intermarché, 46 ans).

« Je conseille aux employés de ne pas déclarer leurs maladies professionnelles. Normalement on doit avoir 6 % d'handicapés c'est la loi, mais ici on en a déjà 11 %. Carrefour au début en recrutait spécifiquement, mais aujourd'hui il n'y a plus besoin de se faire chier car c'est eux qui créent des handicapés qui ne l'étaient pas à la base ! » (Pascal L., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 ans).

« Les TMS ça passe pour certains mais ça les embête beaucoup. Le médecin du travail m'a interdit de soulever des choses à moi, mais il a fallu me recaser ailleurs...c'est soit les caisses automatiques, soit l'accueil en gros...un ergologue va venir pour adapter mon poste mais ça les embête car ça coûte trop cher... » (Laetitia, employée et CE, hypermarché Géant, 32 ans).

2.3.Les « antagonistes » : des délégués syndicaux revendicatifs

La dernière catégorie regroupe des employés peu nombreux mais qui sont considérés par les directions des magasins comme la pire « épine dans le pied » existante en raison du respect de la loi qu'ils tentent d'imposer¹³¹ : ce sont les délégués syndicaux revendicatifs qui sont souvent appelés « antagonistes » par opposition aux délégués des syndicats « historiques ». Comme nous l'avons vu, les directions essaient à tout prix d'empêcher leur implantation et de favoriser celle des syndicats historiques. Durant nos entretiens avec les managers, le fait notable est l'hostilité incurable qu'ils ont tous manifestée à l'encontre de ces antagonistes. Malgré des discours plus feutrés, les entretiens avec les membres des directions régionales ou nationales s'inscrivent dans la même veine antisyndicale. Personne n'a jamais parlé des syndicats en termes positifs, et nous rapportons ci-dessous les propos analogues d'étudiants en alternance, de managers ou d'anciens managers et de leur hiérarchie :

« Au nom de la paix sociale on ne peut rien faire et on doit tolérer que les équipes ne fassent pas leur taf » (Olivier C., ex-manager de rayon, Carrefour Market, 26 ans).

« Le type qui a la carte CGT dans la poche, il vient à la convocation avec son délégué syndical CGT mais on le coince quand même. Il faut avoir les couilles de les virer ceux-là » (Yves P., ex-responsable régional, hypermarchés Carrefour, 58 ans).

« Chez Leclerc ils n'ont pas de syndicats...nous aussi on aimerait bien s'en débarrasser...c'est un vrai poison » (Jean-Luc Ah C., manager secteur, hypermarché Géant, 52 ans).

« Les managers ne sont pas syndiqués car ils n'ont pas la même vision du travail que les ELS...eux ils chipotent pour un oui pour un non. Nous on ne compte pas nos heures on change de rayon, on peut être mobile en France, on n'a pas de vie de famille...on n'a pas le même concept...y'en a voilà ils ont leur routine c'est 6 heures-13 heures pas une minute de plus, il ne faut pas me demander à me changer de rayon...il ne faut pas que j'aide dans un autre rayon...quand on en change de rayon certains font exprès de ne plus travailler aussi bien...ça baisse la productivité...dès qu'on fait un mouvement les syndicats sont aux aguets » (Dienebou et Sylvain, alternants manager de rayon, hypermarché Géant, 21 et 25 ans).

« Moi je ne suis pas intéressé par les syndicats...je sais qu'il y a des fortes têtes mais pas plus que ça...les DS on les connaît...mais ils ne sont pas venus vers moi pour l'instant...un moment j'y aurai droit...et puis j'ai été éduqué d'une façon où il y a besoin de syndicats mais...il ne faut pas y aller... » (Ghislain L., alternant manager de rayon, hypermarché Géant, 22 ans).

¹³¹ Cf. Chapitre 3, Section 2, 2.2. La présence d'un délégué syndical « revendicatif ».

« Dans le Sud la présence syndicale est énorme donc on ne gère pas pareil le magasin. C'est la CGT qui possède plusieurs magasins ça peut tout vous bloquer alors les managers ont une approche du management très différente » (Laurence P., Responsable des ressources humaines pour 15 hypermarchés Géant, 47 ans).

« Le métier se complique lorsque nous devons gérer une équipe syndiquée. Ils ont des droits mais ne doivent pas oublier qu'ils ont des obligations » (Cyriaque R., ex-alternant manager de rayon hypermarché Auchan, 28 ans).

« Si on a des syndicats, ce n'est plus possible de "manager" dans la mesure où de nombreuses têtes détournent de leur ligne de conduite d'autres collaborateurs du travail initial. Je visite quotidiennement des points de ventes "gangrénés" par un syndicalisme "jusqu'au boutiste". Ordres non tolérés, remarques détournées et amplifiées, querelles de bas étage se meuvent en conflit permanent et envenimé à tous les étages et entre tous les rayons » (Alexandre D., ex-alternant manager de rayon, hypermarché Auchan, 27 ans).

« Effectivement les syndicalistes ne nous aident pas et ça complique beaucoup le métier ! Il y a dans les équipes des personnes perturbatrices qui peuvent faire basculer une bonne ambiance en un énorme conflit social » (Aurélien O., ex-directrice de magasin Simply Market, 28 ans).

« Les syndicats ? Pas de ça chez moi. Faudrait pas qu'ils essayent d'ailleurs ! » (Quentin D., manager de rayon, supermarché Intermarché, 26 ans).

« Au début, j'écoutais trop la déléguée du personnel, alors le directeur m'a dit de ne plus la prendre en considération. Ce n'est pas en restant avec ces gens-là que je vais évoluer. Il faut que j'aille avec ceux qui me tirent vers le haut » (Blandine, manager de rayon, supermarché Match, 33 ans).

Les managers sont chargés par les directions des magasins de se débarrasser de la « menace » représentée par les délégués syndicaux. Ils mobilisent pour ce faire les mêmes méthodes utilisées contre les « charlots »¹³² et les « déglingués »¹³³. Mais ils mobilisent en outre une stratégie plus fine, celle de l'isolement progressif du délégué au sein de l'équipe d'employés. Les managers s'appuient sur leurs employés fidèles, le service de sécurité, les délégués des syndicats historiques et les autres managers pour arriver à leurs fins. D'ailleurs, même quand il ne s'agit pas d'un antagoniste, les managers ont pour consigne de diviser les employés en séparant ceux qui s'entendent bien : c'est ce qu'on appelle « éviter le copinage », et c'est surtout le cas lorsque les employés se côtoient à l'extérieur du magasin (amitiés, couples). La consigne est d'éviter à tout prix la naissance de noyaux de contestation. Il existe donc un management différencié qui vise à s'attacher des « alliés » et à enfermer des « ennemis », stratégie apprise lors des formations internes¹³⁴ :

« Dans mon ancienne équipe le chef me demandait de ne pas faire mes heures de délégation syndicale. Je lui avais dit qu'il pouvait se le carrer au cul parce qu'on n'avait pas le droit de m'interdire ça. Mais pour ne pas que je l'attaque il faisait attaquer tous les collègues et ils m'ont poussée à la dépression. J'ai tenu le choc mais je me dis que ça va pas durer...je sais qu'ils me préparent des coups tordus » (Laetitia, employée et CE, hypermarché Géant, 32 ans).

« C'est le coup classique, ils te changent de rayon pour te couper des collègues que tu connais depuis un bail car ils veulent éviter que tu les contamines ! » (Pascal L., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 ans).

« Depuis que je suis délégué, ils m'ont fait changer de rayon plusieurs fois, mais je ne crois vraiment pas que ce soit une bonne chose ! » (Éric L., employé et délégué syndical CFTC, hypermarché Géant, 47 ans).

¹³² Cf. Chapitre 3, Section 3, 2.1. Les « charlots » : des improductifs volontaires.

¹³³ Cf. Chapitre 3, Section 3, 2.2. Les « déglingués » : des improductifs involontaires.

¹³⁴ Cf. Chapitre 4, Section 2, 1.2.1. La formation interne : créer un véritable « manager ».

Ce type de pratiques a déjà été décrit dans les GSA en France. Certains auteurs (Askenazy *et al.*, 2009a) rendent compte de situations où les directions des magasins mettent en place des pratiques renvoyant au harcèlement moral, comme par exemple l'invention de fausses preuves, afin de pousser à la démission ou de licencier les salariés syndiqués. Marlène Benquet (2013) évoque quant à elle la stratégie des directions nationales qui consiste à diviser les syndicats en place pour qu'ils « s'annulent », ce qui se produit actuellement chez Carrefour. Mathieu Hocquelet (2014a, 2014c) nous apprend que ce même type de pratiques antisyndicales est aussi présent chez Wal-Mart.

Hors grande distribution, le numéro 145 de la revue *Travail et Emploi*, publié en 2016 et intitulé « La discrimination syndicale en question : la situation en France », montre par exemple que les délégués syndicaux sont moins bien rémunérés que leurs collègues ou que leurs carrières sont freinées (Bourdieu, Bréda, 2016) et qu'ils éprouvent un sentiment de discrimination (Giraud *et al.*, 2016). Ce sentiment est largement corroboré par les faits comme en témoigne le numéro 50 de la revue *Agone*, publié en 2013 et intitulé « Réprimer & domestiquer : stratégies patronales », qui décrit les nombreuses pratiques visant à faire craquer les délégués syndicaux les plus revendicatifs (Penissat, 2013) : déroulement de carrière anormal, sanctions plus fortes, horaires de travail modifiés, mise sous surveillance, licenciement des grévistes, organisation de la division syndicale, formation internes sur les moyens de les désarmer (Giraud, 2013), *etc.*

2.4.Des managers déviants ?

Signalons pour commencer qu'il existe une littérature gestionnaire portant sur les GSA qui s'intéresse aux relations entre managers et employés. Ces articles (Barel, Frémeaux, 2008a, 2008b, 2008c, 2009b, 2013) se focalisent sur la façon d'améliorer les relations entre managers de rayon et employés afin d'augmenter la performance, par exemple en améliorant les pratiques managériales ou en tenant compte des contraintes de la vie privée des employés. Ces « recommandations » qui terminent les articles de gestion raisonnent comme un vœu pieux eu égard aux contraintes qui poussent bien souvent les managers à violer le droit du travail. Les gestionnaires ne sont d'ailleurs pas dupes : le constat que les managers sont pris dans un carcan composé, d'une part, des objectifs quantitatifs à atteindre, et d'autre part, de l'obligation de se conformer à la politique de la direction du magasin, est fait depuis longtemps (Barel, 2001 : 22-26). Au sein de cet univers qui semble si contraint, certains textes (Barel, 2001 ; Barel, Frémeaux, 2010) posent une question intéressante : celle de la déviance.

Cette question est tout à fait justifiée. La totalité des managers de rayon rencontrés manifestent effectivement leur agacement devant les règles encadrant le contrat du travail et admettent plus ou moins explicitement y déroger quand ils ne s'en vantent pas carrément. Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, les managers de rayon violent la loi à de multiples occasions : gestion des *plannings*, recrutement « à la tête », pression pour effectuer des heures supplémentaires non rémunérées, harcèlement moral, licenciements abusifs, *etc.*

En sociologie, Howard Becker (1985 [1963]) affirme que ce n'est pas l'acte en lui-même qui est déviant mais bien plutôt le jugement porté sur cet acte. Plus tard, la théorie de la régulation conjointe (Reynaud, 1997, 2000) montre qu'entre « régulation de contrôle » de la direction et « régulation autonome » du salarié, la transgression des règles est positive et participe à la régulation conjointe car elle sert les buts de l'organisation en permettant d'atteindre plus efficacement les objectifs fixés. Dans sa théorie de l'innovation, Norbert Alter (2002, 2005) s'appuie entre autres sur ces deux précédents auteurs et montre que la déviance ordinaire peut servir l'organisation, mais que « la nature du jugement varie en fonction des résultats de l'action réalisée par l'individu » (Alter, 2012 : 258) : si l'acte produit des effets positifs, le salarié sera considéré comme un innovateur et félicité, mais dans le cas contraire, on lui rappellera qu'il a enfreint la règle et il sera considéré comme déviant.

Appliqué au cas des managers de rayon, ces raisonnements nous portent à croire qu'ils ne sont pas déviants par rapport à leur organisation : leurs marges de manœuvres restreintes les poussent à violer le droit du travail pour atteindre leurs objectifs, comportement valorisé et encouragé au quotidien par les membres de la direction et par leurs collègues, comme en témoigne cet ancien chef de rayon pâtisserie qui décrit les réunions d'encadrement comme des lieux où « les astuces pour contourner la loi y sont évoquées sans fard » (Casset, 2014 : 58). Dans les magasins, être déviant par rapport à la loi, c'est-à-dire être délinquant, est considéré comme normal : en effet, un acte tenu pour déviant dans un certain ordre normatif peut être tenu pour normal dans un autre ordre normatif (Ogien, 2017 : 250). Si leurs « combines » demeurent secrètes et qu'ils ne s'attirent pas d'ennuis de la part de l'administration (inspecteur du travail, inspecteur de la répression des fraudes, *etc.*), d'un médecin du travail ou du tribunal des prud'hommes, les managers passent ainsi pour des « petits malins » ; dans le cas contraire, la direction peut tout à fait les abandonner à leur sort en niant toute implication, voire s'en servir comme motif de licenciement.

Conclusion du Chapitre 3

Nous avons vu dans ce **Chapitre 3** que la seconde mission des managers de rayon, à savoir la mobilisation de leur équipe d'employés, constitue une autre « injonction paradoxale » : ils doivent en effet devenir des « managers » à part entière (équipes plus nombreuses, compétences managériales et RH) alors qu'on leur retire en même temps les moyens de motiver leurs employés. Dit autrement, au moment où ils doivent mobiliser de plus grandes équipes, ils sont forcés de réduire les frais de personnel pour atteindre leurs objectifs quantitatifs en termes de chiffre d'affaires et de marge. Face à eux, les employés, qui sont de plus en plus tiraillés entre le flux des produits à mettre en rayon et le flux des clients qui ralentit cette tâche, possèdent une certaine capacité de résistance à la fois contre les clients et les managers. Pour motiver malgré tout les employés à réaliser leurs tâches alors que les contraintes s'accumulent, les managers de rayon privilégient donc souvent un management *directif* associant favoritisme, violation du droit du travail et élimination des employés considérés comme « nuisibles » à la bonne marche du rayon.

Conclusion de la Partie 1 : la dimension pratique de l'éthos des managers

Dans le **Chapitre 1**, nous avons vu que dans le secteur des GSA, le passage d'un régime de croissance *extensive* à un régime de croissance *intensive* substitue une orientation-client à l'ancienne orientation-produit. Le **Chapitre 2** montre que cela se traduit notamment pour les managers par la suppression progressive de leurs compétences afférentes aux produits (centralisation des achats, des commandes et stocks, de la revente) et par l'ajout de compétences liées à la gestion et la mobilisation des employés (management, RH) et à la gestion des clients (réclamations, conflits). Le **Chapitre 3** montre que leur activité quotidienne se réduit désormais à la gestion d'un double flux : d'une part, le commerce est réduit à la gestion d'un flux tendu de produits sur lequel ils n'ont plus réellement prise, d'autre part, le management n'est bien souvent que la gestion d'un flux tendu de personnel. Gérant un flux au moyen d'un autre flux, les managers colmatent les brèches comme ils le peuvent.

La littérature en sociologie du travail nous a permis de décrire les principales missions réalisées par les managers au quotidien. Nous avons pu dégager, malgré la diversité des pratiques aperçues dans les différents segments professionnels (format, structure juridique, secteur des rayons, localisation, type de présence syndicale), un ensemble de pratiques communes à tous les managers. Le cœur du travail des managers de rayon est ainsi constitué

par deux missions principales, à savoir augmenter la marge par tous les moyens (**Chapitre 2**) et tirer le maximum de son équipe d'employés (**Chapitre 3**), qui composent la dimension *pratique* de leur ethos professionnel. La **Partie 2**, davantage axée sur la sociologie des groupes professionnels, ajoute les dimensions *symbolique* et *sociale* de cet ethos.

PARTIE 2.
UN ETHOS PROFESSIONNEL BOUSCULE

CHAPITRE 4 : L'OUVERTURE D'UN MARCHÉ INTERNE DU TRAVAIL

Le **Chapitre 4** s'intéresse principalement au bouleversement de l'éthos professionnel du groupe des managers de rayon provoqué par l'ouverture de leur marché interne du travail à un nouveau profil de recrues.

Quelques auteurs ont déjà rapidement abordé la question d'un éthos professionnel spécifique au secteur de la grande distribution. Sophie Bernard (2012a : 264-265) le décrit en quelques mots par la longueur des horaires, le travail de terrain et le rejet des critiques sur les conditions de travail en faisant le parallèle avec la « vocation » chez Max Weber, mais sans précisions supplémentaires. Mathieu Hocquelet (2012a, 2014d) utilise (en particulier dans sa thèse) l'éthos bourdieusien pour définir un « éthos de la grande distribution » autour de l'apprentissage sur le tas, du dévouement, de dirigeants partis de la base, de l'ancrage rural ou même de valeurs religieuses. Philippe Fache et Thomas Waelli (2011b : 342) parlent quant à eux d'un « éthos de service contrarié » pour les caissières en se référant là encore à l'éthos bourdieusien.

Cependant, ces auteurs se contentent de rapides références à la « vocation » de Max Weber ou à l'éthos de Pierre Bourdieu sans le définir outre mesure ni proposer de définition personnelle. De plus, ils ne s'intéressent pas spécifiquement aux managers de rayon mais parlent d'un éthos de la distribution, terme selon nous trop vague. Il est vrai qu'employés et managers de rayon partagent en partie le même éthos : c'est ce que suppose en effet Bernard Zarca (2012 : 12) quand il avance qu'« un éthos professionnel a toujours des caractères communs avec ceux de métiers semblables au métier qu'on étudie ». Par contre, cet éthos est sans doute bien différent en caisse. Si l'on voulait généraliser, il faudrait donc plutôt parler d'éthos des rayons et non pas d'éthos de la distribution.

Il s'agit pour nous d'être encore plus précis et d'aller plus loin en nous intéressant dans la **Section 1** à la genèse de l'éthos professionnel des managers de rayon et en proposant notre propre définition qui agrège ses dimensions *pratique* (travail concret), *symbolique* (valeurs et représentations) et *sociale* (caractéristiques objectives). La **Section 2** décrit ensuite les conséquences du profond changement survenu chez les enseignes intégrées (Carrefour, Auchan, Casino, Cora) au tournant des années 2010 : ce poste où l'on pouvait « faire carrière » après avoir longuement démontré sa motivation au poste d'employé est devenu un poste d'« entrée de carrière » pour jeunes débutants diplômés de l'université.

Section 1 : Genèse de l'ethos professionnel des managers de rayon

Nous commençons ce chapitre par détailler la genèse et les caractéristiques de l'ethos professionnel des managers de rayon dont les principales composantes remontent à l'époque des chefs de rayon, c'est-à-dire avant le tournant des années 2000. Après avoir décrit dans les précédents chapitres les deux composantes de sa dimension *pratique*, *i.e.* augmenter la marge par tous les moyens (Chapitre 2) et tirer le maximum de son équipe d'employés (Chapitre 3), nous complétons sa définition en agrégeant ses dimensions *symbolique* (valeurs et représentations des managers) et *sociale* (caractéristiques objectives des managers) avant de proposer à la fin de la section un premier schéma récapitulatif articulant ces trois dimensions.

1. Avant le « manager » : le « chef » issu des rayons

Le contexte de la naissance de l'ethos professionnel des managers de rayon à l'époque des « chefs » est le suivant : les compétences sont encore centrées sur les produits et les patrons « partis de rien » constituent un exemple à suivre pour qui veut connaître une ascension sociale facilitée par une ambitieuse politique de promotion interne.

1.1.Des compétences centrées sur les produits

Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment¹³⁵, le poste de chef de rayon qui précède celui de manager de rayon avant le tournant des années 2000 est principalement centré sur les produits et non pas sur le management, la gestion des RH ou la relation-client.

Les chefs de rayon possèdent en effet une forte autonomie concernant l'achat des produits et la négociation avec les fournisseurs, les commandes et les stocks ou encore la revente des produits en rayon, ce qui implique de connaître parfaitement chaque produit. Les chefs de rayon s'occupent par exemple du *marketing* à travers différentes tâches : « composition des assortiments, aménagement du point de vente, mise en place des produits et définition de la politique tarifaire et promotionnelle » (Daumas, 2006a : 81). Ils suivent également de près des indicateurs de performance (chiffre d'affaires, marge) pour coller au plus près à la demande locale afin d'augmenter les ventes et d'atteindre leurs objectifs. En cas de contre-performance, ils sont poussés à la démission, système de gestion des ressources humaines toujours présent

¹³⁵ Cf. Chapitre 2, Section 1 : Manager de rayon : un métier en constante transformation depuis les années 2000.

sous le nom de *up or out* : soit on monte dans la hiérarchie, soit on quitte l'entreprise (Bessire, 1997 : 168-171).

Ce long apprentissage nécessite de travailler au poste d'employé de rayon durant une période de 5 à 10 ans afin de maîtriser parfaitement les rotations saisonnières des produits vendus. Ces rotations déterminent en effet le moment où l'on doit commander les produits, les stocks que l'on doit posséder, les prix que l'on peut fixer, *etc.* Les chefs de rayon sont donc bien souvent d'anciens employés formés sur le tas et montés dans la hiérarchie du magasin par la promotion interne. Comme ces chefs de rayon n'ont reçu aucune formation managériale et qu'ils dirigent des équipes ne comptant guère plus de quelques employés, le management est bien souvent de style *directif* ou carrément inexistant.

1.2.L'exemple des patrons « partis de rien »

A ses débuts, le patronat de secteur est à part. La plupart des fondateurs de la grande distribution sont effectivement des artisans ou des petits commerçants n'ayant pas fait d'études supérieures. Ils ont ainsi développé leur entreprise sans le soutien des banques ou des marchés financiers en agrandissant leur petite entreprise familiale généralement située en province loin des élites du pays : Leclerc en Bretagne ou Carrefour dans l'Ain, et à l'étranger, Wal-Mart dans l'Arkansas ou Tesco dans le Kent. En France par exemple, les Halley qui fondent Promodès sont grossistes à Cherbourg (Basse-Normandie), les familles Defforey et Fournier qui fondent Carrefour sont respectivement merciers à Lagnieu (Ain) et marchands de nouveautés à Annecy (Savoie), les Mulliez qui fondent Auchan sont de petits industriels de la filature à Roubaix (Nord) et les Bouriez qui fondent Cora sont manufacturiers en Lorraine. Édouard Leclerc, fils de professeur en Bretagne, n'hérite quant à lui d'aucune tradition commerciale (Chadeau, 2004b : 153). Concernant le niveau d'étude de ces fondateurs, force est de constater que peu ont réalisé des études prestigieuses dans des écoles parisiennes réputées : mis à part Edouard Leclerc qui a arrêté ses études au séminaire pour ouvrir son premier magasin, ils se sont pratiquement tous formés sur le tas dans l'entreprise familiale (Chadeau, 2004b : 155).

Avec le développement de leur activité, ces pionniers se sont bâtis une réputation de *self made men* qu'ils entretiennent eux-mêmes et par l'intermédiaires de journalistes spécialisés (Sordet, 2015 ; Thil, 1964, 2000 [1966] ; Walton, Huey, 1992 ; Whiteley, Mulliez, 1997). Cette image glorifiée du travailleur acharné qui a fait fortune en raison de ses sacrifices – image par ailleurs largement idéalisée (Villette, Villermot, 2005) – a valeur d'exemple pour tous les salariés appelés dès lors à ne pas reculer devant l'effort.

Les patrons du secteur adoptent également un comportement considéré comme « paternaliste » : rémunérations annexes croissantes avec l'ancienneté (primes, participation), répression syndicale (« nul besoin de syndicats car les salariés sont bien payés ») ou encore « management inversé » faisant croire que le client est le vrai dirigeant, que les employés doivent le servir et les managers simplement aider leurs équipes dans cette mission. Avant d'être reprise par Carrefour et Auchan, cette notion de patron *servant leader* au service de ses salariés est née chez Wal-Mart.

1.3. Une politique de promotion interne

En cohérence avec l'image de ces patrons *self made men*, les GSA ont mis en application une politique de promotion interne ambitieuse et un discours valorisant la méritocratie.

Chez Carrefour par exemple, la gestion du personnel ne favorise pas le diplôme mais plutôt le sacrifice et la quête de profit : la préférence est donnée à la promotion interne de jeunes peu diplômés et d'autodidactes formés sur le tas qui font leurs preuves sur le terrain (Lhermie, 2001 : 119-120). Le niveau bac +2 pour le recrutement des chefs de rayon ne s'impose d'ailleurs qu'au début des années 2000 (*ibid.* : 126). La concurrence entre collègues et les objectifs difficilement atteignables aboutissent à un fort taux de *turn over*, mais les salaires élevés, les primes ainsi que les mécanismes d'intéressement et de participation compensent les sacrifices et offrent des possibilités d'ascension sociale qu'on ne trouve pas ailleurs (Daumas, 2006a : 82). Sophie Bernard (2012a) décrit aussi la promotion interne comme un moyen de motiver les employés à travailler davantage pour devenir chef de rayon, et les chefs de rayon à travailler encore plus pour gravir de nouveaux échelons.

Les GSA privilégient alors le « marché interne » du travail (Doeringer, Piore, 1971) : selon la théorie de la « segmentation » ou de la « dualité » du marché du travail, théorie reprise par la suite dans de nombreuses analyses économiques néoclassiques (Perrot, 1992), le marché interne du travail découle de la volonté de certaines entreprises de stabiliser les emplois qu'ils vont protéger et pourvoir par promotion interne, tandis que le marché externe du travail regroupe les emplois instables dont l'affectation et le salaire sont soumis à la loi de l'offre et de la demande sur le marché concurrentiel. Si on parle en termes de segments « primaire » et « secondaire » du marché du travail (Berger, Piore, 1980), les salariés situés sur le marché interne, les *insiders*, font partie du segment primaire qui comprend les emplois typiques (CDI à temps plein) et connaissent la sécurité de l'emploi. Les salariés situés sur le marché externe, les *outsiders*, font quant à eux partie du segment secondaire qui regroupe les emplois atypiques (CDD, intérim,

temps partiel subi) et connaissent l'incertitude de l'emploi. Doeringer et Piore (1971) reprennent de façon critique à l'économiste libéral Gary Becker (1962) la distinction entre qualifications « générales » et « spécifiques » : pour eux, la création d'un marché interne par une entreprise est justifiée si les qualifications des salariés sont spécifiques à l'entreprise, si elles sont apprises sur le tas et si des coutumes vont en ce sens ; trois éléments qui augmentent le coût du *turn over* et poussent à stabiliser la main d'œuvre. Les chefs de rayon correspondent tout à fait à cette description : l'apprentissage sur le tas démarre au poste d'employé le rayon, leurs compétences sont spécifiques et la politique de promotion interne est la norme dans le secteur. Ce poste de chef de rayon est donc un « port d'entrée » vers les postes de chef de secteur (ancienne dénomination des managers secteur), de directeur de magasin voire de postes de niveau régional ou national en centrale d'achat ou au siège. Mais il peut également être un poste où l'on réalise toute sa carrière en prenant la responsabilité de rayons de plus en plus importants en termes de marge, de chiffre d'affaires et d'effectifs.

Les avantages de la promotion interne d'employés non diplômés au poste de chef de rayon au bout d'une dizaine d'années de rayonnage sont nombreux. D'un point de vue strictement *économique*, cette politique est bien sûr en partie contrainte par le besoin pour les chefs de rayon d'apprendre à connaître les produits, mais elle permet aussi de réaliser des économies sur la formation interne car l'apprentissage se fait sur le tas, et elle ne coûte pas non plus très cher en termes de rémunérations car on devient chef de rayon sur le tard. Le plus intéressant pour les enseignes est cependant la dimension *politique* de ce mode de recrutement. Cette stratégie inspire en effet chez les chefs de rayon une forte loyauté envers leur entreprise. Concrètement, on peut avancer que la promotion sociale d'employés non diplômés à un poste d'encadrement sert à acheter leur loyauté. Dit autrement, on confie aux chefs de rayon des responsabilités et un niveau de rémunération supérieurs à ce qu'ils obtiendraient dans d'autres secteurs : redevables de leur situation socio-professionnelle à l'entreprise, leur dévouement est assuré. Cette loyauté permet aux directions des magasins de les convaincre sans trop de peine de pratiquer un management *directif* avec les employés. Lorsqu'un employé devient chef de rayon, on lui demande explicitement de « choisir son camp ». N'ayant pas bénéficié de formation scolaire ou professionnelle sur le management, les chefs de rayon reproduisent une fois en poste les pratiques managériales qu'ils ont vécues quand ils étaient au poste d'employé. Mais cela va plus loin : les directions jouent sur le fait que ces anciens employés souhaitent se détacher de leur ancien milieu social, les classes populaires. Voulant échapper à leur condition, ces derniers pratiquent un style managérial parfois violent pour mieux se démarquer d'employés dont ils sont en réalité encore assez proches socialement. Cette description du premier niveau

d'encadrement intégrant avec zèle les *desiderata* de la direction renvoie à la situation de nombreux « petits chefs » comme par exemple ces fameux contremaîtres d'usine intraitables que leurs anciens camarades ne peuvent berner car ils connaissent les astuces du métier.

2. Les dimensions *symbolique* et *sociale* de l'éthos professionnel des managers de rayon

La dimension *pratique* de l'éthos professionnel des managers (augmenter la marge par tous les moyens, tirer le maximum de son équipe d'employés) vue dans les précédents chapitres va être complétée ici par ses dimensions *sociale* et *symbolique* que l'on étudie simultanément. Ces deux dimensions restantes sont forgées par l'héritage de pratiques, de valeurs et représentations datant de l'époque des chefs de rayon qui imprègnent toujours les managers d'aujourd'hui. Le « bon » manager est ainsi tout à la fois un *martyr* au service de la marge, un *chef viril* et un *officier-surveillant*.

2.1. Un *martyr* (de la marge)

Le manager de rayon se comporte comme un véritable *martyr* mettant sa vie professionnelle et personnelle au service de l'augmentation des profits du magasin.

2.1.1. Des horaires légaux difficiles à tenir

Les horaires ont la réputation d'être très extensibles dans le secteur de la distribution. Officiellement, ils sont différents en fonction du statut du manager, distinction qui recoupe l'enseigne et le format. Chez les indépendants (Leclerc, Intermarché, Système U) par exemple, les managers de rayon sont tous agents de maîtrise, qu'ils travaillent en supermarché ou en hypermarché. Chez les intégrés, les statuts peuvent varier. Les managers de rayon sont agents de maîtrise dans les supermarchés (Carrefour Market, Casino, Match, Simply Market) et dans les hypermarchés Géant, sont agents de maîtrise ou cadre chez Cora et Auchan selon l'importance de leurs responsabilités, et sont cadres chez Carrefour (des discussions sont en cours pour savoir s'il convient comme chez Auchan et Cora de faire passer certains managers au statut d'agent de maîtrise). Les managers de rayon sont donc en majorité des agents de maîtrise.

Selon le statut, les horaires officiels ne sont pas les mêmes. Les cadres ou les agents de maîtrise au forfait en jours¹³⁶ travaillent 218 jours par an au maximum avec une grande souplesse sur les heures effectuées. Par exemple, ils ne sont pas soumis à la durée légale hebdomadaire du travail (35 heures), ni à la durée quotidienne maximale de travail effectif (10 heures), ni même à la durée hebdomadaire maximale de travail (48 heures) et ne peuvent pas non plus obtenir de paiement pour des heures supplémentaires. Ils bénéficient néanmoins d'un temps de repos obligatoire de 11 heures entre deux jours travaillés. Dans certaines enseignes, les agents de maîtrise sont en forfait en heures, ce qui suppose ici le paiement d'heures supplémentaires. La répartition des horaires peut aussi varier en fonction du secteur des rayons, la journée démarrant plus tôt pour les employés et les managers de l'alimentaire en raison du travail de vérification des dates de péremption, ainsi qu'en fonction de la localisation, les magasins situés en zone urbaine étant ouverts plus tardivement en soirée et souvent le dimanche matin.

De nombreux textes en sociologie du travail constatent que les managers effectuent un temps de travail très important qui dépasse souvent les limites légales afin d'atteindre leurs objectifs. Le célèbre témoignage de l'ancien chef de rayon Carrefour Grégoire Philonenko (Guienne, Philonenko, 1997) indique de 65 à 70 heures hebdomadaires. Dans les articles de synthèse qui résument des comparaisons internationales, les auteurs avancent que les chefs de rayon français travaillent de 55 à 60 heures hebdomadaires (Roustang, Sellier, 1991 : 8-9 ; Gadrey, Jany-Catrice, 1998 : 114) à cause de l'absentéisme des employés qui les force à faire de la manutention et à délaissé leur tâches propres. Plus récemment, des auteurs (Askenazy *et al.*, 2009b : 373) pointent le même type d'horaires autour de 60 heures hebdomadaires.

2.1.2. Nos observations : une zone grise de la relation d'emploi

Nous détaillons ici les horaires que nous avons observés sur le terrain. Tous les managers effectuent de 50 à 60 heures hebdomadaires en période basse et de 60 à 80 heures hebdomadaires pendant la période haute qui concerne leur rayon (fêtes de fin d'année, Pâques, rentrée scolaire, vacances d'été, *etc.*). Les journées durent de 10 à 12 heures, et ce 6 jours sur 7 au cours d'une semaine. Certains managers nous confient qu'ils dorment parfois dans un hôtel ou même dans leur voiture sur le *parking* de la GSA pendant les périodes hautes afin d'éviter

¹³⁶ Cf. Fiche pratique « Les conventions de forfait », Travail-emploi.gouv.fr., <http://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/temps-de-travail-et-conges/temps-de-travail/article/les-conventions-de-forfait>, consulté le 3 février 2018.

de perdre du temps dans les transports quand ils habitent trop loin du magasin. Les managers travaillent aussi régulièrement pendant leurs périodes de congés : ils écourtent la durée des congés payés, ne prennent pas leurs samedis ou leurs dimanches matins, viennent la nuit pour l'inventaire plusieurs fois par an, demandent des formations en magasin pendant leurs jours de repos ou encore viennent travailler alors qu'ils sont en arrêt maladie. Les managers au forfait en heures effectuent des heures supplémentaires qui ne sont pas toutes rémunérées, et lorsqu'ils les placent sur leur compte épargne temps, ils n'ont pas suffisamment de temps de les récupérer. Quant à ceux qui sont au forfait en jours, ils ne respectent pas forcément le temps de repos obligatoire de 11 heures entre deux journées de travail. En outre, les directions des magasins exigent qu'ils soient toujours joignables où qu'ils se trouvent : en magasin, ils ont un téléphone portable d'entreprise et une boîte *mail* professionnelle, à l'extérieur du magasin ils doivent aussi répondre si on les joint en cas de problème (même le *week-end* ou en congés) et doivent venir travailler si on leur demande. Les témoignages sont édifiants :

« Dans la vie personnelle ça cause beaucoup de divorces c'est vrai mais ça, on n'en tient pas compte, c'est personnel » (Didier D., manager de rayon, hypermarché Carrefour, 30 ans).

« Ce sont surtout les horaires et le travail de nuit, ramenés à la rémunération, qui ont motivé mon départ pour des postes plus "tranquilles" et relativement mieux payés » (Nora I., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 31 ans).

« On est obligé de récupérer les heures en jours de congés parce que les heures supp' ici c'est pas trop payé...tiens l'an dernier j'ai été jusqu'à 150 heures à récupérer mais je n'ai pas pu car c'est trop alors j'ai tout perdu » (Christophe, manager de rayon, supermarché Match, 35 ans).

« Je commence à 6 heures le matin pour la mise en rayon, parfois à 4 heures et demie même et la journée se finit à 18 heures au plus tôt...les heures supp' il ne faut pas trop réclamer ici » (Dominique N., manager de rayon, hypermarché Géant, 43 ans).

« En moyenne je dois faire 50 heures par semaine avec quelques pics à plus de 60 heures. Je commence à 6 heures demain matin, alors j'espère que je serai sorti à 16h ! » (Quentin D., manager de rayon, supermarché Intermarché, 26 ans).

« Parfois on nous appelle en urgence pour filer un coup de main dans un autre rayon pendant notre jour de repos, les formations c'est pareil » (Corinne, manager de rayon poissonnerie, supermarché Intermarché, 55 ans).

« Je passe au moins 70 % du temps sur le terrain. Les heures supp' sont comptées ou récupérées quand c'est vraiment justifié, par exemple un inventaire qui se termine à 2 heures du matin. J'en suis à environ 50 heures quand c'est calme et en période de *rush* je ne peux pas trop dire » (Dorothee, manager de rayon, supermarché Intermarché, 28 ans).

« Je travaille souvent au-delà de 50 heures chaque semaine, mais on ne peut pas récupérer les jours perdus ici » (Mathilde G., manager de rayon, hypermarché Leclerc, 35 ans).

« Je faisais en gros entre 45 et 55 heures par semaine quand tout allait bien » (Jonathan le B., ex-manager de rayon, hypermarché U, 26 ans).

« Il m'arrivait très fréquemment (je dirais même tous les jours !) de faire le métier d'un manutentionnaire car tel ou tel salarié ne pouvait dépasser 35 heures de travail. Imaginez au rayon épicerie, en période de fin d'année, 14 salariés qui rentrent chez eux à 9 heures car ils ont commencé à 2 heures du matin. Les réassorts sont toutes les heures et généralement ce sont les cadres qui finissent le boulot » (Christophe D., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 31 ans).

« Je partage les remarques sur la difficile conciliation vie privée/vie pro. Pas de *week end*, aucun pont ou jour férié, des vacances décalées avec le conjoint, des horaires tardifs et matinaux. La vie à l'extérieur est

très dure à vivre. A cause des mutations on n'a pas de temps pour se faire des relations...très vite on s'isole et on ne fréquente plus que des collègues » (Anna E., ex- manager service-client senior, hypermarché Casino, 33 ans).

« Très peu de personnes comprennent qu'on s'implique autant, ils disent c'est pas normal ton contrat c'est pas autant d'heures et tout...hé bien j'ai du travail à finir, j'ai une conscience professionnelle et ça les gens ne comprennent pas...les seuls qui nous comprennent sont les gens du secteur » (Dienebou et Sylvain, alternants manager de rayon, hypermarché Géant, 21 et 25 ans).

Il existe quelques critères de distinction essentiels concernant les horaires des managers. Le plus important tient certainement à la localisation géographique du magasin. En zone urbaine, il faut faire preuve d'une disponibilité beaucoup plus forte car les taux de *turn over* et d'absentéisme sont très élevés, ce qui pousse les managers à être présents plus longuement afin de recruter du personnel en urgence et de « boucher les trous ». Leurs horaires se situent entre 60 et 70 heures hebdomadaire en période basse et 70 et 80 heures en période haute alors qu'en zone rurale où les imprévus sont moins nombreux, les horaires se situent plutôt entre 50 et 60 heures en période basse et ne dépassent pas les 70 heures en période haute. Les témoignages de ces managers ou anciens managers travaillant en zone urbaine sur ce point sont très instructifs :

« Je fais entre 10 et 12 heures par jour pendant 6 jours sur 7. On ne part pas tant qu'on n'a pas fini...on n'a jamais fini ! » (Tiphaine P., manager de rayon, hypermarché Carrefour, 30 ans).

« A cette époque [début des années 1990] en région parisienne, les horaires étaient de 6-7 heures le matin jusqu'à 20-22 heures, sans jour de repos et samedis et jours fériés inclus » (Jean-François P., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 52 ans).

« Je suis content également de l'avoir quitté, l'investissement est total avec des journées allant régulièrement de 5 heures du matin à 20 heures le soir » (Benoît L., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 25 ans).

« Je travaillais de 7 heures à 19heures, ce qui fait qu'on ne peut pas avoir une vie conjugale et familiale à cause des horaires et du travail à la maison ou pendant les congés » (Nicolas L., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 32 ans).

« Le gros point négatif, c'est un investissement à 110 % dans ton travail. Il y a 10 ans, j'ai travaillé entre 75 et 84 heures par semaine en période de Noël pour un salaire presque de smicard quand tu es cadre. La vie de famille en pâtit très rapidement et des choix s'imposent très vite. C'est peut-être mon seul regret. Quand tu travailles 84 heures par semaine au plus fort de l'année et 60 heures en semaine normale, comment gérer une vie de couple ? Le divorce, les coucheries dans la salle de réserve ou les « bébés carrefour » sont fréquents dans ce milieu » (Christophe D., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 31 ans).

« La différence avec une zone rurale c'est le temps perdu dans les transports...ça rajoute au temps de travail déjà élevé quand tu es manager de rayon...je faisais entre 70 et 80 heures à l'époque...c'est ce qui m'a tuée » (Sandrine G., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 45 ans).

« Moi faire 5 heures-17 heures tous les jours je trouve ça trop. Qu'on soit là ou pas, le magasin tourne. On me demande de surveiller les ELS mais je ne suis pas productive. Ce qui fait qu'on tourne tous entre 50 et 70 heures par semaine » (Dienebou et Sylvain, alternants manager de rayon, hypermarché Géant, 21 et 25 ans).

« Je faisais des journées de 5 heures 30 à 20 heures 30 avec une coupure d'une heure le midi. Ceci implique donc un temps de sommeil léger, des loisirs restreints et une condition physique parfois désastreuse » (Alexandre D., ex-alternant manager de rayon hypermarché Carrefour, 26 ans).

« Je bossais 10 heures par jour, mais c'est le travail le *week-end* et la pression de plus en plus grandissante qui m'ont fait partir surtout » (Julien M., ex-manager de rayon Carrefour et ex-directeur Chronodrive Auchan, 31 ans).

« C'était du 5 heures – 18 heures chaque jour pendant 6 jours sur 7, presque 80 heures » (Rida El M., ex-alternant manager de rayon, supermarché Casino, 31 ans).

D'autres critères de distinction moins importants méritent tout de même d'être rapidement cités. La taille de l'équipe, par exemple, qui dépend du format et de l'enseigne. Ainsi, plus l'équipe est nombreuse et moins l'absentéisme et le *turn over* sont gênants, ce qui est le cas dans les grands hypermarchés des groupes intégrés. Inversement, plus l'équipe est réduite et plus le manager fait de rayonnage, comme dans les supermarchés et chez les indépendants. En outre, la présence d'un délégué syndical revendicatif qui fait respecter le droit du travail contraint les managers à moins demander aux employés de faire des heures supplémentaires gratuitement, les poussant à en réaliser eux-mêmes.

Ces horaires de travail ont plusieurs conséquences. Les managers sont pour la plupart incapables de concilier leur vie professionnelle avec leur vie personnelle, les obligeant à faire un choix. De nombreux managers interrogés ont d'ailleurs avoué avoir divorcé ou s'être séparés de leur conjoint pour cette raison. Cela les conduit en outre à ne plus fréquenter que des collègues en dehors de la GSA, tout simplement car ils sont les seuls à pouvoir les comprendre. Avec cette vie sentimentale et familiale restreinte, les amants sont souvent des collègues.

Une zone grise de la relation d'emploi

Cette situation peut s'appréhender avec la notion de « zone grise » de la relation d'emploi développée par une équipe de chercheurs contemporains. Une thèse soutenue en 2016 dans cette optique (Mondon-Navazo, 2016) ainsi que trois numéros de revues publiés en 2017 et 2018 – le numéro 58 de la revue *Interventions économiques* intitulé « Les zones grises du travail », le troisième numéro du volume 72 de la revue *Relations industrielles* intitulé « Les nouvelles frontières de la relation d'emploi » et le troisième numéro du volume 24 de la revue *Transfer* intitulé « Work and employment grey zones » – s'appuient pour cela sur les intuitions d'Alain Supiot (2000). Ce dernier définit une « zone grise » entre l'indépendance et le salariat suite au constat que « le travail salarié fait place à ce qu'on peut appeler l'autonomie dans la subordination, tandis que réciproquement le travail non salarié s'est ouvert à ce qu'on peut appeler l'allégeance dans l'indépendance » (Supiot, 2000 : 133). Nous reprenons ici une autre acception de cette zone *via* le processus d'hybridation mis en avant par Christian Azaïs (2014a : 56-58, 2014b, 2015) : la zone grise n'est pas une troisième voie impliquant l'existence de frontières bien définies mais plutôt une superposition de phénomènes, le brouillage des composantes de la relation d'emploi typique, *i.e.* les trois éléments de la norme d'emploi fordiste des Trente Glorieuses – la subordination, le salaire et les droits et statuts.

Appliqué au cas des managers de rayon, voici ce que nous pouvons en dire. Qu'ils soient cadres au forfait ou agents de maîtrise, les managers pointent tout d'abord une première incohérence au sein de leur relation d'emploi : leur temps de travail effectif qui les rapproche des cadres de niveau supérieur est trop élevé si on le rapporte à leur rémunération encore trop proche de celle des employés¹³⁷. Ainsi, les heures supplémentaires effectuées ne sont pratiquement jamais rémunérées et ils n'ont pas non plus le temps de les récupérer en jours de congés : tous considèrent donc qu'au regard de leur temps de travail effectif, ils sont moins bien payés que leurs employés effectuant 35 heures hebdomadaires pour un peu plus que le salaire minimum. Une seconde incohérence au sein de leur relation d'emploi gêne au quotidien les managers : malgré leur temps de travail très élevé qui les rapproche des cadres de niveau supérieur, leur subordination à l'employeur est trop forte : l'entreprise les empêche en effet d'organiser librement leur travail. Nombreux sont ceux qui voudraient déroger aux trois règles du théâtre classique de la relation d'emploi fordienne, *i.e.* les unités de temps, de lieu et d'action (Tripier, 1998 : 57), en ayant la possibilité d'effectuer certaines tâches hors du magasin. Cependant, les directions des magasins le leur interdisent formellement, considérant cela comme une preuve d'inefficacité et un défaut d'implication¹³⁸.

Elargissons quelque peu notre propos. Même si les frontières entre cadres et non cadres semblent encore pertinentes (Amossé, 2011), la montée au début des années 1990 du terme de « manager » (Falcoz, 2003 ; Wolff, 2005) pour désigner des salariés cadres et des salariés appartenant aux professions intermédiaires placés en situation d'encadrement paraît brouiller chez de nombreux groupes professionnels les frontières de leur relation d'emploi. Les managers de rayon étant dans la plupart des cas des agents de maîtrise dirigeants des équipes d'employés, ils appartiennent aux professions intermédiaires (Cadet, Guitton, 2013) et à l'encadrement de proximité (Buscatto, 2002 ; Gillet, 2004). Placés « au sein des entreprises et des organisations, à l'interface entre conception et exécution, entre cadres et opérateurs, entre entreprises, clients et fournisseurs » (Cadet, Guitton, 2013 : 20), les managers de rayon en constituent même un cas représentatif : la zone grise de leur relation d'emploi superpose ainsi à la fois des caractéristiques de la relation d'emploi des cadres supérieurs (horaires élevés) et des employés (faible rémunération, forte subordination).

¹³⁷ Pour le détail des rémunérations des managers, voir Chapitre 4, Section 2, 1.1.2. Une mobilité obligatoire couplée avec des rémunérations attractives.

¹³⁸ Cf. Chapitre 5, Section 1, 3.1.2. Se sacrifier sur l'autel de la marge : du *martyr* au sportif.

2.1.3. La figure du *martyr*

Nos observations sur le terrain confirment ainsi largement les écrits portant sur les horaires des managers.

Cela nous amène à considérer les « bons » managers de rayon comme des *martyrs* réunissant deux qualités : le dévouement jusqu'au sacrifice de leur vie personnelle et le rejet des critiques. Concernant le complet dévouement, on constate que les managers ont une très haute idée de leur mission consistant à augmenter le chiffre d'affaires et la marge. Cette mission est un objectif qui n'est jamais remis en cause. Beaucoup croient sincèrement qu'il faut à tout prix augmenter la marge et sont prêts à se « sacrifier » de multiples façons pour elle : faire passer le bien du magasin avant le sien, réduire ses loisirs et sa vie de famille, ne pas demander à récupérer ses heures, *etc.* Concernant le rejet des critiques, les managers nous confient (à voix basse) avoir entendu parler de collègues partis avec fracas : licenciements, démissions, *burn out*, suicides, *etc.*, sachant bien ce qu'il en coûte de ne pas faire passer l'enseigne avant soi-même. Néanmoins, tous rejettent les critiques sur cet environnement particulier et considèrent leur travail avec une grande fierté. Sur le forum Internet du site *Distrijob*, Sophie Bernard (2011a) montre d'ailleurs que les managers et les directeurs rejettent toute critique sur le fonctionnement interne des magasins et concourent à légitimer l'ordre établi face à des employés désapprobateurs qui se risquent à faire des commentaires jugés désobligeants.

Il ne faut cependant pas croire que ce genre de pratiques est limité à la grande distribution. On retrouve ce côté *martyr* dans d'autres secteurs qui exigent là aussi des salariés le sacrifice de leur vie personnelle. C'est le cas par exemple au sein de l'animation sportive où l'on parle d'un « ethos professionnel placé sous le signe d'une disponibilité inconditionnelle aux athlètes encadrés » (Honta, Julhe, 2012 : 345), chez certaines professions libérales comme les médecins autour de « la disponibilité permanente du praticien envers sa clientèle » (Lapeyre, Le Feuvre, 2009 : 428), ou encore chez les commissaires de police autour d'une « idéologie du dévouement » (Pruvost, 2007 : 97).

Pour élargir encore un peu plus, prenons à présent les données fournies par l'INSEE. Hors cadres, quelques professions concentrent l'essentiel des salariés travaillant plus de 48 heures hebdomadaires comme les « professions intermédiaires commerciales (chef de vente, responsable de petite surface de vente, techniciens commerciaux et représentants, *etc.*) » (Devetter, 2008 : 63), en particulier les salariés combinant fonction commerciale et rôle d'encadrement (*ibid.* : 64). Ces semaines longues concernent 20 % des actifs peuvent être occasionnelles ou récurrentes (Paye, 2017 : 9) : si le critère principal reste la profession exercée,

on remarque que les personnes connaissant une trajectoire sociale ascendante sont majoritaires dans la catégorie des semaines longues récurrentes, poussant l'auteur à émettre l'hypothèse « d'un surinvestissement dans le travail en cas d'ascension sociale pour compenser la faiblesse des capitaux hérités », ce qui semble être le cas des managers de rayon. Cela va en tout cas à l'encontre de auteurs (Gershuny, 2009 ; Ho, 2009) qui affirment que les longues durée de travail sont constitutives d'un ethos bourgeois ou sont l'apanage des classes dirigeantes.

2.2. Un chef viril

En plus d'être des *martyrs*, les entretiens mettent largement en avant la virilité des managers : ces derniers sont considérés et se considèrent eux-mêmes comme devant se comporter comme des *chefs virils*.

2.2.1. Un homme : « parois » et « plafond » de verre

Un premier constat peut sembler encourageant : les femmes sont de plus en plus nombreuses au poste de manager. On peut fournir deux explications : le métier est moins physique, en particulier chez les intégrés où il y a moins besoin de faire du rayonnage, et le recrutement de jeunes sur la base du diplôme permet aux femmes d'accéder plus facilement au poste que par la promotion interne. Mais si l'on y regarde de plus près, il existe toujours de puissants phénomènes de ségrégations horizontale et verticale.

La ségrégation horizontale : les rayons dits « féminins »

La ségrégation horizontale reflète la non-mixité des emplois dans l'économie, c'est-à-dire la concentration des emplois féminins dans quelques secteurs : « employés de la fonction publique, des entreprises, du commerce, des personnels de service aux particuliers, des instituteurs et professions intermédiaires de la santé » (Maruani, 2017 : 34). La cause majeure d'un tel phénomène serait à chercher du côté des « socialisations initiales – familiales, sociétales et scolaires – [qui] orientent très tôt les femmes et les hommes vers des domaines “féminins” et “masculins” définis par les unes et par les autres comme plus proches de leurs centres d'intérêts et de leur capacités » (Buscatto, 2014 : 90).

On constate que ce type de ségrégation est présent à l'intérieur même des magasins. Les rayons sont en effet considérés comme plus masculins que les caisses dont les postes sont très majoritairement tenus par des femmes (Bernard, 2011b ; Fache, Waelli, 2012b). De plus, parmi

les rayons, certains sont considérés comme « masculins » (rayons liquides et conserves) et regroupent surtout des hommes quand d'autres sont considérés comme plutôt « féminins » (rayons textile, parapharmacie, droguerie-parfumerie-hygiène et bazar léger avec la décoration et la maison) et regroupent surtout des femmes, remarque qui s'applique aussi bien aux employés qu'aux managers.

Lorsqu'on fait remarquer cette situation aux salariés, ils invoquent plusieurs explications. La première est que les femmes seraient très soigneuses et minutieuses : elles seraient donc à leur place dans les rayons comportant des petits objets fragiles qui impliquent des efforts de manipulation et de présentation. L'inconvénient est qu'elles seraient aussi trop lentes et moins endurantes que les hommes, qui auraient pour principaux attributs la force physique et l'endurance nécessaires pour soulever pendant des heures des produits lourds :

« Il n'y a aucun problèmes avec les femmes managers. On a la parité aujourd'hui. Après c'est vrai que les trucs comme parfumerie, hygiène déco...c'est surtout des femmes...au niveau compétence c'est mieux elles connaissent les produits...tiens tu as vu la dernière pub pour cette crème...et les mecs portent les *packs* d'eau quand même » (Benoist A., responsable adjoint, supermarché Intermarché, 38 ans).

« Les femmes c'est surtout les produits d'entretiens, la parfumerie tout ça...on fait attention pour le poids des charges à porter, on préfère des hommes dans ces cas-là » (Christophe, manager de rayon, supermarché Match, 35 ans).

« Les femmes c'est toujours en parfumerie-hygiène ou ce qui est maison et textile...elles se débrouillent mieux vu que c'est leurs centres d'intérêt » (Aurélie, responsable adjointe, supermarché Match, 30 ans).

« Les femmes sont plus ordonnées, plus délicates et soignées dans les rayons qui sont plus beaux » (Dorothee, manager de rayon, supermarché Intermarché, 28 ans).

Ces arguments renvoient à l'ambivalence du sexisme qui oscille entre hostilité et bienveillance : même « bienveillant », ce type de sexisme « repose sur la domination traditionnelle de l'homme et partage les présupposés du sexisme hostile, à savoir que les femmes sont mieux adaptées à certains rôles et à certains espaces » (D'Agostino *et al.*, 2014 : 2). Seconde explication, les femmes ne seraient pas assez autoritaires dans le management et certains hommes ne respecteraient pas non plus qu'une femme leur donne des ordres. Nous avons d'ailleurs rencontré plusieurs cas d'étudiantes en alternance (au niveau Licence professionnelle) en zone urbaine qui ont dû changer de magasin d'affectation car des équipes d'employés âgés ou à majorité musulmane ne voulaient pas qu'une jeune femme les dirige. Lorsque que des femmes deviennent managers de rayon, les critiques et allusions qui se font entendre le plus souvent sont les suivantes : « elle est lesbienne », « c'est un bonhomme », « c'est une hystérique », « elle a couché ». Les témoignages rapportés ci-dessous sont dans la même veine :

« C'est vrai, il faut avoir du caractère et du charisme, et surtout faire ses preuves encore plus que les autres » (Virginie H., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 44 ans).

« Mais c'est vrai qu'un manager homme tout de suite il va être mieux respecté. La femme doit faire ses preuves et moins l'homme » (Dorothee, manager de rayon, supermarché Intermarché, 28 ans).

« Ici il y a seulement 3 femmes managers de rayon sur 15. L'ambiance est vraiment misogyne. Les femmes managers ont des difficultés à s'imposer alors elles sont obligées de se comporter comme des hommes et d'être très méchantes...c'est surtout le cas avec des employés vieux et sans diplôme » (Perrine P., alternante RH, hypermarché Auchan, 23 ans).

« Les femmes c'est pire elles sont plus caractérielles...la chef bazar c'est un bonhomme...c'est une lesbienne...les hommes sont beaucoup plus appréciés comme managers... » (Alexandre, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 31 ans).

Les personnes interrogées déniaient largement aux femmes une qualité essentielle du manager, à savoir le « charisme », qu'elles posséderaient rarement car elles seraient plus « douces » que les hommes. Les femmes et les hommes possèdent donc dans les GSA des compétences supposées naturelles dans certains produits et certains rayons. On remarque que ces compétences sexuées sont parallèles à celles mobilisées dans la sphère domestique : il ne faut pas oublier que « la division du travail entre les hommes et les femmes renvoie également à une division symbolique du monde » (Angeloff, 2012 : 297) où chaque sexe posséderait ses propres compétences. Si l'on constate davantage de mixité, on est donc loin d'être en présence d'une « inversion du genre », situation où, « en transgressant les orientations genrées en termes de métiers et/ou de positions professionnelles et personnelles, femmes et hommes bousculent les définitions traditionnelles des catégories sexuées » (Guichard-Claudic *et al.*, 2008 : 11).

Tentons ici d'élargir notre propos. La situation des femmes manager de rayon renvoie non seulement à la différenciation sexuée des postes et des tâches dans l'entreprise, mais aussi à la déqualification du travail féminin par l'absence de prise en compte de leurs qualifications considérées comme « naturelles » ou « innées » qui ne sont pas reconnues en tant que telles ni rémunérées alors que ce sont de véritables compétences acquises dans la sphère domestique. Ce phénomène a été décrit dès les années 1960 dans une étude pionnière qui s'intéresse à l'industrie (Guilbert, 1966). C'est dans les années 1970 que l'analyse se poursuit avec le thème des tâches domestiques : Christine Delphy (1978) montre que les tâches domestiques réalisées par les femmes constituent un travail non rémunéré qui n'est pas valorisé. Ce fil se déroule encore dans les années 1980 autour des travaux des sociologues Danièle Kergoat et Margaret Maruani. Avec la « division sexuelle du travail » et les « rapports sociaux de sexe », Danièle Kergoat (1978, 1982) déconstruit la séparation travail/hors travail ou sphère de la production/reproduction et articule classe et sexe pour montrer que dans l'exploitation des ouvrières, les rapports de sexe se superposent aux rapports de classe. Margaret Maruani et Chantal Nicole (1989) insistent quant à elles sur la construction sociale des qualifications, par exemple à travers le fameux cas des clavistes. Dans un autre travail, Margaret Maruani et Emmanuelle Reynaud s'intéressent au marché du travail par le prisme du genre (Maruani, Reynaud 2004 [1993]).

La croissance du nombre de femmes managers masque le fait qu'on ne leur confie pas la responsabilité du même type de rayon que les hommes : ces rayons « féminins » sont ceux réalisant le moins de chiffre d'affaires et de marge et comportant les équipes les plus petites. Ce sont tout simplement les rayons les moins prestigieux et par conséquent les moins susceptibles de déboucher sur une promotion au poste de manager secteur. Cela renvoie aux « parois de verre » étudiées dans d'autres professions où l'on observe que la féminisation ne permet pas non plus l'égalité, comme le montrent les deux exemples récents des chefs d'orchestre (Ravet, 2016) et des hauts fonctionnaires (Jacquemart *et al.*, 2016). On constate certes une ouverture du poste de manager aux femmes, mais le clivage « femme employée » vs « homme manager » s'est mué en un clivage « femme manager dans un rayon féminin et dévalorisé » vs « homme manager dans un rayon masculin et prestigieux ».

La ségrégation verticale ou le « plafond de verre » : de nombreux préjugés misogynes

Débutons par quelques chiffres. Au sein des GSA, 58 % des salariés sont des femmes. En 2015, elles ne représentent pourtant que 50 % des agents de maîtrise et 34 % des cadres¹³⁹. Remarquons que ce chiffre est surestimé car il prend en compte les agents de maîtrise et les cadres au siège et en centrale d'achats. A l'aide des données issues des DADS déjà évoquées¹⁴⁰, on trouve que les femmes ne représentent chez les managers de rayon que 43,83 % des agents de maîtrise et 27,54 % des cadres. A titre de comparaison, les femmes représentent 42 % des cadres en France en 2015¹⁴¹. Nous n'avons pas les chiffres pour les managers secteur et les directeurs, mais sur la vingtaine de magasins visités, un seul avait une femme directrice.

On constate donc que les femmes dans les GSA sont confrontées à un solide « plafond de verre », c'est-à-dire que plus on monte dans la hiérarchie et moins on trouve de femmes. Ce « plafond de verre » qui se transforme parfois en « ciel de plomb » (Cappellin, 2010) touche la plupart des secteurs économiques comme l'ont montré de nombreux travaux sociologiques portant par exemple sur les cadres et professions supérieures (Buscatto, Marry, 2009 ; Guillaume, Pochic, 2007 ; Laufer, 2005). Cette notion est toutefois limitée car elle ne prend pas en compte les phénomènes dynamiques et cumulatifs à la source des inégalités entre les sexes. Marie Buscatto (2014 : 104-106) en identifie au moins quatre que l'on retrouve aussi dans les

¹³⁹ Données issues du *Repères et Tendances* de l'Observatoire prospectif du commerce, édition 2016 (chiffres 2015).

¹⁴⁰ Cf. Introduction générale, Section 2, 1.1. Des données disponibles imprécises.

¹⁴¹ INSEE, 2018, *Tableaux de l'Economie Française*, Insee Références, p. 38.

rayons : l'accès limité des femmes aux postes donnant lieu à des promotions, la cooptation, les stéréotypes et le modèle de l'employé ne comptant pas ses heures.

Dans les magasins, les femmes effectuent des carrières moins intéressantes que celles des hommes pour au moins trois raisons. La première est la ségrégation horizontale : les rayons dits « féminins » possèdent un faible potentiel de progression, ce qui a pour conséquence de faire partir les femmes de plus bas. La deuxième raison réside dans la politique de mobilité interne géographique qu'elles ont du mal à assumer, point qui est plus amplement développé ensuite¹⁴². La dernière raison se loge dans les nombreux préjugés des employeurs et des managers. Les femmes souffrent en effet d'une présomption de moindre disponibilité que les hommes : ce sont elles qui sont supposées s'occuper du foyer. De plus, les hommes ne veulent pas toujours de femmes comme collègues car cela casse l'ambiance virile et déprécie leurs compétences : ils se sentent tout de suite moins héroïques si des femmes peuvent en faire autant qu'eux. Les femmes managers de rayon confirment la forte misogynie, voire le sexisme, et quelquefois témoignent aussi de cas de harcèlement sexuel, en particulier les étudiantes en alternance ou en stage. A ce sujet, notons que malgré le retentissement de « l'affaire Weinstein », le droit français après les « ordonnances Macron » semble plutôt réfréner la parole des victimes en facilitant la rupture du contrat de travail par l'employeur (Beckers, Chaignot, 2018), laissant les victimes aux stratégies d'offense, de défense et de silence (Alemany Gomez, Mozo Gonzalez, 2005). On observe en outre que les directions des magasins et les hommes managers nient l'existence d'un quelconque blocage dans les carrières des femmes : ils avancent au contraire qu'il n'y a aucun problème pour qu'une femme soit manager et que ces dernières sont d'ailleurs de plus en plus nombreuses. Cependant, lorsque l'on compte avec eux le nombre de femmes managers et que l'on constate ensemble qu'elles sont une minorité, ils expliquent la situation par leur moindre envie de faire carrière, leur préférence pour la famille et leur refus des responsabilités :

« Il n'y a aucune différence entre les hommes et les femmes dans la carrière » (Alexandre B., alternant manager de rayon, hypermarché Auchan, 22 ans).

« On recrute davantage de femmes à Auchan car la partie physique du métier est évacuée. Il y a un recentrage sur la partie haute du métier donc ce n'est pas un employé supplémentaire » (Patrick P., Responsable des relations écoles, Auchan).

« C'est les femmes qui ne veulent pas devenir directeur...elles préfèrent élever leurs enfants... » (Didier D., manager de rayon, hypermarché Carrefour, 30 ans).

« Les femmes ont autant de facilités que les hommes donc on va vers la parité. Après pour des raisons que je ne connais pas elles sont souvent moins carriéristes dans ce métier » (Julien M., ex-manager de rayon Carrefour et ex-directeur Chronodrive Auchan, 31 ans).

¹⁴² Cf. Chapitre 4, Section 2, 2.1.2. Des salariés jeunes pour assurer la politique de mobilité interne.

Réactions des femmes managers de rayon

Face à cette situation compliquée pour elles, les femmes adoptent deux attitudes. Certaines se montrent tout d'abord résignées et fatalistes. Elles adoptent les représentations des hommes et considèrent que les femmes sont d'emblée moins performantes, surtout face aux équipes nombreuses et hostiles devant lesquelles il faut de la « poigne » :

« C'est comme ça c'est la vie » (Aurélié, responsable adjointe, supermarché Match, 30 ans).

« C'est partout pareil de toute façon, pas plus ici qu'ailleurs » (Tiffany W., ex-manager de rayon, supermarché U, 24 ans).

« On a surtout des hommes qui sont directeurs car moins de femmes veulent le devenir à cause des horaires ou bien elles ont peur des responsabilités » (Blandine, manager de rayon, supermarché Match, 33 ans).

D'autres se montrent au contraire beaucoup plus revendicatives. Elles se rendent compte qu'elles sont moins payées et moins favorisées que les hommes et se montrent révoltées par cette injustice. Ce phénomène n'est pas propre à la distribution : les femmes sont également moins bien rémunérées dans les autres secteurs de l'économie, en partie à cause de caractéristiques différentes (niveau d'étude, PCS, *etc.*) qui expliquent qu'elles « devraient percevoir un salaire inférieur de [...] 8 % à celui des hommes ». On constate pourtant que ce chiffre s'élève à 21,6 %, écart qui demeure largement inexpliqué, c'est-à-dire qu'il renvoie à la discrimination et aux rôles sexués traditionnels qui conduisent les femmes à s'effacer (Bensidoun, Trancart, 2018 : 57-58). Ces femmes managers de rayon affirment que les directions des magasins « enterrent » la carrière des femmes quand arrive un enfant. Une femme qui devient mère de famille n'est ainsi jamais promue. Sa carrière s'achève ou marque un arrêt définitif dès son congé maternité :

« En revanche c'est un milieu macho quant aux évolutions. Il y a vraiment peu de femmes à des postes à responsabilités. Je devais passer chef de secteur mais je suis tombée enceinte, alors ma hiérarchie est revenue sur ses paroles...ce qui ne l'a pas empêché de me confier 2 rayons en même temps (caisse et marée) alors qu'avant moi ils étaient 2 managers dessus ! En fait, revenir sur une promotion c'est facile. La parole ne vaut rien en grande distribution. Je n'ai pas fait mon entretien individuel l'année pendant mon congé maternité et mon directeur a noté : "Voir comment elle gère son travail avec son enfant" ! Un truc qu'on ne dit jamais au sujet d'un homme. Dans la mentalité masculine ce sont les femmes qui ont des enfants et pas les hommes » (Kristel H., ex-manager rayon, hypermarché Géant, 34 ans).

« Il est indéniable qu'il s'agit d'un monde assez machiste. On m'a souvent dit (mes responsables hommes) que de toute façon ça serait pas facile pour moi car non seulement j'étais jeune, une fille et en plus blonde (sérieusement, sans blaguer). Au final ça m'a motivé pour leur montrer que j'y arriverai. Après ça n'a pas le même effet sur toutes les femmes. Cela fait partie des choix que l'on fait de continuer ou pas dans ce secteur » (Aurélié O., ex-directrice de magasin Simply Market, 28 ans).

« C'est plus facile pour un homme que pour une femme. Ici on a le modèle de l'homme « gagnepain ». Leur prime est plus importante, je le sais car des collègues m'ont montré ce qu'ils gagnaient, en gros il y a 500 euros de différence. Le manager secteur m'a dit que c'était normal, c'est parce que la femme tombe enceinte, qu'elle est moins dispo à cause des enfants, ce genre de raisons bancales. Mais pour moi ça avait pourtant bien commencé...comme je suis lesbienne en fait...j'ai été prise pour ça. Le directeur m'a fait passer manager car ils se sont dit que je n'aurais jamais de gosse. Quand je suis passée manager, j'ai décidé de porter

notre enfant. Le directeur était vert de rage. Il m'a demandé si j'avais eu mal. Il a été déçu car il s'est fait couillonné par une nana ! » (Brigitte, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 52 ans).

On retrouve donc dans les rayons les différentes attitudes adoptées par les femmes dans des métiers « d'hommes » : faire “profil bas”, en faire “deux fois plus”, ou encore remercier les hommes de les avoir fait gagner en assurance en les mettant durement à l'épreuve (D'Agostino *et al.*, 2014 : 2-3). En guise de remarque, notons qu'une des rares études portant sur la profession des couples homosexuels (Rault, 2017) montre que ces personnes occupent des positions professionnelles moins genrées que les couples hétérosexuels : dans le cas rencontré en entretien, la sexualité est même un atout – temporaire – pour devenir manager.

Pour terminer, nous pouvons reprendre ici la conclusion d'un article sur les conseillers financiers de La Poste : si le recrutement sur diplôme favorise la féminisation, il existe encore de nombreux freins : « rôle des stéréotypes et qualités féminines qui les assignent [...] aux tâches les moins valorisées, segmentation qui se recompose à l'intérieur même de la profession [...], implication individuelle vis-à-vis de leur vie privée » (Vézinat, 2013 : 94). On observe ainsi une recomposition des segmentations internes au détriment des femmes, ce qui nous rappelle que les métiers ont un sexe (Marry, 2006) et que « la qualification est une construction sociale sexuée » (Maruani, 2017 : 46)

2.2.2. Un homme blanc

Même s'il existe des travaux portant sur les ouvriers du bâtiment (Jounin, 2008) et les policiers des « minorités visibles » (Jobard, 2006), les textes mobilisant le critère de la race en sociologie des groupes professionnels sont peu développés. Comme nous ne possédons pas de données chiffrées sur l'origine ethnique des salariés des GSA, nous nous bornons ici à quelques observations générales qui ne sont peut-être pas très représentatives, mais qui sont néanmoins cohérentes avec ce qui a déjà été dit.

Si le manager de rayon est souvent un homme, il est encore plus souvent blanc que noir ou arabe ou asiatique, laissant présupposer que les « parois » et « plafonds » de verre sont à la fois sexués et raciaux. Nous avons en effet rencontré peu de managers de rayon non-blancs ou portant un nom d'origine à consonance étrangère. C'est surtout parmi les jeunes étudiants en alternance et les jeunes managers que l'on trouve des noms étrangers : on peut faire l'hypothèse que comme pour les femmes, la montée du niveau de diplôme aboutit à davantage de diversité raciale que le mécanisme de promotion interne.

On remarque également que, comme pour le cas des femmes, ils ne sont pas présents de façon uniforme dans les magasins. Première différence, la localisation : nous avons effectivement noté qu'en zone rurale, il existe une très faible voire aucune diversité raciale chez les managers de rayon et les employés. En zone urbaine au contraire, certains magasins visités comptent une cinquantaine de nationalités. Ayons toutefois en tête que ce n'est pas un phénomène propre à la grande distribution : en témoigne le cas de la Poste où Nadège Vézinat (2017a : 88) pointe la « proximité sociale (et / ou ethnique) entre le conseiller financier et le profil majoritaire dans son portefeuille-clients ». Seconde différence, le secteur des rayons : au sein des rayons alimentaires traditionnels jouant la carte de la tradition française (boucherie, poissonnerie, boulangerie, *etc.*), on ne trouve que des blancs car les directions des magasins souhaitent renvoyer aux clients l'image d'un marché traditionnel. Par contre, on privilégie le recrutement de vendeurs et de managers arabes dans certains rayons non alimentaires (téléphonie, informatique, *etc.*) car ils seraient « naturellement » de bons vendeurs. Quant à la sécurité, on privilégie le recrutement d'employés et de managers noirs en raison de leur supposée force physique¹⁴³.

2.2.3. Le « terrain » : la vie s'apprend dans les rayons

L'exemple des « patrons partis de rien » imprègne encore les GSA où la méritocratie est constamment mise en avant au sein d'une culture foncièrement « anti-diplôme ». Le secteur a constitué et constitue encore l'un des rares secteurs offrant une possibilité d'ascension sociale pour des jeunes sans qualification.

Cela se manifeste aujourd'hui de différentes manières. Le « bon » manager se doit par exemple d'aider ses employés en faisant avec eux du rayonnage. La culture de la promotion interne est par ailleurs toujours présente autour de la croyance que tous les employés peuvent devenir manager au prix de lourds sacrifices après une dizaine d'année de rayonnage. La forte hostilité envers les diplômés et les jeunes montés trop vite est également très explicite. Encore aujourd'hui, de nombreux managers et membres de la direction des magasins sont issus des rayons. : « 60 % des directeurs de supermarchés ont débuté comme employés ou agents de maîtrise »¹⁴⁴. Les données de la branche montrent qu'on est effectivement en présence d'une

¹⁴³ Voir la partie sur le recrutement discriminatoire : Chapitre 3, Section 3, 1.1. La discrimination à l'embauche : choisir avec soin ses « outils ».

¹⁴⁴ Données issues du *Repères et Tendances* de l'Observatoire prospectif du commerce, édition 2017 (chiffres 2016).

industrie de main d'œuvre comptant beaucoup d'emplois non qualifiés puisqu'on y trouve 87 % d'ouvriers ou d'employés dans les supermarchés et les hypermarchés. Rajoutons que « plus de 20 000 alternants sont recrutés tous les ans par les enseignes de la grande distribution alimentaire, dont près de 20 % de jeunes non diplômés » et que pratiquement 4 000 salariés ont obtenu en 2016 l'un des 16 certificats de qualification professionnelle (CQP) créés par la branche. La conséquence est la mise en exergue de la culture de la promotion interne, des valeurs viriles du travail de terrain et du sacrifice pour s'élever dans la hiérarchie, couplée avec une hostilité affichée envers les « intellectuels » (étudiants, journalistes, sociologues).

Les jeunes étudiants en alternance dans les rayons nous rapportent tous le même genre de plaisanteries à leur égard : « on n'aime pas les gens trop intelligents », « les cours c'est des vacances », « les étudiants sont des fainéants », « tu te reposes pendant que l'équipe travaille », « la vie s'apprend dans les rayons », « ça ne sert à rien les études », « nous, on est dans l'action ». Les témoignages des managers sont équivalents :

« Une personne qui veut travailler on la met à un endroit, si ça lui plaît pas, dehors ! Passer un bac+4 ou machin, quand vous la mettez dans les rayons elle ne sait rien, elle n'a pas notre expérience. Le jeune qui vient et qui pense qu'il va tout révolutionner avec ses diplômes ça ne marche pas. Il va falloir faire ses preuves, lâcher des heures non payées, et il ne sera pas forcément manager. Je ne vais pas le rabaisser mais je vais lui apprendre les choses de la vie. L'alternance ça reste le meilleur moyen d'avancer mais même avec l'expérience du terrain un BTS ne sera pas forcément manager avant plusieurs années » (Brigitte, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 52 ans).

« Ils me le font bien sentir quoi, il me le répète régulièrement : « Ah oui mais toi, toi t'es bac +6 t'es pas pareille que nous ». Ou ils me disent que ça ne sert à rien les études. Servir à rien peut-être c'est vrai, mais heu...si j'avais envie de faire des études ! A cause de ça c'est plutôt compliqué avec les autres...bon faut savoir que mon rayon compte pour du beurre vu le chiffre que je fais...en plus je suis une bac +6 et ils sont tous à bac+2/3...donc on est complètement décalés...moi je ne le prends pas comme ça car pour moi faire des études c'est pas une preuve d'intelligence...on peut être très con et faire des études...mais voilà il y a une mentalité...en plus ce sont souvent des hommes...il y a toujours un décalage mais que eux créent, pas moi...ils se sont peut-être déjà fait prendre de haut...vous avez dû le sentir » (Tiphaine P., manager de rayon, hypermarché Carrefour, 30 ans).

2.3.Un officier-surveillant : le marquage d'une frontière « eux » / « nous »

Le « bon » manager possède une dernière qualité : son attitude est à la fois celle d'un officier militaire et d'un surveillant de prison.

2.3.1. Une hiérarchie militaire

Ce qui surprend d'emblée lorsqu'on échange avec des managers de rayon, c'est le champ lexical très militaire que tous mobilisent pour décrire leurs tâches quotidiennes.

Ces nombreuses métaphores militaires reviennent très souvent quelle que soit l'enseigne : il faut ainsi fêter les « victoires » ou partager la « gloire » lorsque les chiffres sont en hausse, surmonter les « défaites » lorsqu'ils sont en baisse, « monter au front » c'est-à-dire faire du rayonnage avec les employés, ou encore faire la « guerre » des prix contre les autres enseignes. Les clients font quant à eux un « massacre » lorsqu'ils voient les rayons et les produits abîmés sont des « cadavres » abandonnés sur le « champ de bataille » (les rayons).

Les managers considèrent également qu'il existe deux « camps » dans le magasin, les « officiers » (les managers) et les « troupes » (les employés), tandis que les managers secteur et le directeur forment « l'état-major ». L'ancien chef de rayon Carrefour Grégoire Philonenko (1997 : 55-56) nous en livre d'ailleurs quelques autres : « mercenaires », *pin's* arborés comme la « légion d'honneur » ou encore « campagne napoléonienne ». Ce net marquage de la frontière « eux » / « nous » entre managers et employés a selon nous pour but de maintenir fermement en place la hiérarchie. Tout est fait pour éviter que les deux « camps » ne se côtoient et tombent dans le « copinage » : pour le premier contact de la journée, les managers descendent en rayons et pointent ce qui ne va pas en donnant des directives sans forcément saluer les employés (faire la bise et serrer la main sont généralement prohibés). Les salles de pauses quant à elles sont si possibles séparées car peu de managers acceptent de prendre leur pause avec leurs employés, ce que résume bien une remarque entendue à ce sujet qui veut qu'« on ne mélange pas les torchons et les serviettes ».

2.3.2. Une nécessaire surveillance des employés

Comme nous venons de le voir, les managers de rayon établissent une césure entre « eux » (les employés) et « nous » (les managers). Ils utilisent pour cela des champs lexicaux précis pour désigner leurs subalternes. Si les « ennemis » sont principalement les enseignes concurrentes, il existe également des « ennemis de l'intérieur » à surveiller constamment. Nous avons noté quatre champs lexicaux désignant les employés.

Le premier est celui de la « fainéantise » dont les employés seraient « naturellement » coupables. Nous citons les principales remarques des managers à ce sujet : « ils passent leur temps à se tourner les pouces », « quand on n'est pas là ils brassent de l'air », « il n'a pas envie de péter le cul », « s'il n'y a pas quelqu'un derrière son cul, elle brasse du vent toute la journée », « c'est dur de leur faire réaliser leur travail bien, parce que souvent c'est... bah tiens je vais faire mon travail vite fait puis après y a plein de trucs qui clochent derrière », « faut toujours être capable de les tenir parce si on laisse les gens tout seul au bout d'un moment ça

dévie forcément », « ça marche à la schlague », « je leur ai dit de se sortir les doigts du cul ». Cela nous renvoie inévitablement à la mentalité d'usine taylorienne où existe une suspicion de fainéantise envers les ouvriers (Taylor, 1971 [1911]). On constate les mêmes remarques dans les magasins avec et sans contrôle du temps de travail. Dans les magasins sans badgeuse par exemple, les heures supplémentaires existent mais ne sont pas payées. Les managers se plaignent que les employés ne fassent pas comme eux des heures supplémentaires gratuitement pour terminer le travail. Dans les magasins avec badgeuse, les heures supplémentaires sont quasiment impossibles car on décompte le temps de travail des employés à la minute près pour éviter d'avoir à augmenter les frais de personnel. Les managers affirment que la somme de ces minutes supplémentaires quotidiennes les empêchent parfois de recruter des temps plein l'été pour remplacer les salariés en congés payés, justifiant le contrôle rigide du temps de travail. Ils se plaignent ici que les employés ne soient pas assez productifs ou qu'ils ne fassent pas d'heures supplémentaires gratuites en badgeant leur sortie avant de revenir en magasin.

Deuxième champ lexical mobilisé par les managers pour désigner les employés, celui du « vol » : les employés seraient ainsi « naturellement » des voleurs qui dérobent discrètement des produits en magasin. Les managers n'hésitent pas à utiliser des termes variés pour nous le signifier : « voleurs », « chapardeurs », « vauriens », « canaille », « larron », « truand », « maraudeurs », « chouraveur ». Il s'agit de la fameuse « démarque inconnue » à mettre sur le compte des clients, des fournisseurs et des employés à proportion d'un tiers des vols chacun. Cela justifie selon eux la surveillance étroite dont ils font preuve, thème que nous avons déjà développé précédemment¹⁴⁵.

Le troisième champ lexical mobilisé pour désigner les employés est celui de l'« enfance » : les employés seraient ainsi restés au stade de l'enfance, c'est-à-dire qu'ils préfèrent s'amuser au lieu de travailler et se montrent désobéissants. Ils sont généralement désignés dans des termes qui les infantilisent : « des vrais gamins », « des sales gosses », « des enfants gâtés », les « gars » et les « filles » quand bien même il s'agit d'employés âgés.

Dernier champ lexical, celui de la « stupidité ». Les managers nous affirment sans vergogne que si les employés restent à ce poste, c'est qu'ils sont trop bêtes pour faire autre chose : « s'ils sont là c'est qu'on n'a pas le même cerveau », « on ne leur demande pas grand-chose pourtant », « ils ne comprennent pas », « ils se satisfont de ce qu'ils font », « l'employé ce qu'on lui demande c'est de remplir le rayon puis voilà quoi...c'est pas de réfléchir...c'est des remplisseurs...On n'essaye pas de les faire monter en compétences ». Les managers affichent

¹⁴⁵ Cf. Chapitre 3, Section 1, 1.2. Un contrôle panoptique de l'activité.

ostensiblement leur mépris pour des tâches jugées simplistes et répétitives qui n'apportent aucune satisfaction, considérant parfois leurs employés comme des outils ou des machines.

Tout comme chez les chefs de rayon, nous pensons que le net marquage d'une frontière entre « eux » (les employés) et « nous » (les managers) conserve sa fonction initiale de souligner au maximum la distance sociale qui existerait entre ces deux groupes, c'est-à-dire avec des employés qui appartiennent aux classes populaires, la classe d'origine des managers dont ils souhaitent justement s'extirper.

3. Agréger les trois dimensions de l'éthos professionnel des managers

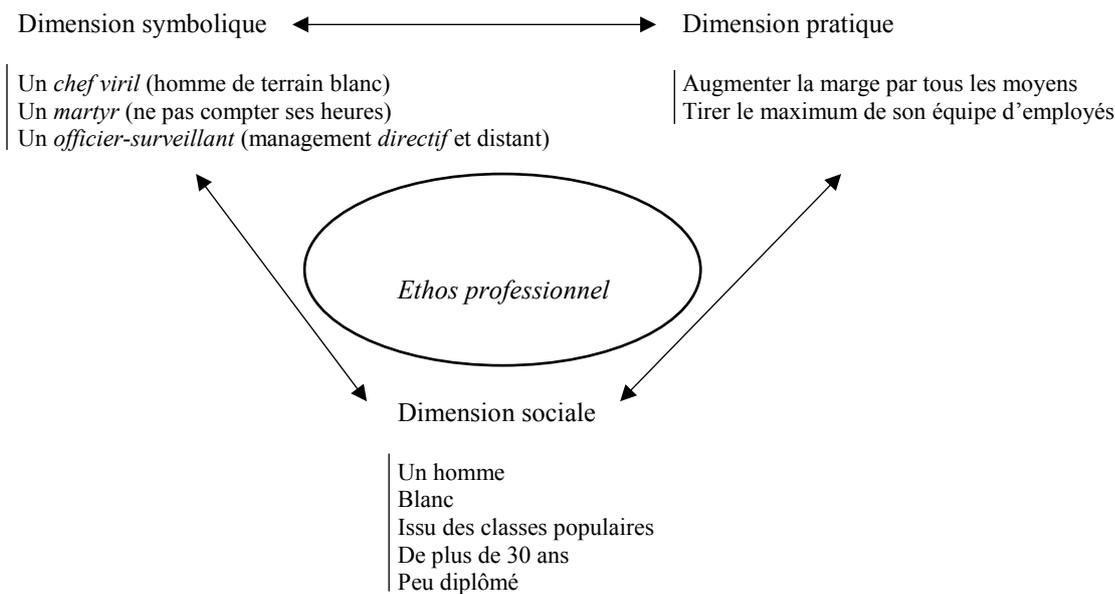
Nous pouvons à présent compléter le schéma de l'éthos professionnel du groupe des managers de rayon autour de ses trois dimensions.

3.1. Un éthos en trois dimensions

Sa dimension *pratique* regroupe les deux principales missions des managers. Elle englobe ainsi toutes les tâches qu'ils réalisent au quotidien, ce que nous avons longuement détaillé dans les chapitres 2 et 3 : « augmenter la marge par tous les moyens » et « tirer le maximum de son équipe d'employés ». Sa dimension *symbolique* regroupe les valeurs et représentations des managers ainsi que les réponses que nous avons obtenues en posant à tous les salariés les questions suivantes : Qu'est-ce qu'un bon manager de rayon ? Comment travaille-t-il ? Qui dans ce magasin en est un ? ». Les mêmes questions ont été posées en remplaçant le terme « bon » par celui de « mauvais ». Sa dimension *sociale* est tout simplement obtenue en relevant les caractéristiques objectives des managers qui semblent les plus importantes : âge-diplôme, sexe, race, classe.

On retrouve bien dans le schéma ci-dessous les influences réciproques entre les caractéristiques objectives d'un groupe professionnel, ses valeurs et représentations, son travail concret : chaque dimension influence les autres dimensions et est influencée par elles.

Figure 4. Les trois dimensions de l'éthos professionnel



Source : auteur.

3.2. Introduire les rapports sociaux ? Intersectionnalité vs consubstantialité

Les caractéristiques objectives des managers réunies dans la dimension *sociale* de l'éthos, à savoir le sexe (un homme), la race (blanc), l'âge et le diplôme (d'anciens employés non diplômés montés par promotion interne et âgés d'une trentaine d'année) ou encore la classe (classe populaire), font immédiatement penser à deux concepts mobilisés par la sociologie du genre, à savoir l'intersectionnalité et la consubstantialité. Avant d'en parler, présentons rapidement la sociologie du genre en France.

La segmentation : sexe, classe, race

Après quelques travaux pionniers sur le sexe/genre en France (Barrère-Maurisson, 1992 ; Delphy, 1998 ; Guilbert, 1966 ; Isambert-Jamati, 1955 ; Kergoat, 1982 ; Laufer, 1982), en particulier sur la division sociale et sexuelle du travail (avec des chercheuses comme Dominique Fougeyrollas, Helena Hirata et Danièle Kergoat), les études de genre portant sur les groupes professionnels se sont multipliées et des synthèses et manuels sont régulièrement publiés (Bereni *et al.*, 2012 ; Buscatto, 2014 ; Clair, 2015). Parmi les thèmes récurrents, on trouve par exemple les qualités « naturelles » que posséderaient les femmes dans l'exécution de certaines tâches, celles qu'elles réalisent dans la sphère domestique, ce qui dédouane l'employeur de reconnaître ces qualités comme une véritable qualification et de les rémunérer en conséquence : c'est le cas par exemple des clavistes (Maruani, Nicole-Drancourt, 1989a), des aides-soignantes

(Arborio, 1999) ou des policiers (Boussard *et al.*, 2007). Un autre thème est celui « du double processus de ségrégation et hiérarchisation sexuées » qui montre deux choses : « les qualifications et compétences professionnelles sont l'objet d'une construction sociale [qui] est politique et relève de l'établissement de monopoles masculins sur certains savoirs au cœur des rapports sociaux de travail » (Dubar *et al.*, 2015 : 253-254). C'est par exemple le cas des conseillers en management (Boni-Le Goff, 2012) ou des pornographes (Trachman, 2011). De nombreuses études portent également sur la féminisation des professions, comme chez les ingénieurs (Marry, 2004) ou les cadres du privé à haut potentiel (Pochic, Guillaume, 2007), et l'inévitable « plafond de verre » (Buscatto, Marry, 2009).

Les critères de la classe sociale et de la race sont quant à eux moins étudiés. L'influence de l'origine scolaire et sociale sur les hiérarchies internes à une profession a été mis en lumière par Bourdieu (1989) qui montre l'influence de ces critères pour les hauts fonctionnaires, mais l'on retrouve cette influence de l'origine sociale chez des groupes aussi variés que les architectes d'intérieur (Ollivier, 2011), les vendeurs des grands magasins (Barbier, 2012), les agents immobiliers (Bernard, 2012) ou encore les aides à domicile (Avril, 2014) et les coiffeurs (Desprat, 2017).

L'influence de la race est quant à elle surtout utilisée en sociologie des migrations et en sociologie urbaine, mais assez peu en sociologie des groupes professionnels. On peut néanmoins citer les travaux de Nicolas Jounin (2008) concernant les ouvriers du bâtiment ou ceux de Jobard (2006) sur les policiers issus des « minorités visibles » : comme avec les femmes, l'employeur affecte les travailleurs à certaines tâches en fonction de qualités supposées « naturelles » se rapportant à l'origine ethnique.

Intersectionnalité vs consubstantialité

Les caractéristiques objectives des managers font donc penser à deux concepts mobilisés par la sociologie du genre nés dans des contextes historiques et sociaux différents (Jaunait, Chauvin, 2012). Le premier est l'intersectionnalité, un concept venu du *Black feminism* marqué par la culture américaine et ses inégalités raciales (Bilge, 2009 ; Buscatto, 2016 ; Fassin, 2015). Il a été développé à la fin des années 1980 par la juriste Kimberle Crenshaw (1991) dans un célèbre article portant sur les violences faites aux femmes de couleur (noires, hispaniques, asiatiques) aux États-Unis, avec le double objectif « de développer un modèle pour analyser l'oppression que vivaient les femmes des communautés noires et d'élaborer une stratégie politique pour contester et transformer des rapports sociaux inégalitaires » (Buscatto, 2014 : 13). Le second est la consubstantialité des rapports sociaux de classe, de sexe et de race, concept

marqué par le féminisme matérialiste qui est né dans une culture française marquée par les inégalités sociales. Développé à la fin des années 1970, il est d'abord centré sur l'articulation entre sexe et classe Kergoat (1978, 1982) et n'intègre qu'un peu plus tard la race (Lada, 2004).

Nous ne retenons pas le concept d'intersectionnalité (Crenshaw *et al.*, 2013) pour plusieurs raisons. Il place tout d'abord au premier plan l'articulation entre genre et race et minore le rôle de la classe (Galerand, Kergoat, 2014a : 53 ; Kergoat, 2012 ; Pfefferkorn, 2012 : 79-86). Il conduit aussi parfois à établir une hiérarchisation entre genre, race et classe au profit du genre alors que les groupes sociaux ne sont pas uniquement « genrés », « racisés » ou « classés » (Marchadour, 2015 : 31-32). Il peut enfin donner l'impression que la situation décrite n'est pas dynamique mais qu'elle se résume à un simple croisement de critères. Nous faisons donc le choix de la consubstantialité des rapports sociaux (Kergoat, 2009, 2012). Les rapports sociaux de sexe, de race et de classe sont à la fois consubstantiels et coextensifs (Kergoat, 2009 : 112) : la consubstantialité renvoie à leur caractère inséparable et la coextensivité au fait qu'ils sont dynamiques et se coproduisent en évoluant. Cela appelle deux précisions. On ne peut pas étudier l'un des rapports sans les autres car il n'existe pas de hiérarchie entre eux, et on ne parle pas d'une situation figée mais d'un processus toujours en action. Ensuite, le travail dans le féminisme matérialiste est un angle d'approche central pour analyser le genre (Galerand, Kergoat, 2014b ; Pfefferkorn, 2012 : 96-97).

La consubstantialité et la coextensivité des rapports sociaux de classe, race et sexe, où aucun rapport n'est plus important que les autres, où chacun influence et est influencé par l'évolution des autres et qui place le travail au cœur des rapports sociaux présente des similitudes avec notre conception de l'ethos professionnel. L'ethos des managers lui aussi possède trois dimensions consubstantielles (on ne peut pas établir de hiérarchies entre eux) et coextensives (elles évoluent ensemble en s'influçant mutuellement), et le travail concret est une dimension de l'ethos professionnel. Cependant, ce n'est pas un cadre théorique suffisant : ces rapports sociaux de classe/race/sexe ne constituent qu'une dimension parmi les trois que comporte l'ethos professionnel des managers. Nous présenterons plus tard la façon d'envisager ces influences réciproques entre les différentes dimensions de l'ethos¹⁴⁶.

¹⁴⁶ Cf. Conclusion générale, Section 2, 2.2. Un ethos professionnel qui « fait système » ?

Section 2 : Passage d'un poste pour « faire carrière » à un poste d'« entrée de carrière » chez les groupes intégrés au tournant des années 2010

Nous nous intéressons dans cette section à la nouvelle politique de gestion des RH des enseignes intégrées (Carrefour, Auchan, Casino, Cora) concernant le poste managers de rayon et à la réaction de ces derniers.

Nous avons longuement détaillé dans les chapitres 2 et 3 la façon dont les enseignes intégrées ont profondément remanié le poste de manager de rayon tout au long des années 2000 et l'accélération de ces transformations au tournant des années 2010 : éloignement des produits aux niveaux des achats (négociations avec les fournisseurs), des commandes et stocks et de la revente en rayon, équipes plus grandes et rajout de compétences informatiques, managériales et RH. Désormais, les enseignes intégrées considèrent qu'on ne peut plus « faire carrière » à ce poste : il cesse dès lors de représenter un aboutissement pour des employés ayant fait leurs preuves durant de nombreuses années de rayonnage. C'est au contraire devenu un poste d'« entrée de carrière » pour des profils « évolutifs cadres » dont c'est la première affectation. Dit autrement, on fait commencer en rayon de jeunes diplômés prometteurs pour les faire progresser ensuite rapidement dans la hiérarchie du magasin ou dans les fonctions transverses au siège et en centrale d'achat. Manager de rayon est devenu un poste « tremplin » pour une carrière : les enseignes souhaitent ainsi qu'il devienne un « port d'entrée » (Doeringer, Piore, 1971) sur le marché interne mais qu'on n'y fasse plus carrière.

Pour aboutir à ce profond changement, les GSA s'y prennent de deux façons : « remodeler » les managers en créant un manager « *footloose* » (sans attache) et en changeant les « vieilles mentalités », ouvrir leur marché interne pour accélérer les transformations en abandonnant la politique de promotion interne pour recruter de jeunes diplômés. Cependant, ces modifications vont quelquefois entrer en contradiction directe avec l'ethos professionnel des managers de rayon en poste.

1. « Remodeler » les managers

Réussir à « remodeler » les managers passe par la mise en œuvre de différents moyens. Les enseignes vont ainsi tenter de créer un manager « *footloose* » possédant de nouvelles compétences et dénué d'attaches géographiques de façon à ce qu'il ne soit plus attaché à son rayon ni même à son magasin. Puis, elles vont tenter de changer les « vieilles mentalités » des managers en poste en utilisant la formation interne et l'entretien annuel d'évaluation.

1.1. Créer un manager de rayon « *footloose* »

La réorganisation des rayons a des effets contradictoires sur les compétences des managers. Elle s'articule en outre avec une mobilité géographique qui devient progressivement obligatoire dans toutes les enseignes.

1.1.1. La réorganisation des rayons : des effets ambivalents sur les compétences

Nous avons vu précédemment¹⁴⁷ que les enseignes intégrées ont profondément fait évoluer le poste de manager de rayon depuis le début de la décennie 2000 en supprimant certaines de leurs compétences et en leur en rajoutant d'autres, évolution qui s'est accélérée au tournant des années 2010. Nous en détaillons ici les différentes conséquences.

La suppression des compétences ayant trait aux produits

On constate en premier lieu que les enseignes mettent en œuvre un processus de centralisation de certaines compétences des managers au moyen de l'informatisation des tâches.

Tout d'abord, la gestion des commandes et des stocks est centralisée par la centrale d'achat *via* les logiciels de précommande, ce qui supprime la nécessité d'apprendre à connaître finement les rotations annuelles de chaque produit. Les managers voient positivement cette évolution car elle allège des tâches jugées fastidieuses : ils gagnent en rapidité, commettent moins d'erreurs et effectuent moins de travail à la main. Ensuite, l'achat des produits est aussi centralisé par la centrale d'achat, ce qui supprime la négociation avec les fournisseurs. Cette évolution est vue négativement par les managers car cette partie du travail est considérée comme particulièrement intéressante. Finalement, la vente des produits est centralisée par le siège au moyen par exemple des plans *merchandising* nationaux, ce qui supprime le besoin de connaître finement sa zone de chalandise pour adapter l'offre et le prix des produits à la demande locale. Cette évolution est là encore vue négativement par les managers car ces tâches sont considérées comme le cœur du métier. En somme, on peut dire que le manager était encore un véritable « commerçant » avant ce lent processus de centralisation, c'est-à-dire qu'il connaissait ses produits, les achetait aux fournisseurs au prix le plus bas pour les revendre aux clients au prix le

¹⁴⁷ Cf. Chapitre 2, Section 1, 1. Chez les intégrés : un poste largement remanié depuis une vingtaine d'années.

plus élevé au moyen d'une connaissance fine de sa zone de chalandise, toutes compétences dont il est aujourd'hui dépossédé.

Essayons maintenant d'interpréter ces changements autour de trois remarques. La première concerne l'informatisation. On assiste *via* l'informatique à une taylorisation des tâches qui entraîne une déqualification. Dit autrement, il se produit une séparation entre conception et exécution qui touche les tâches commerciales formant l'ancien cœur du métier des managers de rayon : la conception est centralisée au siège et à la centrale d'achat et les managers deviennent de simples exécutants. Cela renvoie par exemple au « vol du savoir » (Lucas *et al.*, 1989) des techniciens de l'aéronautique qui s'accroît à mesure que l'informatique se développe. Cela peut aussi faire penser à une lecture marxiste de la division capitaliste du travail où la déqualification des travailleurs est recherchée par le patronat dans le but de moins rémunérer les ouvriers et de conserver le pouvoir conféré par les connaissances productives (Braverman, 1976 [1974]). La seconde remarque s'appuie sur la sociologie des groupes professionnels. Didier Demazière et Charles Gadéa (2009c : 445) avancent que « tout groupe professionnel s'appuie sur des processus de spécialisation des activités, par lesquels il gagne – ou perd – en spécificité et en différenciation ». Pour le cas des managers, on constate une disparition de compétences spécifiques sans possibilité pour eux de se défendre. En ce sens, on peut dire que ce métier connaît une certaine « déprofessionnalisation » (Champy, 2014 ; Roquet, Wittorski, 2013 ; Vézinat, 2016 : 119-121). La dernière remarque met en relief la conséquence négative de ces changements pour les managers. Ces derniers deviennent en effet plus facilement substituables : les enseignes peuvent désormais former plus rapidement de nouveaux managers car il n'est plus nécessaire d'apprendre longuement à connaître les produits, rendant la promotion interne superflue. Elles peuvent ainsi remplacer les managers en place qui n'acceptent pas les changements par des managers plus jeunes, moins contestataires et moins coûteux en termes de rémunérations. Dit autrement, ces changements permettent aux groupes intégrés d'ouvrir leur marché interne du travail (autrefois fermé par des compétences spécifiques apprises par une longue expérience et nécessitant la promotion interne) au marché du travail externe (Doeringer, Piore, 1971), plaçant les managers en poste face à la concurrence de jeunes diplômés sans expérience.

Le rajout de compétences ayant trait aux employés, aux clients et à l'informatique

Si l'informatisation des tâches et les récentes transformations de leur poste semblent dans un premier temps fragiliser la position des managers de rayon, il ne faut pas pour autant s'arrêter à ce constat.

Il existe en effet un processus en sens inverse qui produit des effets tout aussi puissants. Arriver à faire face à la centralisation et à l'informatisation de certaines tâches nécessite chez les managers de maîtriser des compétences informatiques et gestionnaires plus poussées. La politique d'orientation-client des enseignes nécessite en outre qu'ils maîtrisent des compétences relationnelles avec les clients. La gestion d'équipes plus nombreuses implique quant à elle de maîtriser des compétences en management (si possible *participatif*) et en gestion des RH qu'ils ne possédaient pas non plus jusqu'alors.

Nous interprétons cette situation en deux temps. Premièrement, on constate que se réalise un processus de qualification autour d'un transfert de compétences que les managers ne possédaient pas jusqu'alors. Cela renvoie à Michel Freyssenet (1974) qui affirme que l'automatisation et l'informatisation amènent aussi des qualifications. Selon lui, un processus dual de déqualification-surqualification polarise la main d'œuvre en deux pôles : d'un côté, des Ouvriers spécialisés qui sont de plus en plus déqualifiés et dépossédés de leurs savoirs, de l'autre, des ouvriers de conception et de maintenance qui sont de plus en plus qualifiés. La différence est qu'ici, les managers de rayon connaissent les deux processus à la fois.

Nous relevons ensuite des conséquences positives pour les managers. Toutes ces compétences transférées (informatiques et gestionnaires, relationnelles, managériales et gestion de personnel) sont en effet fortement valorisées sur le marché du travail. Les managers de rayon acquièrent ainsi les compétences typiques des managers du secteur des services. Ils deviennent de cette façon plus « employables », ce qui leur ouvre de nombreuses opportunités sur le marché du travail externe. Et c'est cette fois-ci les enseignes qui doivent supporter un effet négatif pas tout à fait anticipé : forts de ces nouvelles qualifications, d'anciens managers en profitent pour partir tandis que les nouveaux managers ne sont plus tenus de rester. L'ouverture du marché interne peut ainsi devenir une chance.

Un processus dual

Elargissons quelque peu notre propos en nous intéressant à présent aux effets non anticipés de la transformation des compétences des managers de rayon.

Précisons tout d'abord les notions de « compétences transférables » et de « compétences transversales » que l'on peut définir en nous appuyant sur un récent rapport de France Stratégie (Colin, Sciberras, 2017) et qui renvoient aux compétences techniques et génériques utilisées par l'Organisation de coopération et de développement économique (Froy, Giguere, 2010). Les compétences transférables sont « des compétences spécifiques attachées à une situation professionnelle donnée [...] mais qui peuvent être mises en œuvre dans un autre contexte

professionnel » (Colin, Sciberras, 2017 : 14). Elles comprennent « les compétences liées à un contexte professionnel particulier » et « les compétences acquises en dehors de l'activité professionnelle » (*ibid.* : 14). Les compétences transversales « sont des compétences génériques mobilisables dans diverses situations professionnelles » : elles comprennent les « savoir de base » (*ibid.* : 14) et les « aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives » (*ibid.* : 15).

A côté de ces deux types de compétences, il existe également des compétences non transférables, *i.e.* acquises dans une organisation et valables uniquement entre ses murs. On peut les appeler « qualifications spécifiques » avec Peter Doeringer et Michael Piore (1971) : si les qualifications générales apprises durant la formation scolaire sont reconnues par des diplômes et si le travailleur peut les emmener partout avec lui, les qualifications spécifiques sont au contraire des « trucs et astuces » appris sur le tas *via* l'expérience dans l'entreprise et uniquement valables entre ses murs. Ces auteurs soulignent bien que l'ensemble des qualifications ne forment pas automatiquement un « capital humain » car elles ne sont pas forcément reconnues socialement dans des classifications d'emploi ou des diplômes (Coutrot, 2002 : 35-36). On peut également mobiliser une notion venant de l'économie des organisations qu'Oliver Williamson (1985) reprend à Alfred Marshall (1890), celle de la « spécificité des actifs ». Les actifs d'une firme sont de plusieurs sortes : un site, l'actif physique, l'actif humain (compétences, savoirs collectifs), *etc.* Chaque firme décide d'internaliser ou non un actif en fonction de son degré de spécificité : plus il est spécifique et plus il sera internalisé et difficilement redéployable ailleurs.

Appliquées au cas des managers de rayon, ces différentes notions nous permettent d'avancer plusieurs propositions. Les anciens chefs de rayon possédant une fine connaissance des produits constituaient selon nous un actif spécifique pour les magasins qui avaient donc choisi de l'internaliser par la politique de promotion interne. De leur côté, les chefs de rayon pouvaient difficilement redéployer ces compétences spécifiques aux grandes surfaces dans d'autres entreprises. Toutefois, ce n'est plus le cas aujourd'hui car les enseignes ont mis en œuvre un double mouvement. Elles les ont tout d'abord déqualifiés en centralisant leurs compétences spécifiques (sur les produits) et ont ouvert leur marché du travail interne (qui était fermé par les compétences spécifiques et la promotion interne), ce qui les confronte désormais à la concurrence de jeunes diplômés sans expérience. Elles les ont en même temps qualifiés avec des compétences transférables (management-RH, relation-client, informatique et gestion) que ces derniers peuvent redéployer dans tout le secteur des services.

En somme, ces différentes réformes ont accru l'« employabilité » sur le marché externe de ces chefs devenus managers. Si cette notion est utilisée par les gestionnaires dans la gestion par les compétences (Loufrani-Fedida *et al.*, 2015), sociologues (Glammann, Moatty, 2017) et économistes (Gazier, 2017) insistent sur son caractère polysémique et fluctuant. Ne pouvant dresser ici son historique, disons simplement que l'attractivité des managers sur le marché de l'emploi s'est accrue, ce qui fait que beaucoup en ont profité pour partir. Ce n'était pourtant pas l'objectif visé : le *turn over* recherché par les enseignes pour « faire le ménage » chez les anciens managers afin d'accélérer les transformations du poste est devenu trop important et déstabilise certains magasins, comme par exemple cet hypermarché Auchan que nous avons visité et dans lequel la moitié des managers sont partis la même année (en 2014).

Ces changements des tâches concrètes à réaliser, s'ils gênent parfois des managers qui peuvent se montrer critiques à leur égard, ne sont pas en contradiction directe avec leur ethos professionnel. Il s'agit en effet toujours pour eux d'« augmenter la marge par tous les moyens » et de « tirer le maximum de son équipe d'employés », les deux piliers de la dimension *pratique* de l'ethos du groupe.

1.1.2. Une mobilité obligatoire couplée avec des rémunérations attractives

Après l'évolution des compétences des managers, nous nous intéressons au changement de la politique de mobilité des enseignes. Nous traitons ici le cas de la mobilité interne (au sein de la même enseigne) et horizontale (en restant au poste de manager) qui peut être ascendante si le manager accède à un poste plus avantageux (responsabilités, statut, rémunération) ou descendante si le poste est au contraire moins avantageux. Nous traitons de cette question en adoptant principalement le point de vue des enseignes, le point de vue des managers étant largement évoqué au chapitre suivant¹⁴⁸.

Une mobilité interne devenue obligatoire

Les enseignes utilisent la mobilité interne horizontale à différents moments de la carrière des managers de rayon. La mobilité est tout d'abord obligatoire lors de la prise de poste, c'est-à-dire qu'un apprenti manager ne peut pas devenir manager dans le magasin où il a été formé. Après le tournant des années 2010, la mobilité devient également obligatoire tout au long de la carrière, c'est-à-dire qu'un manager doit changer de poste et de magasin tous les 2 ou 3 ans :

¹⁴⁸ Cf. Chapitre 5, Section 3 : Essai d'une typologie : les quatre profils au poste de managers de rayon.

c'est déjà le cas durant notre enquête de terrain (2014-2017) chez Géant et Carrefour et c'est en discussion chez Auchan. Les enseignes organisent de cette façon un *turn over* permanent des managers dans leurs magasins et s'attendent à ce que les managers quittent d'eux-mêmes ce poste vers 30 ans maximum pour occuper des postes de direction ou dans les fonctions transverses. Ce mode de fonctionnement baptisé *up or out* (promotion ou éviction) qui veut que les meilleurs progressent rapidement et que les autres quittent l'entreprise se retrouve dans la distribution spécialisée chez Décathlon (Dalla Pria, Leroux, 2011) ou dans d'autres secteurs comme chez les cadres du conseil en management (Boni-Le Goff, 2010).

Cette obligation est matérialisée par une clause de mobilité géographique dans leur contrat de travail¹⁴⁹ :

« Ma femme était manager de rayon ici comme moi mais elle s'est fait rétrograder en tant qu'employé car elle a refusé une mutation » (Gatien L., manager de rayon, hypermarché Géant, 35 ans).

« Les cadres ici ne sont pas de la région. C'est à cause de la mobilité obligatoire quand on a une promotion. C'est dans leur contrat ils ne peuvent pas refuser » (Pascal L., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 ans).

« Mon mari qui bosse chez aussi Carrefour s'est fait virer après 3 refus » (Tiphaine P., manager de rayon, hypermarché Carrefour, 30 ans).

« La clause de mobilité géographique n'est pas encore activée pour l'instant, ça se fait sur la base du volontariat mais ça va devenir obligatoire. Même là de toute façon on ne peut plus évoluer si on reste sur le même poste en refusant la mobilité. Ils ne licencient pas encore pour ça mais ça se profile » (Adriano A., manager de rayon, hypermarché Auchan, 35 ans).

Quand on interroge les membres de la direction des magasins ou des sièges, ils justifient ce changement de politique de mobilité par ses différentes fonctions relatives à la carrière des managers. Cela permet tout d'abord une « remise à 0 » des managers, c'est-à-dire qu'ils se remettent en question lors de toute prise de fonction. Cela permet aussi de facilement effacer les erreurs de management qu'ils commettent au poste précédent et ne les oblige pas à tenir les promesses faites aux employés car ils savent pertinemment qu'ils partiront vite ailleurs. Cela les empêche encore de tomber dans la routine et de créer des liens d'amitié avec les équipes, le fameux « copinage ». On s'attend à ce qu'ils gagnent en compétences en accumulant des expériences différentes qui leur permettront de postuler aux niveaux hiérarchiques supérieurs. Cette nouvelle politique permet enfin de les sanctionner ou de les récompenser : on leur confie un rayon plus important en termes de chiffre d'affaires, de marge et d'effectifs pour les promouvoir et inversement pour les sanctionner, moyen très efficace de faire partir ceux qui ne correspondent pas aux nouvelles politiques des enseignes. Les directions s'attendent aussi à ce que les employés soient à chaque fois remotivés par l'arrivée d'un nouveau manager censé

¹⁴⁹ Cf. Fiche pratique « Clause de mobilité », Service-Public.fr, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F31576>, consulté le 3 février 2018.

apporter du « sang neuf » et redynamiser l'équipe. Cette politique de mobilité qui organise dans les magasins un constant *turn over* peut être interprétée comme une stratégie des entreprises visant à placer les salariés en situation de « précarisation subjective » : selon Danièle Linhart (2013 : 114), ces entreprises font « le choix d'une mise sous pression, d'une fragilisation des salariés, en vue de leur retirer les repères, les appuis, les ressources susceptibles de leur ménager une certaine liberté d'esprit, une assurance professionnelle leur permettant d'opposer à la hiérarchie un autre point de vue sur la manière de travailler ». Toutefois, cette nouvelle exigence des directions n'est pas en contradiction avec l'ethos professionnel des managers : la mobilité n'est qu'un sacrifice de plus demandé à ces *martyrs*.

Quelques critères de distinction

Quelques remarques sont tout de même nécessaires car la mobilité des managers n'est pas un phénomène uniforme et dénué de sens.

La mobilité possède par exemple une signification différente selon le secteur des rayons concernés (alimentaires ou non alimentaires). La mobilité dans le même secteur des rayons est très courante et permet de savoir directement s'il s'agit d'une promotion ou d'un déclin (on constate immédiatement si le rayon est plus important ou non). La mobilité entre les rayons alimentaires et non alimentaires est possible mais se fait dans un sens particulier. Du non alimentaire vers l'alimentaire, il s'agit d'une promotion (mobilité horizontale ascendante) car les rayons alimentaires sont les plus prestigieux et rapportent davantage : on y met donc les managers les plus expérimentés. Par contre, effectuer la mobilité en sens inverse est une sanction (mobilité horizontale descendante) ou une remise à niveau pour un débutant.

La mobilité diffère également en fonction du format de l'enseigne. Etant donné qu'on compte moins d'hypermarchés que de supermarchés, les managers en hypermarché trouvent rarement un magasin prêt à les accueillir qui soit proche du leur : les faire évoluer rapidement implique une mobilité immédiatement nationale. Les managers de supermarché ont quant à eux davantage de chances d'effectuer une mobilité régionale. Attention toutefois : au sein d'une même enseigne, les hypermarchés et les supermarchés sont généralement des entreprises différentes (Auchan et Simply Market, Carrefour Market et Carrefour, Casino et Géant, Cora et Match) : un manager ne peut donc pas effectuer de mobilité en passant de l'un à l'autre format à moins de démissionner. Ajoutons pour finir que toutes les enseignes ne couvrent pas forcément l'ensemble du territoire national : si Auchan et Carrefour possèdent des magasins partout en France, Géant est surtout implanté dans le Sud et le Sud-Est et Cora dans le Nord et le Nord-Est.

Des rémunérations progressant avec la mobilité

La rémunération des managers de rayon est composée d'un salaire fixe de base (de 13 ou 13,5 mois), de primes individuelles en fonction de l'atteinte des objectifs, de primes collectives en fonction des résultats du magasin, de mécanismes de participation et d'intéressement en fonction des résultats du groupe. Le salaire de base augmente avec le niveau de diplôme, le statut (cadre ou agent de maîtrise), l'importance de l'équipe encadrée (certains managers dirigent 40 employés) et le secteur des rayons (les rayons traditionnels comme la boucherie sont les mieux payés et les rayons bazars les moins payés). En cas de mobilité géographique, il augmente aussi de 10 %.

Cette politique de mobilité interne se donc veut intéressante car on la couple avec une hausse de la rémunération. Le problème est qu'elle se met en place au tournant des années 2010, période pendant laquelle la conjoncture économique chancelante impacte fortement les enseignes intégrées. Les primes collectives octroyées en fonction des résultats du magasin sont supprimées car de nombreux magasins sont en déclin et les mécanismes d'intéressement et de participation octroyés en fonction des résultats du groupe sont également en forte baisse. Au lieu d'augmenter, la rémunération effective des managers diminue fortement comme chez Auchan (Bernard, 2016 : 70-71) et Carrefour (Benquet, Durand, 2016 : 51-52) chez qui la relation salariale se durcit. Le mécontentement grandissant des managers en a fait partir beaucoup et ceux qui restent sont dubitatifs. Les plus jeunes admettent en effet que leur rémunération est peu mirobolante eu égard au temps de travail (de 50 à 70 heures par semaine). Et comme l'a déjà constaté Sophie Bernard (2016 : 71-72), les plus anciens qui ont connu les années fastes se disent beaucoup moins motivés :

« Le salaire avant la crise pouvait atteindre 19,5 mois cumulés, mais c'est finit cette époque. On avait 13,5 mois de salaire + 1 mois de vacances + 3 mois pour les résultats (1 mois résultats magasin + 1 mois résultats personnels + 1 mois compétences) + ½ ou 1 mois d'intéressement + 1 mois de participation. Evidemment le salaire augmente quand il y a mobilité (150 euros environ), et on a une "prime de rideaux" et le déménagement payé. Les primes pouvaient aller jusqu'à 6 mois de salaire dans le temps » (Yves P., ex-responsable régional, hypermarchés Carrefour, 58 ans).

« Les managers ici touchent entre 1 700 et 3 700 euros mensuel selon le diplôme et sans les primes » (Pascal L., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 ans).

« La stratégie des enseignes mise en place ces 15 dernières années vise à diminuer considérablement la masse salariale que ce soit sur le salaire de base mais aussi et surtout sur les rémunérations annexes. Ils se sont rendus compte que les managers coûtaient trop cher » (Jean-François P., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 52 ans).

« Du point de vue du salaire, faire 3 ans d'études, gérer 15 personnes et 6 millions d'euros de CA pour 30 000 euros net/an primes incluses, c'est insuffisant quand tu bosses 60 heures par semaine et que tu privilégies ton taf à ta vie perso. Je touchais seulement 1 500 euros net hors prime chez Carrefour » (Olivier C., ex-manager de rayon, Carrefour Market, 26 ans).

« Actuellement les primes peuvent aller jusqu'à 2 mois de salaire. Comme la conjoncture est difficile, le directeur essaye de compenser en leur mettant la variable comportement à fond car les primes collectives sont mortes » (Laura C., manager secteur, hypermarché Géant, 25 ans).

« Les salaires sont au point mort depuis 2 ans. Un collabo il y a encore 3 ans avec l'ancienneté et tout pouvait avoir 17 mois de salaire, là c'est 14-14,5 mois de salaire maxi. C'est à cause des primes qui dépendent du CA qui baisse beaucoup là. Comme il n'y a plus les primes beaucoup d'employés ne sont plus motivés... le salaire est leur seule grande motivation... donc on ne peut plus leur demander trop de choses. C'est pareil pour nous. Regardez, on a perdu des tâches terrain car il y a de grands efforts au niveau informatique, ce qui fait qu'on supprime plein de postes... mais on a récupéré un périmètre plus large avec plus de responsabilités d'un autre côté » (Luc J., manager de rayon, hypermarché Auchan, 41 ans).

« Tu as en gros un salaire fixe + une prime de progrès (selon les résultats du magasin) + une prime de participation/intéressement (selon les résultats du groupe) + la variable individuelle (pendant l'entretien annuel d'évaluation). Pour ça tu as 2 entretiens, l'entretien-résultats et l'entretien-compétences. Hors primes nous on a 2 500 euros brut par mois, mais les primes collectives c'est terminé alors imagine le moral ! » (Adriano A., manager de rayon, hypermarché Auchan, 35 ans).

« Comme j'ai un doctorat, la base du salaire est supérieure aux autres managers » (Tiphaine P., manager de rayon, hypermarché Carrefour, 30 ans).

« Là comme cadre je suis passée à 2 400 euros brut maintenant, c'est mieux qu'agent de maîtrise à 1650 euros mais bon j'en fais des heures aussi » (Blandine, manager de rayon, supermarché Match, 33 ans).

« Il est évident qu'en établissant un prorata entre nombre d'heures travaillées et salaire, on ne s'y retrouve pas bien souvent. En gros on gagne le SMIC horaire pour des responsabilités grandissantes en magasin » (Alexandre D., ex-alternant manager de rayon hypermarché Auchan, 27 ans).

« Mensuellement, le manager de rayon boucherie touche 3 900 euros brut sans les primes, c'est le plus gros. Et le bazar il n'a que 3 200 brut. Le pire pour eux c'est que Valauchan est devenu Valfrance, et que Valfrance n'est basé que sur les résultats français qui sont en baisse, alors les taux d'intérêt sont devenus très bas et parfois négatifs » (Perrine P., alternante RH, hypermarché Auchan, 23 ans).

1.2. Changer les « vieilles mentalités »

Pour « remodeler » les managers de rayon, les enseignes procèdent également à la modification de leur politique de formation interne et n'hésitent pas non plus à utiliser l'entretien annuel d'évaluation.

1.2.1. La formation interne : créer un véritable « manager »

Un fort investissement dans la formation

Les intégrés disposent de centres de formation structurés composés de plusieurs dizaines de formateurs qui sont des cadres de l'entreprise ou des formateurs extérieurs. Pour l'enseigne Géant-Casino par exemple, les formations s'effectuent à « Casino Campus » situé au siège historique à Saint-Etienne. Auchan possède pour sa part cinq « Instituts de formation à l'excellence », qui sont des centres de formation régionaux, ainsi que des « Ecoles des managers ». Il existe également un institut de formation national à Lille qui forme les membres des directions des magasins (RRH, managers secteur, directeurs de magasins). Les intervenants

sont généralement des cadres de l'entreprise et les quelques intervenants externes qu'on y trouve sont sollicités pour des besoins spécifiques comme les cours de "développement personnel".

Les modalités sont les suivantes. Chaque manager reçoit une formation durant plusieurs mois lors de sa prise de poste. Les non diplômés effectuent d'ailleurs des parcours d'intégration plus longs qui peuvent s'étaler sur une année entière. Les managers s'y rendent également à chaque évolution de carrière ou simplement pour se remettre à niveau lorsque les techniques évoluent :

« Chez nous le parcours formation d'un stagiaire manager en hypermarché c'est 8 à 12 mois, dont une cinquantaine de jours de formation incontournables qui portent sur la connaissance et la culture de l'entreprise, l'accueil, les attentes clients, la connaissance produit, le *marketing* et le *merchandising*, la fonction et la mission chef de rayon, l'organisation du travail, la gestion et bien entendu, le "gros morceau" : le management ! » (Yves P., ex-responsable régional, hypermarchés Carrefour, 58 ans).

« Moi j'ai eu droit à un mois de formation entier parce qu'ils ne trouvaient pas de pharmaciens. En fait ceux qui venaient ne tenaient pas le coup car leur formation durait 4 jours seulement, et c'est bien trop court. C'est parce que beaucoup de pharmaciens travaillent dans l'industrie ou en officine comme moi avant d'arriver ici, ce n'est pas notre univers » (Tiphaine P., manager de rayon, hypermarché Carrefour, 30 ans).

« A l'école des managers Auchan, tout le monde y va 4 ou 5 mois, ceux qui ne sont pas issus du secteur font 1 mois comme employé, et les employés qui montent ont des cours théoriques aussi » (Patrick P., Responsable des relations écoles, Auchan).

« On fait des formations au départ sur des trucs assez généraux pour comprendre l'entreprise, il faut piger la politique commerciale. Après il y a des formations selon les compétences à développer et c'est un peu à la carte selon tes besoins. Bon en ce moment elles sont réduites avec la crise » (Luc J., manager de rayon, hypermarché Auchan, 41 ans).

« Pour les formations je fais la demande et on me propose. Moi je suis timide alors c'était sur comment s'affirmer quand on a un manque de confiance en soi » (Maxime, manager de rayon, supermarché Match, 27 ans).

« Quand les gens sortent de l'apprentissage et deviennent manager ils ont 3 semaines de formation. On embauche des apprentis qui ont des capacités de management, ce n'est pas en formation qu'on voit ça. On prend ceux qui donnent des consignes aux ELS, qui s'imposent d'eux-mêmes » (Laurence P., Responsable des ressources humaines pour 15 hypermarchés Géant, 47 ans).

Le contenu des formations (1) : les formations traditionnelles

Nous commençons par détailler les formations traditionnelles obligatoires qui n'ont pas évolué avec les transformations récentes du poste. Les managers doivent se former tout d'abord à la politique commerciale de l'entreprise, c'est-à-dire connaître le positionnement de l'enseigne par rapport aux autres, comme par exemple avec la campagne « J'optimisme » chez Carrefour. Les managers reçoivent ensuite des formations concernant les produits en fonction de leur secteur. Dans l'alimentaire, ils sont formés aux normes sanitaires et d'hygiène, au respect de la chaîne du froid et aux réglementations afférentes. Dans le non alimentaire avec service, les formations portent sur la vente et les clients : on leur apprend généralement à classer les clients dans des catégories en fonctions d'attitudes comportementales (gestes et postures) et

langagières (mots appartenant à des registres identifiés) dans le but d'adapter leur discours aux différents profils rencontrés. Les managers se forment enfin obligatoirement en droit du travail : ils doivent savoir ce qu'ils ont légalement le droit de faire ou non pour l'organisation du *planning*, les recrutements et licenciements, *etc.* En guise de remarque ajoutons que les managers nous confient demander des formations plus poussées quand ils font face à un délégué syndical revendicatif car ce dernier connaît souvent mieux qu'eux le droit du travail.

Le contenu des formations (2) : les nouvelles formations

Dans les grandes entreprises, la formation sert principalement à favoriser la flexibilité et améliorer la performance, mais en cas d'« innovations de ses modes de fonctionnements ou de nouveaux modes de relation avec son environnement », les objectifs sont aussi de « rompre avec d'anciens fonctionnements » et de « faire partager une culture professionnelle commune » (Lambert Mario-Vernoux, 2014 : 62-63). C'est le cas des GSA qui doivent faire accepter la réorganisation et les changements au poste de manager de rayon. Ces nouvelles formations visent principalement deux buts : apprendre à diriger son équipe et apprendre à supporter le poids des nouvelles responsabilités.

Le premier but de ces nouvelles formations est d'apprendre à diriger son équipe. On voit se généraliser les formations en management *participatif* ou *collaboratif* qui sont de plus en plus à la mode chez les groupes intégrés. C'est le cas en particulier chez Auchan avec sa nouvelle politique de « *servant leader* » qui se décline en deux versions, l'une pour les managers et l'autre pour les employés. En théorie, cela signifie que le manager est au service de ses employés, c'est-à-dire que les employés doivent décrire les besoins qu'ils rencontrent pour effectuer correctement leur travail afin que les managers y répondent. Mais comme pour la politique de mobilité des managers, il existe là encore un problème de *timing*. Concrètement, on donne davantage de tâches aux employés afin de décharger les managers (qui récupèrent des rayons et des équipes plus nombreuses avec la réorganisation des magasins), mais cela se réalise au moment où les primes et la participation sont fortement réduites. La baisse des rémunérations affecte fortement la motivation des employés qui en viennent à qualifier cette nouvelle politique de « manipulation ». Paradoxalement, ces formations au management *participatif* se doublent de formations visant à enseigner aux managers des techniques de manipulation bien rodées. Elles consistent par exemple à analyser les attitudes comportementales et langagières des employés de son équipe afin de les classer par couleur pour ensuite adapter le mode de management à chaque couleur (ou profil) :

« Les codes couleurs c'est vert/jaune/rouge/bleu...ça sert à cerner les employés. Par exemple le timide, celui qui n'aime pas le changement, celui qui s'en fiche...après on agit en fonction » (Myriam, ex-alternante manager de rayon, hypermarché Géant, 22 ans).

« On a souvent en management les formations couleurs pour classer les employés. Bon, il en existe aussi pour les vendeurs pour classer les clients mais ce ne sont pas les mêmes » (Aurélie, responsable adjointe, supermarché Match, 30 ans).

« On appelle ça la stratégie des élites...on positionne les employés sur un graphique avec une courbe qui sépare les alliés des antagonistes » (Yves P., ex-responsable régional, hypermarchés Carrefour, 58 ans).

Les objectifs sont multiples. Selon les membres des directions des magasins, elles servent tout d'abord à adapter le style de management aux différents profils des employés pour mieux les motiver :

« On apprend à reformuler ses phrases, à faire des tournures pour faire passer les messages moins difficilement. On a le « jeu de go » aussi. Ça leur apprend à détourner l'attention des employés des choses problématiques...c'est un peu de la manipulation aussi mais il faut maîtriser. On a aussi les fameux « 3 C » : le manager doit avoir un cerveau (pour analyser le comportement des employés), du cœur (il faut se montrer humain pour s'assurer du soutien des équipes) et des couilles (il faut savoir virer quelqu'un) » (Yves P., ex-responsable régional, hypermarchés Carrefour, 58 ans).

« On leur donne des techniques pour tourner leurs phrases et ça passe mieux. Je dirai qu'il faut faire en sorte que la personne se rende compte de ses erreurs plutôt que de l'engueuler. Il faut les valoriser, leurs confier des responsabilités, corriger en vert et non plus en rouge quoi ! » (Laura C., manager secteur, hypermarché Géant, 25 ans).

Mais elles servent aussi à repérer les employés qui n'obéissent pas avec suffisamment d'entrain aux directives. Il s'agit des « fortes têtes », des « éléments perturbateurs » ou encore des « antagonistes », bien souvent les délégués syndicaux et leurs amis. Comme nous l'avons évoqué dans un chapitre antérieur¹⁵⁰, le but est de les pousser à la démission ou de les licencier, et ces formations y participent :

« Les DS CGT sont irrattrapables, faut les isoler en s'appuyant sur les autres salariés » (Yves P., ex-responsable régional, hypermarchés Carrefour, 58 ans).

Cela fait penser au témoignage de l'ancien chef de rayon Carrefour Grégoire Philonenko (1996) portant sur le contenu de sa première formation interne lors de sa prise de poste : on lui apprend à devenir un *one minute manager* (Blanchard, Johnson, 1987) avec des « Objectifs Minute », des « Félicitations Minute » et des « Réprimandes Minute » et à pratiquer « la socio-dynamique et la stratégie des alliés » en classant les employés en alliés sur qui s'appuyer, en ennemis à éliminer ou en indécis à rallier.

Le second but de ces nouvelles formations est d'apprendre à supporter les nouvelles responsabilités qu'on a confiées aux managers au tournant des années 2010. Les formations sur

¹⁵⁰ Cf. Chapitre 3, Section 3, 2.3. Les « antagonistes » : des délégués syndicaux revendicatifs.

la gestion du stress se multiplient : sophrologie, yoga, méditation, résistance au stress ou encore techniques de respiration sont autant d'apprentissages proposés :

« En ce moment je fais beaucoup de gestion du stress et des émotions, c'est pour apprendre à se connaître et réagir, car le stress on en a dans la vie de famille aussi ! Je viens de faire la formation "Les énergies de l'excellence" : c'est de la sophrologie pour apprendre à respirer et tout, gérer le stress qui augmente avec des périmètres plus grands » (Adriano A., manager de rayon, hypermarché Auchan, 35 ans).

Les formations en "développement personnel" se multiplient également. Suivant les modes, les managers remplissent des questionnaires et sont classés en couleurs, en chiffres, en formes ou en lettres. En ce moment, les tests de personnalité par couleurs sont majoritaires. On dresse par exemple des profils de *leader* par couleur dominante, ce qui permet de savoir quel *leader* on est et d'avoir des pistes pour s'améliorer ou réagir avec les autres profils :

« On appelle ça le « Profil *insight* » : on peut connaître sa personnalité ou celle des autres avec 4 couleurs : jaune/bleu/rouge/vert. Chaque profil est dérivé des 4 couleurs du D.I.S.C. : Dominant (rouge), Influent (jaune), Stable (vert) et Conforme (bleu) » (Chrystelle C., chargée de planification, hypermarché Auchan, 45 ans).

Quel que soit le nom donné, *manager-coach* (*coaching* par son manager), *peer coaching* (*coaching* entre pairs), *team coaching* (*coaching* d'équipe) ou *cross cultural coaching* (*coaching* transculturel) (Fatien Diochon, Nizet, 2012 : 24-26), la forte progression de la pratique du *coaching* en entreprise fait débat. Les sociologues pointent que les conséquences du développement du *coaching* en entreprise ou des formations en "développement personnel" sont la psychologisation et la pacification des rapports sociaux (Brunel, 2004 ; Salman, 2008, 2017 ; Stevens, 2008, 2011) ainsi que l'individualisation de la relation d'emploi qui en découle. Concrètement, les managers en viennent à penser que s'ils sont stressés ou dépassés par leurs nouvelles responsabilités, c'est uniquement de leur faute : ils ne sont pas assez performants, pas capables de s'adapter aux changements, pas dans une « attitude positive », *etc.* Hélène Stevens (2013) donne l'exemple d'une formation de "développement personnel" dans une entreprise informatique qui reporte sur l'individu la responsabilité de la gestion de sa souffrance pourtant provoquée par l'organisation du travail : on assiste à une individualisation de la relation d'emploi passant par un renforcement de l'autocontrôle de salariés, la négation des rapports sociaux et le silence sur les conditions de travail génératrices de souffrance. Danièle Linhart (2017 : 29) arrive aux mêmes conclusions quand elle pointe « l'effacement progressif des collectifs de travail » et le « processus de psychologisation du travail et de précarisation subjective des salariés ».

Concluons rapidement sur les formations internes des GSA. Comme chez les autres entreprises en difficultés dans ce contexte de crise économique (Guergoat-Larivière, Perez,

2017 : 69-70), les formations connaissent un net ralentissement chez les groupes intégrés qui ne font plus appel aux formateurs indépendants mais préfèrent développer les *e*-formations, moins chères. Chez Auchan par exemple, les managers de rayon ont reçu une *e*-formation sur le management qui est selon eux très insuffisante pour faire face à leurs nouvelles responsabilités. Ce qui les gêne est que la raréfaction des formations intervient au moment même où ils en ont le plus besoin. Les enseignes organisent donc aujourd'hui principalement des formations rapides en magasin qui sont livrées par d'anciens managers montés dans la hiérarchie du groupe. Cela renforce encore le poids des anciens managers de rayon devenus membres des directions : quand bien même la nouvelle politique de formation doit permettre de créer un véritable manager autour du management *participatif* en lien avec les changements du poste, l'ethos professionnel traditionnel qui s'est cristallisé à l'époque des chefs de rayon est toujours puissamment instillé par la formation interne. Si le style *participatif* va à l'encontre de l'ethos de managers généralement très *directifs*, on assiste davantage à une combinaison des deux qu'au remplacement de l'un par l'autre. Il faut garder à l'esprit que les méthodes « dures » reprennent vite le dessus lorsque les techniques « douces » échouent, et qu'aucun manager n'est sanctionné s'il bouscule trop ses employés alors qu'un manager jugé trop permissif sera poussé vers la sortie.

Comme on l'observe ailleurs, les formations en entreprise mettent en avant les hommes contrairement aux promesses de « relationnel » ou de « management au féminin » portées par le « nouveau capitalisme » (Wainszok, 2017 : 71). La littérature managériale à ce sujet enfonce le clou en « naturalisant » les compétences professionnelles féminines, les renvoyant de cette façon au rôle subordonné de la femme « thérapeute » (Jonas, Sehili, 2007)

1.2.2. L'entretien annuel d'évaluation : encourager le « bon » savoir-être

Pour les enseignes, l'entretien annuel d'évaluation est la seconde façon de changer les « vieilles mentalités » des managers afin de mettre en place le plus rapidement possible les nombreux changements du poste.

Mise en place et utilité de l'entretien annuel d'évaluation

Depuis 2004¹⁵¹, les enseignes intégrées généralisent les entretiens annuels d'évaluation. Ces derniers servent de support à la GPEC¹⁵² qui concerne par exemple la politique de formation, la progression dans la carrière ou la mobilité.

C'est à cette époque que se diffuse dans le secteur des GSA ce que Philippe Zarifian (1988, 2001) a appelé le « modèle de la compétence ». Dans ce modèle, les grilles de classifications des branches sont remplacées par les compétences (Besucco, Tallard, 1999 ; Chatzis *et al.*, 1995 ; Tallard, 2001). Désormais, « les déroulements de carrière ne peuvent plus être liés au contenu et à la disponibilité des postes de travail mais doivent s'appuyer sur une méthode d'évaluation des compétences individuelles acquises » (Tallard, 2001 : 160). La conséquence directe est la remise en cause de « la référence à l'emploi qui constitue le fondement traditionnel du caractère collectif des grilles de classification et ouvre la voie à une individualisation des parcours professionnels » (*ibid.*). Ce changement encouragé par le patronat¹⁵³ a très tôt donné lieu à des critiques concernant la remise en cause des savoirs professionnels et le renforcement de la domination de l'employeur (Dugué, 1994). Citons en particulier le débat qui a opposé au début de la décennie 2000 les partisans de ce modèle qui y voyaient « un retour du travail dans le travailleur » (Zarifian, 2000 : 27) à ses détracteurs qui y voyaient plutôt « la mise à disposition de l'employeur de la subjectivité du salarié » (Durand, 2000 : 22). Les débats ont également porté sur l'opposition plus ou moins prononcée entre qualification et compétence (D'Iribarne, Oiry, 2001 ; Lichtenberger, Paradeise, 2001). Depuis ce passage à la compétence dans les GSA, les entretiens annuels d'évaluation se sont généralisés à tous les niveaux de la hiérarchie. C'est le déroulé de l'entretien des managers de rayon qui nous intéresse ici.

Le cadre est le suivant : tout comme les managers de rayon font passer l'entretien annuel à leurs employés, ils en passent un avec leur $n+1$. Cet entretien se divise en deux parties. Nous avons décrit dans un précédent chapitre sa première partie qui a lieu plusieurs fois par an et qui porte sur l'atteinte des objectifs quantitatifs (en termes de ratios) et la fixation des nouveaux objectifs¹⁵⁴ Nous analysons ici la seconde partie qui porte sur l'individu, son comportement ou

¹⁵¹ Avenant n° 9 du 9 juin 2004 de la convention collective nationale du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire. Il fut adopté en conformité avec l'Accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 et la loi du 4 mai 2004.

¹⁵² « Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) », *Fiches pratiques du droit du travail*, Ministère du Travail, <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/developpement-de-l-emploi/developpement-de-l-emploi-et-des-competences/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec>, consulté le 24 janvier 2018.

¹⁵³ MEDEF, 1998, « Journées internationales de la Formation "Objectif compétences" », Deauville.

¹⁵⁴ Cf. Chapitre 2, Section 2, 2.1. Fixer des objectifs quantitatifs.

« savoir-être » et qui a lieu une seule fois par an. Cet entretien porte des noms différents selon les enseignes : il est par exemple dénommé « SIP » (Suivi individuel de professionnalisation et de personnalisation) chez Carrefour. Le manager doit tout d'abord s'évaluer lui-même en cochant sur un questionnaire des cases allant progressivement du niveau 1 au niveau 5, ou de la lettre A à E selon l'enseigne. Prenons par exemple Géant qui note ses managers sur une échelle d'implication de 5 points : on est au pire inactif (ne rien faire), puis actif (faire son travail), hyperactif (s'épuiser à courir de tous les côtés), réactif (réagir efficacement aux problèmes rencontrés), et au mieux proactif (devancer les attentes du $n+1$). Lorsque le manager s'est lui-même évalué, il rencontre son $n+1$, c'est-à-dire le manager secteur dans les hypermarchés et l'adjoint de direction dans les supermarchés. Ensemble, ils se mettent d'accord sur l'évaluation finale.

Quelle est concrètement l'utilité de cette évaluation pour les enseignes ? Les membres des directions que nous avons interrogés répondent que la gestion de carrière est plus objective et pratique. Avant cette logique compétence, on ne trouve rien de formalisé : c'est au directeur du magasin de porter seul le projet d'un manager pour le faire progresser. Cependant, beaucoup gardent leurs meilleurs éléments pour leur propre magasin, bloquant ainsi les carrières des managers. Tout change avec le pilotage régional ou national par les compétences. Toujours chez Géant, un comité de carrière composé du RRH et des directeurs des magasins régionaux se réunit en juin et valide le parcours évolutif de chaque manager. La méthode est considérée comme plus objective : le directeur de chaque magasin présente son projet d'encadrement et le valide avec le RRH. Ensemble, ils prévoient les parcours (GPEC) et les construisent en rajoutant des compétences aux managers *via* du *coaching* ou de la formation. Chaque dossier est répertorié sur une banque de données nationale (ou internationale pour les expatriés). Chaque directeur de magasin peut ainsi chercher le type de manager qui lui convient sur ce moteur de recherche. Géraldine Rieucou et Marie Salognon (2013 : 63) ont d'ailleurs décrit ce « marché interne [qui] peut être très structuré autour d'un outil intranet ou d'un processus centralisé ». Les managers profitent également de cette logique compétence car ils peuvent demander les formations qu'ils jugent nécessaires ou une mobilité dans un autre magasin. Mais il ne faut pas s'y tromper : cette logique compétence sert surtout aux enseignes à extraire les « évolutifs » et à les faire partir rapidement où ils en ont besoin, quand bien même c'est de l'autre côté du territoire national. Dit autrement, c'est un mécanisme efficace d'allocation de la main d'œuvre au niveau national qui implique pour les managers l'acceptation de brusques changements dans leur carrière et leur vie personnelle. Cela rejoint le constat de Sylvie Monchatre (2007) pour qui la compétence organise le passage de la carrière au parcours en déléguant aux salariés le soin

de gérer seuls leur mobilité et leur parcours dans le cadre d'une relation d'emploi moins sécurisée.

Le contenu de l'évaluation de la personne

Il existe dans la fiche qui sert à évaluer les managers des dizaines de questions classées par thèmes. Chez Géant Casino, les catégories sont le *leadership*, l'innovation, la décision, l'engagement, la responsabilité ou encore la synergie. Chez Auchan, on note 18 compétences relationnelles : relation à soi, relations aux autres, relation à l'action, réactions face aux situations, savoir-être, *etc.*, ainsi qu'une case portant sur les compétences développées en externe (directeur d'une association, bénévole aux Restos du cœur). Mais parmi tous ces critères, ce qu'on nomme au choix « comportement », « personnalité », ou encore « savoir-être » (Ségal, 2006), compte pour plus de 50 % de la réussite :

« Le savoir-être c'est à la fois le plus important et le plus dur car c'est inné, ça dépend de la personnalité. Il y a des gens qui sont faits pour ça ou pas, ça ne s'apprend pas à l'école, le diplôme n'a plus aucun rapport. Les cours c'est bien mais dans la pratique c'est pas pareil...il faut être capable de ressortir devant les gens. Les cours c'est juste bien pour donner un aperçu mais après c'est une vraie histoire de personnalité derrière, c'est plus de 50 % de la réussite... » (Laurence P., Responsable des ressources humaines pour 15 hypermarchés Géant, 47 ans).

« Nous avons 18 compétences relationnelles pour évaluer les managers. On ne demande pas toutes les compétences à un débutant non plus, on monte *crescendo* avec la progression dans la carrière. Mais il faut quand même rapidement avoir le bon comportement. La technique, on sait qu'ils vont maîtriser car ils ne sont pas bêtes. Mais le comportement c'est toujours un coup de *poker* » (Patrick P., Responsable des relations écoles, Auchan).

« Le comportement dépend de la personnalité...c'est éducation qui est la plus importante dans la formation de la personnalité, donc ça ne s'apprend pas après » (Jean-Luc Ah C., manager secteur, hypermarché Géant, 52 ans).

« Nous ce qu'on cherche à évaluer lors de cet entretien c'est la personnalité profonde des managers...savoir ce qu'ils ont dans le ventre...c'est une affaire de *feeling*, de ressenti quoi... » (Abdelali S., directeur Carrefour Market, 55 ans).

En recoupant les critères du « savoir-être » qui définissent le « bon » comportement, nous remarquons que les compétences qui reviennent sans cesse dans les discours des managers et de leurs supérieurs peuvent être mises en parallèle avec les composantes des dimensions *symbolique* et *sociale* de leur ethos professionnel, *i.e.* le *martyr*, le *chef viril* et l'*officier-surveillant*. Par exemple, certains critères semblent se rattacher à la figure du *martyr* : être « proactif » c'est-à-dire quelqu'un qui va jusqu'à devancer les demandes de son supérieur ; « être dans le don ou dans la dette vis-à-vis du magasin », c'est à dire sacrifier sa vie personnelle en acceptant les heures supplémentaires non rémunérées pour atteindre ses objectifs ; faire preuve d'« ouverture d'esprit », c'est-à-dire être capable du jour au lendemain de changer de rayon ou de magasin même s'il faut pour cela déménager à l'autre bout de la France. D'autres

critères semblent se rattacher à la figure du *chef viril* : avoir un « esprit d'équipe », c'est-à-dire monter qu'on est un « homme de terrain » en aidant ses employés à faire du rayonnage en commençant très tôt le matin et en finissant tard. Ces derniers critères semblent se rattacher à la figure de *l'officier-surveillant* : « donner du sens » c'est à dire expliquer aux employés les décisions impopulaires sans créer trop d'absentéisme à l'aide d'un management *participatif* à visée utilitariste ; ce qui n'empêche pas en même temps d'évaluer la « capacité à prendre des décisions difficiles », c'est-à-dire à sanctionner (voire pousser à la démission) les employés dérangeants en utilisant un style de management *directif* ; et « se couler dans le moule » c'est-à-dire adhérer aux valeurs et à la culture de l'entreprise en montrant sa docilité à l'égard de la direction.

Pour conclure sur ce point, nous pouvons avancer que les critères définissant le « savoir-être » à adopter renvoient sans trop de surprise aux composantes de l'ethos professionnel des managers. L'entretien annuel d'évaluation semble fait pour contrôler que les managers développent le « bon » savoir-être, celui qui est conforme à l'ethos professionnel qui se trouve ainsi formalisé. Dans la partie ci-après, nous nous intéressons à la manière dont les managers et leurs *n+1* appréhendent cet entretien annuel d'évaluation.

Ce qu'en pensent les managers et leurs n+1

L'évaluation des performances individuelles, qui est un des sujets de prédilection des sciences de gestion (Gilbert, Yalenios, 2017), s'est attirée de nombreuses critiques émanant de spécialités scientifiques diverses qui remettent principalement en cause son échec à prendre en compte le caractère social de l'activité productive ou la complexité du travail réel. En sociologie du travail¹⁵⁵, de nombreux articles détaillent les conséquences (souvent négatives) de la mise en place de l'évaluation des performances individuelles ou des compétences, et ce dès les années 1990 (Balazs, Faguer, 1996). La critique s'est par la suite intensifiée avec l'extension du « modèle de la compétence » et la généralisation de l'entretien annuel d'évaluation depuis les années 2000, d'abord dans le privé puis dans le public¹⁵⁶ (Bertezene, Dubrion, 2013 ; Garcia, Montagne, 2011). L'évaluation est aussi largement critiquée par les auteurs en sociologie de la

¹⁵⁵ Entre sociologie du travail et sociologie économique, voir cette contribution originale portant sur la mesure de la valeur : VATIN François (dir.), 2009, *Evaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure*, Presses Universitaires du Mirail.

¹⁵⁶ Pour les effets des pratiques d'évaluation, en particulier dans la sphère publique, voir : *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2011, « L'évaluation : contextes et pratiques », n° 189.

gestion¹⁵⁷ (Boussard, 2009) qui l'inscrivent plus largement dans leur critique des « outils de gestion ». D'autres approches combinant sociologie et psychologie critiquent également cette notion : c'est le cas en psychosociologie où on la situe entre « perversion et sublimation » (Enriquez, 2010), en psychanalyse où on parle de « folie » (Abelhauser *et al.*, 2011) et de « fascination » (Vidaillet, 2013) et même en philosophie où la compare à une « tyrannie » (Del Rey, 2013).

Nous nous intéressons ici à ce que disent les managers et les membres des directions des magasins qui les notent lors de cet entretien d'évaluation. Première remarque, les managers de rayon sont nombreux à le trouver inutile et inadapté. Ils considèrent en effet que l'entretien n'a d'utilité que si l'on souhaite monter dans la hiérarchie, ce qui n'est pas le cas de tous. Il n'est d'ailleurs pas si important car les managers se savent évalués au quotidien : ce n'est un « couperet » car ce qui prime est le ressenti quotidien de la direction. En outre, il ne reflète pas assez fidèlement la réalité du terrain : les critères sont écrits par des gens éloignés des rayons qui ne prennent pas en compte leurs difficultés réelles :

« C'est un poste pluri-disciplinaire donc compliqué d'émettre un avis reflétant l'exacte réalité lors d'un entretien d'évaluation » (Benoît L., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 25 ans).

« Les entretiens d'évaluation sont en décalage avec la réalité...ils sont soumis aux impératifs et aux instructions des sièges...ça fait qu'ils sont trop guidés et pas assez ouverts à la discussion » (Olivier C., ex-manager de rayon, Carrefour Market, 26 ans).

« Malheureusement les entretiens d'évaluation sont écrits par un siège qui est souvent loin de la réalité » (Julien M., ex-manager de rayon Carrefour et ex-directeur Chronodrive Auchan, 31 ans).

La deuxième remarque que font les managers est que cet entretien est assez subjectif. L'important semble de plaire à son *n+1* qui évalue en dernier ressort, ce que confirment à mots couverts les membres des directions des magasins :

« Il y a des critères objectifs et subjectifs il faut le reconnaître » (Jean-Luc Ah C., manager secteur, hypermarché Géant, 52 ans).

« C'est dur de mesurer l'état d'esprit. Comment tu fais ? Tu as intérêt à être ami avec ton *n+1* » (Gatien L., manager de rayon, hypermarché Géant, 35 ans).

« L'entretien je le fais passer à mes employés et après j'en passe un avec mon supérieur. Je ne vais pas dire je le subis non plus mais...je le subis ou je le bénéficie ça dépend ! » (Dominique N., manager de rayon, hypermarché Géant, 43 ans).

« J'ai été viré par Carrefour à cause des mauvaises relations avec le directeur de mon hyper. Ils ont essayé de me faire craquer en me mettant des mauvaises évaluations alors qu'elles étaient excellentes avant. C'est quand même un peu à la tête » (Nicolas L., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 32 ans).

« De façon générale l'évaluation des personnes est basée sur l'affection et le favoritisme au lieu des compétences réelles des personnes. Donc beaucoup de jeunes ou vieux qui ont fait carrière sont "des petits soldats" de leur supérieur par forcément compétents » (Rémy P., ex-manager de rayon, hypermarché Auchan, 33 ans).

¹⁵⁷ Cf. Chapitre 2, Section 3, 3.3. Une focalisation contre-productive sur les aspects quantitatifs : quelques actes individuels et cachés de résistance.

« C'est noir ou blanc. Soit les différentes personnes concernées sont en adéquation, soit elles ne le sont pas du tout. C'est à double tranchant...et assez injuste au final car ça dépend du *feeling* » (Alexandre D., ex-alternant manager de rayon hypermarché Auchan, 27 ans).

« J'ai vécu le copinage de la famille Mulliez en Thaïlande où j'étais le seul à ne pas être lié à la famille des fondateurs ! L'entretien d'évaluation avec la logique compétence c'est du pipeau...ça masque le copinage » (Emmanuel J., ex-manager de secteur, hypermarché Auchan, 52 ans).

Le manque de légitimité de l'entretien d'évaluation crée des tensions entre managers et membres des directions des magasins. Les critères flous des compétences évaluées et le sentiment des managers d'être soumis à des jugements de valeur aboutissent à des situations inextricables de « parole contre parole ». Cela rejoint le constat que fait de Nathalie Richebé (2002 : 115) quand elle décrit que « les techniciens dénie la légitimité des cadres à juger. L'évaluation ne peut pas porter sur n'importe quel domaine de la vie au travail. Les critères portant sur des "compétences sociales" ou "savoir-être" sont ainsi très souvent contestés ».

La dernière remarque que font les managers au sujet de cet entretien est qu'il peut tout aussi bien servir à les pousser à la démission. Même en se comportant bien, un manager peut être écarté (aussi bien chez les intégrés que chez les indépendants). On parle ici de managers n'ayant pas forcément commis de faute au niveau de leur « savoir-être », mais auxquels les membres des directions des magasins vont mettre une mauvaise évaluation pour les faire craquer. Cela se produit par exemple lorsque l'enseigne met en place au niveau national une nouvelle politique ou une nouvelle organisation et souhaite se débarrasser des managers considérés comme surnuméraires, ce qui est actuellement le cas chez les intégrés qui bouleversent le poste de manager et l'organisation des magasins. C'est le cas également lors de chaque changement de direction d'un magasin : à chaque fois qu'un directeur prend un nouveau poste, il arrive en étant accompagné de ses nouveaux managers secteur (c'est-à-dire ses bras droits) et ils modifient ensemble l'équipe des managers de rayon. Rajoutons à cela le cas des nombreuses femmes manager de rayon qui nous ont très largement rapporté que cet entretien d'évaluation était biaisé en leur défaveur : on leur met des notes plus basses que celles des hommes et on y inscrit des événements personnels¹⁵⁸ comme la grossesse, le nombre d'enfants en bas âge, ou encore la situation conjugale, remarques qui n'apparaissent jamais dans les entretiens de leurs collègues masculins.

Terminons cette partie par un rapide élargissement théorique. Dans le cas des managers de rayon, ces entretiens annuels d'évaluation semblent surtout permettre de vérifier que ces derniers conservent le « bon » savoir-être, autrement dit qu'ils sont en conformité avec l'ethos professionnel. En cas de non-conformité, les managers se voient sanctionnés par de mauvaises

¹⁵⁸ Cf. Chapitre 4, Section 2, 2.1.2. Des salariés jeunes pour assurer la politique de mobilité interne.

notes et appréciations dans leur fiche d'évaluation, ce qui freine ou met un terme à leur carrière. Le problème principal est le caractère très subjectif de l'évaluation du « savoir-être » qui dépend du bon vouloir du *n+1* : l'évaluation des compétences semble surtout un moyen d'objectiver la sélection des plus dociles, ce qui donne un gage de scientificité à une sélection à la tête. Cela rejoint les intuitions premières de Jean-Pierre Durand (2000) qui voit dans la compétence un moyen d'accroître « la subordination du salarié vis-à-vis de son employeur parce qu'elle inclut l'évaluation des attitudes, des comportements et de l'engagement des individus sur les objectifs de performance de l'entreprise » (Durand, 2000 : 24). Il poursuit d'ailleurs sa critique du modèle de la compétence tout au long de son œuvre (Durand, 2004 : 117-122 ; 2017 : 184-189). L'évaluation sert pour lui « à une vérification de la permanence de la mobilisation de chaque salarié » et aboutit à une « violence normative », c'est-à-dire à un « processus de mise aux normes des comportements individuels et [...] des sujets » (Durand, 2017 : 186).

Terminons ce point en citant Christophe Dejours (2003 :36) pour qui « l'évaluation des compétences dérive inévitablement vers l'évaluation de la personne, et s'éloigne d'autant de l'évaluation du travail ».

2. Ouvrir le marché interne pour accélérer les transformations : une stratégie contrariée

Seconde stratégie des enseignes intégrées pour accélérer les transformations organisationnelles et technologiques qui touchent le poste de manager de rayon, l'abandon de la politique de promotion interne et le remplacement des anciens managers issus des rayons par de jeunes diplômés du système universitaire. Cette stratégie opérée au tournant des années 2010 est cependant trop brusque et se heurte à de multiples écueils entraînant un *fiasco* mémorable que les enseignes essayent depuis de ne pas réitérer.

2.1.L'abandon de la promotion interne et le recrutement de jeunes diplômés

Nous reprenons dans ce point les différents arguments des membres des directions des magasins pour justifier le remplacement massif des managers expérimentés par de jeunes recrues tout juste sorties de l'université.

2.1.1. *Turn over* et montée du niveau de diplôme

Concernant le lien entre gestion de l'entreprise et mobilité, Philippe Askenazy et Eva Moreno-Galbis (2007) avancent que les changements technologiques (introduction des TIC) augmentent le *turn over* tandis que les changements organisationnels (travail en équipe, par projet, juste-à-temps, *etc.*) le diminuent quelque peu : ces deux phénomènes s'annulant, l'effet n'est pas très significatif sur la mobilité totale. D'autres auteurs (Behaghel *et al.*, 2011) précisent ensuite que les entreprises adoptent deux stratégies de renouvellement de leur main d'œuvre lors d'un changement technologique : soit elles forment leur salariés ou les déplacent ailleurs en interne (stratégie de marché interne), ce qui est généralement le cas et en particulier dans l'industrie, soit elles recourent au *turn over* et embauchent des salariés (stratégie de marché externe), ce qui est plus souvent le cas dans les services.

Cette seconde stratégie est celle des GSA qui, depuis leur création dans les années 1960, privilégient le *turn over* des managers en poste pour mettre en œuvre leurs nouvelles politiques. Le principal moyen déployé a longtemps été la promotion interne, mais c'est de moins en moins le cas. Cela passe par contre toujours par le recrutement externe de managers déjà formés dans une autre enseigne : c'est le fameux « débauchage » lorsqu'un magasin réalise une « prise » chez un magasin concurrent. Mais cela passe désormais surtout par le recrutement de jeunes diplômés possédant une formation universitaire. Chez Géant par exemple, les trois quarts des recrutés sont aujourd'hui des jeunes diplômés, le quart restant étant composé par la promotion interne et le débauchage de managers d'enseignes concurrentes. Les managers issus des rayons par la promotion interne sont ainsi progressivement remplacés par des managers plus jeunes et diplômés depuis les années 2000 (Bernard, 2012a).

Il faut cependant affiner ce constat. On observe en effet un brusque changement au tournant des années 2010. Si le niveau des jeunes diplômés recrutés ne dépasse pas le bac +2 (BTS, DUT) ou à la rigueur le bac+3 (LP¹⁵⁹) pour les rayons importants avant cette date, les directions des ressources humaines nationales ont dans chaque enseigne demandé à leurs RRH de recruter dans les magasins des managers diplômés d'un Master d'école de commerce en les faisant débiter comme apprenti manager de rayon en alternance : le but est ici de transformer très rapidement ce poste en « tremplin » pour des managers au profil « évolutif » qui n'y resteront que quelques années avant de gravir les échelons de la hiérarchie interne. On retrouve une

¹⁵⁹ Respectivement Brevet de technicien supérieur, Diplôme universitaire de technologie et Licence professionnelle.

situation quelque peu similaire à la SNCF¹⁶⁰ : Alex Alber (2015) montre que faute de pouvoir licencier ou convaincre les cadres expérimentés montés par la promotion interne du bien-fondé de la nouvelle politique de l'entreprise publique, la direction a fait le choix de « changer les têtes », c'est-à-dire d'accélérer les carrières des jeunes diplômés pour qu'ils appliquent fidèlement cette nouvelle politique. Cela nous rappelle tout simplement que la sélection des cadres est toujours en partie une sélection politique et idéologique (Benguigui, 1981).

Chez les GSA, il est toutefois plus facile de faire partir les managers en poste pour réorganiser les rayons au plus tôt : les enseignes ont massivement utilisé les aides au départ, des mécanismes de retraite anticipée et dans certains cas des démissions et des licenciements :

« Il était proposé jusqu'à l'an dernier un plan d'aide au départ. Les cadres en fin de carrière ou qui pouvaient justifier d'un emploi ailleurs touchaient des indemnités intéressantes...c'était pour aider à faire partir et réorganiser en rayons plus grands » (Luc J., manager de rayon, hypermarché Auchan, 41 ans).

« Quand tu ajoutes les ruptures conventionnelles, les démissions forcées et les licenciements, tu as certains magasins dont plus de la moitié des managers sont partis ! » (Gatien L., manager de rayon, hypermarché Géant, 35 ans).

Nous allons donc étudier ci-dessous les trois principaux arguments livrés par les directions des enseignes qui justifient, selon elles, le recrutement massif de jeunes diplômés d'école de commerce à la place de l'ancienne politique de promotion interne.

2.1.2. Des salariés jeunes pour assurer la politique de mobilité interne

Le premier argument des directions des enseignes pour justifier le recrutement de jeunes diplômés d'école de commerce, c'est que les managers de rayon considérés comme trop âgés (au-delà de 30-35 ans) et les femmes éprouvent des difficultés à assurer les horaires et la politique de mobilité interne.

Le cas des managers trop âgés

Intéressons-nous tout d'abord à l'âge. On comprend aisément que les anciens managers issus de la promotion interne soient usés physiquement et nerveusement par des années de rayonnage. Certains souhaitent ainsi ralentir leur progression de carrière¹⁶¹ et refusent une promotion couplée avec de la mobilité dans un autre établissement du groupe, s'exposant au risque de licenciement. Ces managers passent désormais pour moins performants et sont moins mobiles, ce qui rend difficile leur maintien à ce poste durant toute une carrière entière.

¹⁶⁰ Société nationale des chemins de fer français.

¹⁶¹ Cf. Chapitre 5, Section 3, 3.1.1. Le premier cas : une carrière qu'on voudrait ralentir.

N'oublions pas non plus que la GPEC, censée mettre en avant les compétences des personnes, masque parfois sous les termes d'« inemployabilité » ou de « manque de compétences » des représentations qui aboutissent à une « exclusion par l'âge » (Perrin-Joly, 2017 : 212).

Les jeunes diplômés disposent comparativement de deux atouts. En raison de l'importance de la bonne santé physique et mentale pour résister au stress, ils ne sont pas usés par des années de rayonnement et passent pour plus à même de supporter la charge des horaires de travail. En raison de la nouvelle politique de mobilité qui impose désormais aux managers d'être immédiatement mobiles sur le territoire national, ils ont la réputation de salariés « sans attaches » pas encore entravés par des événements sédentarisants (mariage, enfants, prêt à rembourser pour l'achat d'un logement) :

« Les anciens avec maison et enfants restent ici, seuls les jeunes sont mobiles. C'est parce qu'ils ont moins à perdre : pas de famille, ni de maison ou de vie installée » (Adriano A., manager de rayon, hypermarché Auchan, 35 ans).

« Je ne ramène plus de travail chez moi car je passe plus de temps ici que chez moi alors...sinon c'est l'engrenage avec la dépression et le divorce assuré, comme j'ai connu...généralement on divorce et ensuite on trouve quelqu'un du même milieu qui nous comprend...en tout cas je ne suis plus prêt à autant de sacrifices pour le travail » (Roger, manager de rayon, hypermarché Géant, 50 ans).

« Moi je suis hyper motivé...je suis mobile partout en France...et ma copine...bah elle comprendra... » (Ghislain L., alternant manager de rayon, hypermarché Géant, 22 ans).

Il faut toutefois prendre garde de ne pas amalgamer ancienneté et âge. En règle générale, les salariés avec moins d'ancienneté connaissent davantage la mobilité externe pour au moins deux raisons (Duhautois *et al.*, 2012. : 55) : le salarié et l'entreprise ne disposent pas au départ de toutes les informations pour se jauger ; les coûts de séparation (indemnités de licenciement, coûts de remplacement) pour l'entreprise augmentent avec leur ancienneté. Prudence toutefois car leur ancienneté ne les met pas non plus à l'abri du licenciement : le risque de connaître le chômage est faible pour les salariés d'âge médian avec une forte ancienneté, mais il augmente pour les jeunes sans ancienneté et pour les plus de 55 ans même avec de l'ancienneté (Duhautois *et al.*, 2012. : 56).

Le cas des femmes managers

Intéressons-nous maintenant à l'influence du genre des managers sur leur capacité à assumer les horaires et la mobilité. La clause de mobilité (régionale ou nationale) obligatoire freine les salariés qui ont déjà connu des événements sédentarisants : c'est le cas d'un employé qui refuse de devenir manager de rayon quand on le lui propose ou d'un manager qui ne veut plus déménager. Cependant, les événements sédentarisants touchent principalement les femmes qui les connaissent avant les hommes (contrainte de maternité). En outre, elles ne peuvent pas

non plus rester en magasin autant de temps que les hommes à cause du poids des tâches domestiques : les femmes managers de rayon ne sont pas des cadres supérieures pouvant rémunérer plusieurs nourrices ou femmes de ménage pour se décharger des inévitables contraintes domestiques dans un contexte où les femmes dans les couples « biactifs » assurent encore largement la garde des enfants en bas âge (Briard, 2017). Elles ne peuvent pas non plus travailler chez elles car il n’y a pas suffisamment de tranquillité. La conciliation entre vie familiale et professionnelle est compliquée à ce poste : une femme est donc toujours obligée de choisir entre « faire carrière » et « privilégier sa famille ». Comme au niveau national, si on constate que les jeunes femmes diplômées rattrapent les hommes en accédant plus facilement aux postes de cadre au début de leur carrière, il est à fort à parier que cette tendance ne se poursuivra pas avec l’arrivée des enfants (Di Paola *et al.*, 2017). Les femmes qui montent dans la hiérarchie sont en effet confrontées à des normes masculines qu’elles assumeront difficilement : « investissement professionnel sans limite, mobilités et disponibilité, stéréotypes de comportements imprégnés de compétition, voire d’agressivité » (D’Agostino *et al.*, 2014 : 3).

Dans les rayons, la césure avec ces exigences n’apparaît qu’après les ruptures provoquées par les nombreux divorces ou *burn out*. A partir de ce moment, elles vont refuser les horaires et la mobilité, mettant généralement fin à leur carrière comme en témoignent ces nombreuses femmes managers ou ex-managers de rayon :

« Je ne vais pas bouger ailleurs pour ma carrière...j’ai des enfants, une famille...j’ai déjà divorcé une fois donc je me recentre sur la vie familiale... je ramènerais tellement de travail chez moi que j’ai divorcé...même célibataire j’en ramènerais encore beaucoup...j’ai appris à ne plus le faire » (Dominique N., manager de rayon, hypermarché Géant, 43 ans).

« Avant je travaillais chez moi aussi. Je n’en ramène plus à cause d’une rupture avec mon ex qui trouvait que je travaillais trop...je donne la priorité à mon couple maintenant » (Aurélie, responsable adjointe, supermarché Match, 30 ans).

« Après la séparation avec mon ex-mari, j’ai cloisonné. En fait j’ai arrêté de travailler chez moi tout simplement. Je préfère sacrifier une demi-journée pour le faire dans le magasin » (Magalie, responsable adjoint, supermarché Intermarché, 45 ans).

« Je ne fais plus d’heures supp’ mais j’ai mis beaucoup de temps avant d’en arriver là...les heures non payées j’en faisais beaucoup avant j’ai arrêté après mon *burn out*. Comme je n’ai pas de retour j’ai ralenti le rythme et je me suis consacrée à ma famille. Mais combien de gens gâchent leur vie comme ça ? » (Brigitte, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 52 ans).

« C’est impossible de concilier horaires et vie de famille, *a fortiori* pour une femme dans ce monde très masculin » (Nora I., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 31 ans).

« C’est le problème avec les enfants. On ne met pas une femme jeune dans l’alimentaire car il faut venir tôt le matin » (Dalido L., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 43 ans).

« Rentrer, faire le ménage, les enfants et tout...on ne souffle jamais...au bout d’un moment faut choisir l’important dans ta vie... » (Kristel H., ex-manager rayon, hypermarché Géant, 34 ans).

La mobilité d'un salarié est effectivement un phénomène fortement différencié selon le genre et la structure familiale (Dupray, Recotillet, 2009 ; Méron *et al.*, 2009 ; Pailhé, Solaz, 2009). Selon le genre (Duhautois *et al.*, 2012. : 47-48) tout d'abord : même si leurs mobilités se rapprochent de celles des hommes, les femmes connaissent moins de mobilités internes et externes avec promotion. Elles subissent en outre des contraintes supplémentaires : elles sont davantage exposées au chômage et davantage contraintes par la vie familiale à cause d'une division sexuelle des tâches domestiques en leur défaveur. Même si l'écart se réduit, les femmes assurent encore la plupart des tâches ménagères et ont moins de temps à consacrer à leur carrière (Ricroch, 2012). Et comme dans le cas des cadres bancaires (Bertaux-Wiame, 2006), les femmes suivent leur conjoint dans ses mobilités (Bonnet *et al.*, 2006) tandis que l'inverse est moins vrai, illustrant la persistance du modèle de Monsieur Gagne-pain et Madame Gagne-Petit. La mobilité d'un salarié change également selon qu'il soit ou non chargé de famille (Duhautois *et al.*, 2012. : 50-52) : les mobilités internes ou externes sont ainsi moins nombreuses pour les parents que pour les célibataires. Mais à ce phénomène s'ajoute un effet différencié en fonction du genre : l'arrivée d'enfants entrave en effet surtout les femmes (Singly, 2013) qui connaissent plus souvent que les hommes un changement d'emploi, un congé parental, une démission, du temps partiel ou une période de chômage tandis que les hommes voient au contraire leur carrière s'accélérer, comme l'ont par exemple montré Charles Gadéa et Catherine Marry (2000) chez les ingénieurs. Le thème de la « conciliation » (Fusulier, 2011b, Nicole-Drancourt, 2009) qui est devenu une nouvelle problématique sociale n'est pas exempt de critiques. Ce sont en effet les femmes qui sont majoritairement chargées de cette conciliation entre vie professionnelle et familiale tandis que les hommes n'ont pas à produire de tels efforts (Pérvier, Silvera, 2010).

2.1.3. Des compétences actualisées bon marché

Deuxième argument des directions des enseignes pour justifier le recours aux étudiants d'école de commerce, le problème posé par les compétences des managers.

Les directions se plaignent en effet des anciens managers qui ne possèdent pas les nouvelles compétences requises et qu'il faut par conséquent former. Cela leur apparaît comme un processus long et coûteux : un manager en formation est absent de son poste pendant la durée de sa formation, ce qui fait chuter immédiatement les résultats des rayons concernés. De plus, les anciens sont considérés comme ayant des difficultés à intégrer les nouvelles compétences requises comme l'informatique, la relation client ou le management *participatif*. Les remplacer

par des jeunes diplômés passe à l'inverse pour plus rapide et économique. C'est en effet une forme d'externalisation de la formation : ces diplômés sont formés pendant leur cursus universitaire aux dernières techniques, possèdent les nouvelles compétences nécessaires et personne ne manque sur le terrain pendant qu'ils poursuivent leur formation. Rappelons ici que recruter des managers sans expérience devient possible avec la centralisation qui supprime le besoin de connaître précisément tous les produits de ses rayons.

Elargissons quelque peu notre propos. Les discours des RRH sur les anciens managers qui seraient dépassés par les nouvelles compétences requises (surtout au niveau informatique ou managérial) renvoient aux représentations collectives portant sur les générations : les *juniors* seraient trop diplômés par rapport à leur poste, vifs, dépourvus d'habitudes, dynamiques, apportant du sang neuf et de l'oxygène tandis que les *seniors* seraient au contraire moins performants, usés, démotivés, rétifs au changement, *etc.* (Troadec, 2012 : 314). Il convient cependant de se méfier des discours de ces RH qui naturalisent les compétences des différentes générations. Il existe au contraire une « responsabilité organisationnelle dans la qualité des relations entre générations » (Méda, Vendramin, 2013 : 224). Comme le rappelle Thomas Troadec (2006 :4), la plupart du temps « ce sont ces stratégies de modernisation qui introduisent des germes de conflits au sein des générations, et non l'inverse comme bon nombre d'entreprises semblent le dire et le croire ». Dominique Cau-Bareille et Corinne Gaudart (2012) montrent par exemple que, durant l'informatisation à la Caisse primaire d'assurance maladie et l'installation d'un nouveau logiciel à la Caisse d'allocations familiales, les seniors sont stressés par ces changements mais arrivent tout de même à atteindre leurs objectifs malgré des formations inadaptées qui ignorent leur activité quotidienne. S'appuyant sur le cas de trois entreprises des services, Guillaume Huyez-Levrat (2007) montre que les « jeunes » et les « vieux » ne sont pas *par nature* porteurs de compétences différentes. La distinction se situe plutôt dans la capacité à faire reconnaître la légitimité des compétences au sein d'une organisation du travail qui évolue, en particulier face à des directions qui instrumentalisent parfois le « conflit des générations ». Dominique Méda et Patricia Vendramin (2010) affirment d'ailleurs que même si les trois générations qu'elles étudient (moins de 30 ans, 30 à 50 ans, plus de 50 ans) présentent des différences dans leurs compétences en matière de TIC, de méthodes de travail et d'attitudes à l'égard du travail, elles ne voient pas pour autant poindre un quelconque conflit générationnel au travail. Elles poursuivent en affirmant qu'au niveau des valeurs non plus « il n'y a pas de lien déterministe entre l'âge, la CSP ou le genre dans le rapport au travail » (Méda, Vendramin, 2013 : 182) même si l'on observe quand même des changements chez la jeune génération et les femmes qui développent « une conception modifiée

du travail, marquée par une volonté de donner une place égale dans la vie à différentes sphères porteuses de sens, par un rétrécissement de l'écart entre les modèles masculins et féminins d'engagement dans le travail » (*ibid.* : 182). La « valeur travail » est toujours primordiale dans la construction des trajectoires quand bien même elles sont davantage soumises aux incertitudes ou aux bifurcations et s'individualisent (Burnay *et al.*, 2013).

2.1.4. Une plus grande acceptation des transformations

Dernier argument des directions des GSA pour remplacer les anciens managers par des jeunes diplômés d'école de commerce, les problèmes de l'acceptation des transformations et de la « reconnaissance ».

L'acceptation des transformations renvoie tout d'abord à une dimension « idéologique » ou « politique » (Benguigui, 1981) car les managers avec de l'expérience peuvent en effet se montrer contestataires et freiner les changements décidés par les directions. Les RH parlent habituellement de « résistance au changement » à ce sujet. En réalité, les managers expérimentés possèdent une « mémoire organisationnelle » leur permettant de comparer l'organisation du travail actuelle avec la précédente, chose que ne peuvent parfois pas faire leur *n+1* qui connaissent eux aussi un fort taux de *turn over*. Ils vont donc en connaissance de cause condamner certains changements qui entraînent selon eux un « appauvrissement » du métier, comme par exemple la baisse des marges de manœuvres opérée par la centralisation, et vont se montrer critiques envers la baisse des primes. S'ils se montrent rétifs à mettre en place les changements demandés, c'est simplement qu'ils savent ce qu'ils comportent de négatif pour leurs conditions de travail. Comme le montre Mathieu Hocquelet (2014d : 67-69) au sujet de Wal-Mart et de Carrefour, ces enseignes, lorsqu'elles commencent à changer l'organisation du travail au tournant des années 2000, choisissent de licencier les anciens salariés pour supprimer leur « mémoire organisationnelle » (le souvenir de meilleures conditions de travail et d'emploi) et de possibles révoltes face aux changements managériaux en cours. Dans un autre texte, l'auteur (Hocquelet 2014a : 89-90) évoque encore Wal-Mart qui rétrograde d'anciens managers de rayon au niveau d'employé et en promeut d'autres dans des rayons plus grands. Comme c'est leur premier poste, les jeunes recrues ont l'avantage de se montrer plus malléables. Ils sont effectivement vierges de toute culture d'entreprise et ne possèdent aucune « mémoire organisationnelle » : ils ne peuvent donc pas contester les changements actuels en comparant avec la situation passée. Sophie Bernard (2016) montre d'ailleurs que les jeunes managers n'ayant pas connu les années fastes chez Auchan (les primes élevées) ne sont pas choqués qu'il

n'y en ait plus. Les jeunes managers dont c'est le premier emploi sont animés autant par la volonté de faire leurs preuves et l'envie de prouver leurs compétences que par la crainte du chômage. Ils servent ainsi aux directions des enseignes à mettre en place sans états d'âme les nouvelles politiques de l'entreprise.

Venons-en au problème de la « reconnaissance ». Cette demande de reconnaissance concerne toutes les générations, mais on remarque que plus le temps s'écoule au poste et plus les managers vont exiger une reconnaissance des sacrifices effectués depuis des années en demandant une promotion ou une hausse de la rémunération. Beaucoup d'anciens managers parlent ainsi du « manque de reconnaissance » pour les sacrifices effectués ou du « mépris » de la direction du magasin à leur égard, de l'impression de n'être que des « pions » ou des « numéros ». Ces remarques renvoient aux travaux d'Axel Honneth (2000, 2006, 2013) sur la reconnaissance comme enjeu de lutte primordial car elle peut tout aussi bien apporter l'estime de soi que détruire l'individu qui se sent méprisé, ainsi qu'aux travaux portant sur les processus d'« invisibilisation au travail » (Cléach, Tiffon, 2017) qui minent la reconnaissance. Des chercheurs français reprennent cette problématique (Bigi, 2016 ; Bigi *et al.*, 2015) et y ajoutent parfois une perspective plus critique en insistant sur le fait qu'elle ne peut devenir un enjeu de lutte collective (Cousin, Méda, Wieviorka, 2017 : 275-276). Si l'on reprend la classification de la reconnaissance en trois registres (*ibid.* : 266-268), les deux registres cités par les managers renvoient principalement à la dimension instrumentale du travail (ils demandent une hausse des rémunérations) ainsi qu'à sa dimension relationnelle (ils se plaignent des relations conflictuelles avec les collègues et la hiérarchie), alors que la dimension expressive du travail (intérêt et utilité du travail) est moins souvent citée par ces managers apprécient leur métier. Si les espoirs des managers de rayon sont souvent déçus, c'est qu'il y a peu de place pour le poste de manager secteur ou dans les fonctions transverses, et que les directeurs des magasins ne souhaitent pas non plus que leurs rémunérations pèsent trop fortement sur les résultats de leur établissement. Leur rémunération s'ils cumulent des années d'expérience peut en effet devenir problématique : ces managers expérimentés ayant connu plusieurs mobilités, donc des hausses de salaire, et ayant accumulé de fortes sommes avec les mécanismes de participation et d'intéressement, représentent un poids excessif sur les résultats des magasins. C'est une des raisons pour lesquelles on ne garde pas ces managers cumulant trop d'années d'ancienneté qui coûtent de plus en plus cher et se montrent démotivés quand leurs exigences ne sont pas satisfaites¹⁶². A l'inverse, les jeunes recrues au début de leur carrière sont au bas de la grille salariale. Ils servent

¹⁶² Nous en reparlerons par la suite. Cf. Chapitre 5, Section 3, 3.1.2. Le second cas : une carrière qu'on voudrait accélérer.

de plus aux directions des magasins à faire pression à la baisse sur les salaires des managers expérimentés en leur montrant qu'une longue expérience n'est plus nécessaire à ce poste. Attention toutefois : la rémunération de ces jeunes recrues devient rapidement problématique car ils sont recrutés directement comme managers dès 21-22 ans contrairement aux anciens qui accédaient au poste après une longue expérience comme employé de rayon. Les directions souhaitent donc qu'ils quittent le poste vers 25 ou 30 ans maximum.

Terminons par une remarque : si les directions s'efforcent à tout prix de rajeunir l'encadrement, on observe le phénomène inverse pour les employés de rayon. Des textes de gestionnaires (Fache, Waelli, 2013b, 2016 ; Fache *et al.*, 2010) montrent que les enseignes cherchent en effet à embaucher des *seniors* (plus de 45 ans) pour au moins deux raisons. Premièrement, le *turn over* trop élevé des jeunes employés déstabilise les équipes. En outre, les *seniors* donneraient une image rassurante des magasins : ils savent mieux gérer la relation-client, permettent de limiter les vols, font « authentique », sont supposés donner des conseils plus avisés à la clientèle et ressemblent à la clientèle vieillissante. Ce phénomène s'observe aussi bien en France qu'aux États-Unis avec les célèbres *greeters* de Wal-Mart, ce personnel parfois très âgé (plus de 80 ans) venant compléter leur pension de retraite insuffisante. Ajoutons encore que les GSA peuvent utiliser les salariés handicapés dans le même but d'amélioration de leur image auprès de la clientèle avec une tendance à sélectionner en priorité ceux jugés « présentables » au détriment des autres (Fache, Waelli, 2012b). La hausse du niveau de qualification pour le poste de manager de rayon risque de surcroît de cantonner ces salariés au poste d'employé car ils sont en général moins qualifiés que les autres salariés.

2.2. Le fiasco du recrutement d'étudiants en Master d'écoles de commerce : une cristallisation des mécontentements

Ces bouleversements du poste de manager de rayon au tournant des années 2010 étaient censés s'accélérer avec l'organisation par les enseignes du *turn over* des managers expérimentés et leur remplacement par un nouveau profil de managers diplômés sortant d'école de commerce. Cette politique RH constitua cependant un cuisant échec.

2.2.1. La résistance sourde de salariés massivement hostiles à l'abandon de la promotion interne

Premier écueil auquel se heurte ce changement de politique RH, les multiples transformations en cours entraînent l'hostilité des managers en place et la démotivation des employés.

L'ensemble des salariés en poste adressent deux principaux reproches aux nouvelles recrues. C'est tout d'abord l'argument de la concurrence économique qui se fait entendre. Ces nouveaux managers exercent en effet une pression à la baisse sur les salaires des managers en poste en montrant que l'expérience ne vaut plus grand-chose. Ils prennent aussi les postes dans les rayons importants à la place des managers de rayon en place depuis plusieurs années. Ils vont surtout s'accaparer les postes visés par des employés méritants qui ambitionnent de passer par une promotion interne. Comme le montre Sophie Bernard (2012a), ce moyen de mobilisation de la main d'œuvre disparaît peu à peu, entraînant des frustrations et de la démotivation chez des employés qui comprennent que le diplôme prime désormais sur les sacrifices. En réaction, beaucoup refusent d'obéir à ces recrues jugées trop peu légitimes pour leur donner des ordres. Un second argument se fait entendre : employés et managers expérimentés se plaignent sans cesse que ces jeunes diplômés sont porteurs de valeurs différentes qui ne correspondent pas à leur définition du métier. Cela rappelle les difficultés des managers de proximité du début des années 2000, tiraillés entre leurs anciennes fonctions techniques et les changements organisationnels qui exigeaient alors de mobiliser des compétences managériales, bousculant les identités professionnelles (surtout chez les anciens peu diplômés) jusqu'à provoquer des actes déviants ou la psychologisation de leurs difficultés (Buscatto, 2002 ; Gillet, 2004). Cela renvoie plus récemment au travail d'Alex Alber (2015) sur la SNCF : les cadres expérimentés montés par la promotion interne possèdent une « culture technique » tandis que les jeunes cadres sont davantage centrés sur le commerce et le management. Ce qui frappe les esprits est l'unanimité qu'ils font contre eux : ils sont perçus par les équipes comme trop diplômés et taxés d'« intellectuels », de « grosses têtes », de gens ayant « le melon » ou un « côté pédant ». Pour nous, ces nouvelles recrues sont tout simplement trop éloignées de l'ethos professionnel des managers : ils ne sont en aucun cas « des hommes de terrain ayant appris la vie dans les rayons » et comprennent une proportion croissante de femmes et de personnes de couleur, rompant avec la figure du *chef viril*, un homme blanc peu diplômé monté dans la hiérarchie par la promotion interne au bout de plusieurs années de rayonnage.

Les managers de rayon en poste ne vont pas manquer de réagir de plusieurs façons face à ces concurrents directs. Ils refusent par exemple de former des stagiaires ou des alternants. Quand on les leur impose tout de même, ils sabotent leur formation par un intense bizutage en leur confiant uniquement des tâches ingrates et se plaignent ensuite à la direction du magasin qu'ils sont incapables d'exercer le métier. Ils salissent également l'image du métier auprès des jeunes diplômés en leur répétant continuellement que le métier n'est plus aussi intéressant en raison de la centralisation, des rémunérations en baisse et des lourds sacrifices qui n'amènent pas forcément de « reconnaissance ». Les témoignages de managers et de délégués syndicaux confirment la grande hostilité dont sont victimes ces recrues :

« Ceux qui sortent de l'école...ok ils ont le diplôme pour...mais moi je trouve qu'ils devraient quand même...après ils ont le diplôme pour. Nous on a beaucoup de gens qui sont managers qui sortent de l'école ils sont managers comme nous, managers directs... même nous quand on a de l'expérience on a du mal, c'est difficile, c'est normal. Mais eux ils sortent de l'école ils n'ont pas d'expérience ils n'ont connu que l'école. A part leur BTS qu'ils ont fait en alternance ou des stages. Ils n'ont pas...vous voyez ce que je veux dire...pour eux au début c'est dur...c'est comme si on sort de l'école on devient directeur direct. Non, il faut qu'ils connaissent les bases avant... » (Christophe, manager de rayon, supermarché Match, 35 ans).

« Mieux vaut venir des rayons que d'un diplôme. Les jeunes diplômés ça rentre dans les mœurs mais on demande davantage à un manager qui sort de l'école car il doit faire ses preuves sur le terrain...on découvre son comportement petit à petit mais quelqu'un venant des rayons a déjà démontré ses compétences. Et quand on vient des rayons on est habitué aux attaques des salariés et des clients...c'est obligatoire d'être passé dans les rayons pour le respect des équipes » (Gatien L., manager de rayon, hypermarché Géant, 35 ans).

« C'est mieux accepté par les équipes de venir du terrain. C'est pas quelqu'un qui vient de la base du métier. Quand il va dire quelque chose il sait le faire. C'est pas quelqu'un qui est dans son bureau et qui a juste fait des études...alors que sur le terrain il y a plein de complications...ils sont décalés et ça ne passe pas » (Luc J., manager de rayon, hypermarché Auchan, 41 ans).

« C'est mieux de venir du terrain comme ça les employés ne peuvent pas raconter des bobards. Ici même le directeur était employé. Après quand on passe manager c'est difficile de donner des ordres à ses collègues. Normalement faut changer de magasin mais moi j'ai réussi à rester. C'est difficile de mettre des barrières et de pouvoir se faire respecter mais faut le faire parce qu'on a changé de côté. Les mecs trop diplômés ne peuvent pas comprendre tout ça, ce n'est pas leur place ici » (Maxime, manager de rayon, supermarché Match, 27 ans).

« Pourquoi ça n'a pas marché les managers bac+5 ? Les mecs venaient d'école de commerce alors on les mettait sur des petits rayons avec 2-3 employés pour qu'ils apprennent le métier en faisant beaucoup de mise en rayon. Ils sont partis dégoutés ! » (Adriano A, manager de rayon, hypermarché Auchan, 35 ans).

« Les mecs du Master quand on les avait dans les pattes des fois alors les managers les foutaient dans la réserve avec un tire-palettes...ils ne leur apprenaient rien et t'en a qui partaient en chialant ! » (Pascal L., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 ans).

« Nous on ne leur parlait pas aux étudiants d'école de commerce. Ils nous prenaient de haut avec tous leurs diplômes. Pour une fois on était sur la même longueur d'onde que les managers ! » (Éric L., employé et délégué syndical CFTC, hypermarché Géant, 47 ans).

« A quoi bon se faire chier à les aider. Tu le sens que les types ne sont pas du même monde que nous, alors on les laisse dans leur coin et on attend qu'ils partent. Y'a même un manager qui en a foutu un en chambre froide pour le bizuter. Il est parti peu de temps après d'ailleurs » (Laurent T., employé et délégué syndical FO, hypermarché Carrefour, 51 ans).

On a là affaire à une forme de résistance collective et latente des salariés des rayons qui fait penser aux analyses d'Abbott (2003) quand il parle des « écologies liées » : chaque profession

a besoin d'alliés pour l'aider à préserver sa *jurisdiction* (monopole juridique légitime d'une compétence) contre d'éventuels concurrents. On voit ainsi dans les rayons que des groupes professionnels différents, managers et employés, peuvent s'allier momentanément pour protéger leur territoire professionnel des étudiants en école de commerce qui les menacent tous.

2.2.2. La réaction des étudiants en Master d'école de commerce

Second écueil auquel se heurte ce changement de politique RH, les étudiants d'école de commerce en stage ou en alternance dans les rayons ne font pas non plus montre d'une grande motivation à l'égard des missions qu'on leur confie. Deux constats étayent cette affirmation.

Le premier, c'est leur rejet ostensible de la « valeur terrain ». Ces étudiants qu'on envoie apprendre la base du métier au côté des employés pensent que leur diplôme leur a suffisamment permis de faire leurs preuves et méprisent de façon très manifeste les employés et le travail sur le terrain : ils limitent les contacts avec les équipes, refusent de faire du rayonnage pour les aider, refusent de les surveiller et tentent au contraire de rester le plus longtemps possible dans les bureaux pour effectuer un travail d'analyse. N'étant encore qu'étudiants, ces recrues se sont dès le départ fait remarquer par leur management trop *directif* (et parfois carrément méprisant), entraînant un rejet massif des équipes. Ce comportement peut par exemple refléter un certain « racisme de l'intelligence » (Bourdieu, 2015c [1984] : 264-268). Philippe Fache et Mathias Waelli (2012b : 32-35) décrivent d'ailleurs une contradiction dans le recrutement des étudiants en Master : les enseignes recrutent de plus en plus de jeunes diplômés de faculté ou d'école de commerce, mais les membres de direction des magasins leur tiennent paradoxalement un discours mettant en avant les valeurs viriles, les sacrifices et le rejet des diplômés. Ce type de discours les fait tout simplement fuir, en particulier des femmes qui sont toujours victimes d'un « sexisme ordinaire » et du « plafond de verre » au poste de directeur.

Second constat ayant trait au manque de motivation des jeunes recrues venant d'école de commerce, ces derniers pensent valoir avant tout par leur diplôme. Les directions des magasins leur ont promis une avancée rapide dans leur carrière en faisant miroiter une forte mobilité associée à une progression de la rémunération. Ils s'attendent donc à progresser très rapidement en termes de responsabilités, d'autant qu'ils se comparent sans cesse avec leurs camarades de promotion pour savoir si leur carrière progresse au même rythme que celle des autres. Mais selon eux, les promotions et augmentations de salaire proposées par les enseignes ne sont pas assez rapides, ce qui les démotive assez vite. Les diplômés d'un Master d'école de commerce croient en effet fermement en la valeur de leur diplôme et fondent leurs espoirs dessus

davantage que sur les promesses d'une entreprise, se montrant plus individualistes et moins fidèles. Ils savent pertinemment que le marché du travail externe est très ouvert pour eux et qu'ils peuvent sans problème trouver ailleurs un autre emploi tout aussi intéressant. C'est ce qui s'est produit dans les GSA où peu ont souhaité rester. Vingt ans après la parution d'un célèbre article (Trouvé, 1996) portant sur le remplacement d'anciens contremaîtres âgés et peu diplômés de l'industrie par de jeunes diplômés de niveau bac +2, on retrouve la même dichotomie entre agents de maîtrise issus de la base et pouvant difficilement quitter « l'entreprise qui les a faits », d'une part, et jeunes diplômés pensant valoir avant tout par leur diplôme et prêts à le monnayer sur le marché externe (Germe, 2001 : 140), d'autre part.

Selon nous, ces nouvelles recrues sont de toute évidence trop éloignées de l'ethos professionnel des managers de rayon : ils rejettent complètement la « valeur terrain » qu'on retrouve dans la figure du *chef viril* valant par son expérience et n'hésitant pas à prêter main-forte à ses employés et aussi dans la figure de l'*officier-surveillant* qui descend des bureaux pour aller encourager ou réprimander ses troupes.

2.2.3. La réaction des RRH

Aujourd'hui encore, les RRH se montrent affligés lorsqu'on aborde l'échec retentissant du recrutement des managers de niveau Master.

Cette nouvelle politique RH est d'ailleurs rapidement abandonnée, c'est-à-dire seulement un ou deux ans après son lancement et la perte de plusieurs promotions d'étudiants provenant d'école de commerce. Que ce soit ces derniers qui sont partis d'eux-mêmes ou les RRH qui leur ont demandé de partir, pratiquement aucun n'est devenu manager de rayon. Les magasins ont donc financé leur alternance et passé du temps à les former pour rien, entraînant une perte d'argent et de temps.

Les jugements des RRH sur ces diplômés ne sont pas tendres. Certains parlent d'un véritable « traumatisme » et avouent détester ces étudiants. Ils fournissent plusieurs raisons à ce profond ressentiment. Ces étudiants se sont montrés selon eux trop gourmands au niveau des prétentions salariales et de l'avancée dans la carrière. Les directions des magasins n'ont pas pu suivre car les frais de personnel auraient augmenté d'autant : les ratios qui fixent par rayon les frais de personnel à ne pas dépasser comprennent effectivement la rémunération du manager. Les directions les considèrent ensuite comme des recrues « déloyales » ou « arrivistes » qui utilisent la menace de la démission pour obtenir des augmentations de salaire. Ils les voient également comme des recrues « dédaigneuses » rejetant « le travail de terrain » et les équipes. Ils

constatent enfin que ces recrues sont massivement rejetées par les employés et les anciens managers qui ne cachent pas leur hostilité. Les récits rapportés ci-dessous témoignent tous de ce contexte très tendu :

« Avant on avait des managers très opérationnels et très directifs dans le management. Là, on est passé au management *participatif* et même *collaboratif* avec le *servant leader*. Il y a une énorme sélectivité dans le recrutement pour être capable de faire ça. Le problème des bac +5 c'est qu'ils étaient très directifs et coupés du terrain, ils n'aimaient pas ça et ça se voyait. Avec les bac +3 on est plus orienté terrain et on fait du management *collaboratif*. Plus aucun manager n'est cadre directement même si il a un Master. On aimerait revenir à un tiers de recrutement interne, externe et de jeunes diplômés en alternance pour équilibrer les profils...là on a trop de diplômés et ça ne marche pas » (Patrick P., Responsable des relations écoles, Auchan).

« Le niveau de recrutement à Auchan c'était plutôt bac+4/5 il y a quelques années. Mais ça a changé depuis 2-3 ans où on rentre par le statut d'agent de maîtrise et non plus de cadre. On peut le devenir mais après un parcours...le diplôme ne donne plus le poste directement car on considère qu'il faut « manger du terrain » pour faire sentir que...voilà...on ne devient pas cadre comme ça juste avec un diplôme... » (Luc J., manager de rayon, hypermarché Auchan, 41 ans).

« Les bac +4/5 comme manager de rayon ils voulaient donner trop d'ordre, ils n'essayaient pas de comprendre les employés, ils avaient la grosse tête et ça ne passait pas...tout le monde les rejetait. Ça passe mieux avec les bac +2/3 en alternance car on les met en rayon et ils apprennent la base du métier » (Stéphane P., employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Auchan, 37 ans).

« Je n'aime pas du tout les Master, surtout ceux d'école de commerce...on a eu beaucoup de mal à les intégrer...ils n'aiment pas être au même poste que ceux qui ont une licence. Pendant 2 ans on nous a demandé d'essayer mais j'ai perdu mes 2 promotions...ils avaient des prétentions salariales irréalistes...personne n'est resté. J'ai repris mes filières en BTS, DUT ou Licence pro dans toute la région. J'aime bien aussi repérer des bacs pro pour les faire monter en BTS et en LP...ils ont une bonne approche terrain, une valeur travail plus importante. C'est des gens qui s'investissent à fond, même si on voit qu'ils ont des lacunes, ça montre leur volonté » (Laurence P., Responsable des ressources humaines pour 15 hypermarchés Géant, 47 ans).

Elargissons quelque peu notre propos. Thomas Troadec (2006 : 2) nous rappelle que « la génération en entreprise définit des individus ayant en commun une même empreinte historique, matérialisée par des expériences professionnelles plus ou moins homogènes et un socle commun de règles institutionnelles gérant leur avancée en âge ». Le problème entre les générations vient des changements parfois brusques des politiques RH ou de la coexistence de plusieurs modèles facteur d'incertitude et de tensions. Les GSA développent en effet un modèle de gestion des ressources humaines bicéphale qui produit de fortes tensions (Troadec, 2012 : 315-317) : d'un côté, la DRH du groupe veut passer à une « gestion de la performance individuelle » qui allie culture managériale, diplôme et mobilité géographique ; de l'autre, les directions des magasins et les managers en poste se trouvent encore dans une « gestion de la professionnalisation technique » qui allie culture technique, fidélité et promotion interne. Cela alimente les tensions et peut provoquer un « conflit de générations ». C'est par exemple le cas dans cette gare de triage où « le bouleversement des règles d'affectation des nouveaux embauchés vient remettre en question la hiérarchie sociale des postes » (Flamant, 2005 : 242), situation qui débouche sur « un véritable conflit de perceptions entre les anciens et les jeunes,

les uns continuant d'observer l'ancien système de règles pendant que les autres ont été formés à partir du nouveau » (*ibid.* : 243). Ce supposé « conflit de générations » masque en réalité un conflit d'organisation mais les discours des uns et des autres est performatif : il crée un véritable antagonisme entre les générations où chacun est sommé de choisir son camp, les anciens allant par exemple jusqu'à faire circuler des rumeurs sur de supposées fautes techniques commises par les jeunes afin de les évincer (*ibid.* : 230-232).

Les RRH réagissent à cet échec de politique de recrutement de façon très claire. Ils savent, d'une part, qu'ils doivent recruter des personnes diplômées capables de faire face aux transformations du poste, mais ils comprennent, d'autre part, qu'il leur faut recruter des personnes acceptant d'aller sur le terrain avec les employés pour les aider à faire du rayonnage, les motiver ou les surveiller. Il leur faut donc éviter de recruter des personnes trop diplômées pouvant facilement trouver un emploi ailleurs, ce qui les pousse à rapidement revenir au recrutement d'étudiants en alternance de niveau bac +2/3 maximum, issus pour la plupart de bac professionnel, de BTS, de DUT ou de LP en mettant en œuvre un processus de sélection drastique.

Conclusion du Chapitre 4

Le **Chapitre 4** montre que l'ethos professionnel joue un rôle dans les difficultés de recrutement au poste de manager de rayon.

L'ethos professionnel des managers s'est cristallisé à l'époque des chefs de rayon, c'est-à-dire bien avant les changements progressifs de ce poste qui débutent dès le tournant des années 2000 et s'accroissent ensuite au tournant des années 2010. Il se compose de trois dimensions reliées par des influences réciproques : la dimension *pratique* regroupe leurs deux missions principales, à savoir « augmenter la marge par tous les moyens » et « tirer le maximum de son équipe d'employés » ; la dimension *symbolique* repose sur trois piliers, le manager devant être un *chef viril* qui est un homme de terrain, un *martyr* qui ne compte pas ses heures et un *officier-surveillant* qui pratique un management *directif* et distant ; la dimension *sociale* regroupe ses caractéristiques objectives, à savoir le fait d'être généralement un homme blanc de plus de 30 ans issu des classes populaires et peu diplômé.

On constate que cet ethos professionnel a été bousculé par certaines transformations opérées chez les groupes intégrés. Les changements visant tout d'abord à « remodeler » les managers en créant un manager « *footloose* » et en effaçant les « vieilles mentalités » auraient pu heurter cet ethos mais se sont plutôt coulés dans son moule et les managers se les sont appropriés. Par

exemple, la réorganisation des rayons qui supprime les compétences qu'ils possédaient sur les produits pour leur en rajouter d'autres concernant les employés, les clients ou l'informatique ne modifie pas leurs deux missions principales, à savoir « augmenter la marge par tous les moyens » et « tirer le maximum de son équipe d'employés ». Concernant la clause de mobilité désormais imposée dans toutes les enseignes, elle est vue comme un sacrifice de plus demandé à ces *martyrs*. La formation interne aurait dû permettre de créer un manager aux méthodes plus douces afin de favoriser la motivation des employés, ce qui va à l'encontre du style managérial très *directif* qu'on rencontre en magasin : pourtant, on se rend compte que ce style managérial *participatif* n'est pas utilisé par manque de temps ou alors est utilisé comme technique de manipulation rapidement mise de côté lorsqu'elle ne produit pas l'effet escompté. Pour sa part, l'entretien annuel d'évaluation peut être considéré comme une formalisation de l'ethos professionnel : les managers dociles développant le « bon » savoir-être sont promus comme par le passé mais cette fois-ci sous couvert d'un gage de scientificité.

Par contre, les changements visant à ouvrir le marché interne pour accélérer les transformations en cours se sont frontalement heurtés à cet ethos professionnel porté par les managers en poste mais aussi dans une certaine mesure par les membres des directions des magasins et les employés, rendant leur appropriation d'emblée très compliquée. Les nouvelles recrues sont jeunes (autour de 23 ans), titulaires d'un Master d'école de commerce, comprennent une forte proportion de femmes et aussi quelques personnes noires, arabes ou asiatiques. Ces recrues s'opposent en tous points aux caractéristiques objectives des managers en poste qui sont eux en grande majorité des hommes blancs de plus de 30 ans issus des classes populaires et peu diplômés. Le résultat est sans appel : cette stratégie RH des enseignes a complètement échoué en raison de salariés en poste qui n'ont pas accepté ces nouvelles recrues, d'une part, et de ces recrues qui ont rejeté les missions confiées et la façon de les accomplir, d'autre part. Cela tient selon nous au décalage entre ces nouvelles recrues et l'ethos professionnel auxquelles elles se sont confrontées à leur arrivée.

L'ethos professionnel est donc bien cet « espace déjà-là » (Fusulier, 2011a : 102) auquel le nouvel arrivant s'affronte avec plus ou moins de succès. A la suite de cet échec qui est encore dans toutes leurs conversations, les RRH se sont rendu compte de l'importance de mieux sélectionner les jeunes diplômés et de les socialiser au terrain. Cela rejoint les analyses de Bernard Zarka (2012) qui insiste sur le rôle de la socialisation professionnelle permettant de se familiariser avec les règles explicites (savoirs, savoir-faire) et implicites du métier (normes, savoir-être, jugement professionnel) : pour apprendre un métier, il faut apprendre des savoirs et des savoir-faire au contact de « maîtres » mais également intérioriser des normes, *i.e.*

« apprendre ce qu'il convient de faire pour respecter les règles non écrites de son art et celles des échanges avec ses confrères, et ce en quoi consiste la valeur de ces derniers, ce pourquoi on les admire, les estime ou les méprise » (Zarca, 2012 : 12). Pour éviter de réitérer leur erreur, les enseignes intégrées procèdent désormais plus finement pour renouveler leurs managers. Le **Chapitre 5** décrit en détail le processus de socialisation professionnelle des apprentis managers de rayon à l'éthos professionnel du métier. Il le nuance également en s'intéressant à des segments professionnels qui ne connaissent pas de tels changements.

CHAPITRE 5 : UNE SOCIALISATION PROFESSIONNELLE SUR-MESURE

Le **Chapitre 5** s'intéresse aux conséquences de la « résistance » de l'éthos professionnel des managers de rayon sur la sélection des nouvelles recrues et dresse une typologie des managers rencontrés sur le terrain.

Nous avons vu dans le chapitre précédent que les enseignes intégrées ont échoué à remplacer les managers en poste par de jeunes diplômés d'un Master d'école de commerce en raison de leur éloignement de l'éthos professionnel. Les RRH de ces enseignes sont donc confrontés à un dilemme : ils doivent en effet recruter des jeunes salariés suffisamment diplômés pour être capable de maîtriser les nouvelles compétences exigées depuis la métamorphose du poste au tournant des années 2010, mais ces diplômés doivent en même temps s'intégrer aux magasins sans être rejetés des équipes ni trop rapidement partir pour faire valoir leur diplôme ailleurs sur le marché externe du travail.

La **Section 1** présente tout d'abord les grandes étapes du processus de sélection mis en place par les enseignes intégrées pour repérer les jeunes diplômés aptes à accéder au poste et organiser leur socialisation à l'éthos professionnel. La **Section 2** montre ensuite que ce processus de sélection et le recrutement de jeunes diplômés demeure très hétérogène chez les enseignes intégrées et ne concerne qu'indirectement les enseignes indépendantes. Même s'il se généralise, il ne touche pas encore tous les segments du groupe professionnel des managers de rayon. La **Section 3** dresse enfin de façon détaillée quatre profils de managers en fonction de leur degré de latitude et de leur mobilité, aujourd'hui le marqueur principal de leur carrière.

Section 1 : Un nouveau processus de sélection chez les intégrés. L'exemple de deux licences professionnelles (LP)

Pour devenir manager de rayon chez les groupes intégrés, il devient obligatoire d'être titulaire d'une LP spécialisée dans la grande distribution, diplôme assurant les carrières les plus prometteuses. Nous avons donc interrogé les responsables et les étudiants de deux promotions de deux LP (2014-2015, 2015-2016) – l'une à rayonnement régional et l'autre passant pour être la meilleure au niveau national – dans le but de connaître les processus de sélection à l'entrée de la formation et durant l'alternance en magasin. Il apparaît vite que ces cursus élaborés de façon à répondre aux exigences des enseignes partenaires ont peu d'égards pour les critères universitaires. De même, les périodes passées en magasin dans les rayons tranchent nettement

avec les périodes passées en cours et constituent pour les étudiants qui y sont confrontés de véritables « parcours initiatiques » que peu réussissent.

1. Présentation des LP étudiées

Si le BTS et le DUT ont constitué jusque dans les années 2000 le niveau de diplôme maximal des managers de rayon, ces formations ne sont plus aujourd'hui qu'une étape avant l'obtention d'une LP en alternance spécialisée dans la grande distribution, diplôme actuellement très en vogue censé répondre au dilemme des RRH.

1.1. Une montée du niveau de diplôme des managers

Peu de données disponibles

Débutons ce point par un rapide constat chiffré du niveau de diplôme des managers de rayon. Il n'existe en réalité aucun chiffre précis¹⁶³ portant spécifiquement sur cette question. Avec l'« Enquête emploi » de l'INSEE, on ne dispose ni de la convention collective de la branche¹⁶⁴ ni de la PCS détaillée permettant d'isoler la PCS 462b (Maîtrise de l'exploitation des magasins de vente). Les fichiers de la DADS permettent de croiser la convention collective de la branche avec le sexe, l'âge et la PCS mais pas avec le diplôme. Avec les fichiers issus du recensement¹⁶⁵, on peut isoler la PCS 462b mais pas la convention collective, ce qui donne 77 225 managers de rayon agents de maîtrise, chiffre trop élevé qui comprend les managers de rayon des grandes surfaces spécialisées (bricolage, vêtements, sport, jouets, etc.). Comme nous l'avons noté dans l'Introduction générale à l'aide des fichiers de la DADS, ils sont au maximum 47 136. On va se donc se borner à quelques remarques générales à partir de cette dernière source. On constate ainsi que plus l'âge est faible et plus le niveau de diplôme augmente pour tendre vers les niveaux bac +2/3. Dans l'ordre décroissant de niveau de diplôme, on comptabilise par exemple 20,3 % de managers possédant un diplôme du premier cycle universitaire (BTS, DUT, LP), 13,4 % un bac général, 16 % un bac technique ou professionnel,

¹⁶³ Cf. Introduction générale, Section 2, 1.1. Des données disponibles imprécises.

¹⁶⁴ Convention collective nationale du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire, Brochure n° 3305, IDDC 2216.

¹⁶⁵ Pour l'« Enquête emploi » en continu, voir : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2892163>. Pour les fichiers de la DADS, voir : <https://www.cmh.ens.fr/greco/enquetes/XML/lil.php?lil=lil-1013>. Pour les fichiers du recensement, voir : [https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011232?sommaire=2011338&q=Variables+du+fichier+Individus+\(localisation+%C3%A0%20la+r%C3%A9gion\)](https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011232?sommaire=2011338&q=Variables+du+fichier+Individus+(localisation+%C3%A0%20la+r%C3%A9gion)). Sites consultés le 18 juin 2017.

13,55 % un BEP et 13,3 % un CAP. Aux deux extrémités, 9,3 % sont sans diplôme ou possèdent au maximum un certificat d'études primaires et 8,58 % sont titulaires d'un diplôme de deuxième ou troisième cycle universitaire.

Les formations des managers de rayon

Poursuivons en détaillant les formations aujourd'hui les plus courantes lors d'un recrutement. On trouve tout d'abord trois formations de niveau bac +2 accessibles après le bac (général, technique ou professionnel) et réalisables en formation initiale ou en alternance. Il s'agit de deux BTS qui s'effectuent dans des lycées partout en France et dans quelques écoles de commerce : le BTS MUC¹⁶⁶ (Management des unités commerciales) et le BTS NRC¹⁶⁷ (Négociation et relation client, devenu le BTS Négociation et digitalisation relation client). Il s'agit également du DUT TC¹⁶⁸ (Techniques de commercialisation) qui s'effectue dans des IUT (Instituts universitaires de technologie) partout en France. Notons qu'il existe aussi des formations locales de niveau bac +2 plus confidentielles comme par exemple le BTS Management d'univers marchand (MUM).

On trouve ensuite des formations de niveau bac +3. La plus connue et la plus prestigieuse du secteur est la LP Distrisup¹⁶⁹ qui est animée par un réseau de 19 universités françaises alliées à quatorze enseignes alimentaires (dont Auchan, Carrefour, Casino, Monoprix et Lidl) et non alimentaires (dont Jardiland, Conforama et Brico Dépôt). Cette formation est placée sous l'égide de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD). Cette organisation qui défend les intérêts des enseignes de la distribution a signé une convention avec le Ministère de l'Éducation nationale pour développer un diplôme adapté aux besoins de la branche. Lancée en 1985 sous le nom de Distech, cette formation repose sur un partenariat entre universités et enseignes intégrées afin de mettre en place un parcours spécifique pour les futurs managers de rayon. Elle se réalise obligatoirement en alternance et est rémunérée à hauteur de 80 % du SMIC ou davantage en fonction de l'âge de l'étudiant. Il existe quelques autres formations de niveau bac +3 cette fois-ci bien moins connues : ce sont des LP à rayonnement régional issues de

¹⁶⁶ Cf. Fiche formation « BTS Management des unités commerciales », <http://www.onisep.fr/Ressources/Univers-Formation/Formations/Post-bac/BTS-Management-des-unites-commerciales>, ONISEP, consulté le 24 janvier 2018.

¹⁶⁷ Cf. Fiche formation « BTS Négociation et digitalisation de la relation client », <http://www.onisep.fr/Ressources/Univers-Formation/Formations/Post-bac/BTS-Negociation-et-digitalisation-relation-client-ex-BTS-Negociation-et-relation-client>, ONISEP, consulté le 24 janvier 2018.

¹⁶⁸ Cf. Fiche formation « DUT Techniques de commercialisation », <http://www.onisep.fr/Ressources/Univers-Formation/Formations/Post-bac/DUT-Techniques-de-commercialisation>, ONISEP, consulté le 24 janvier 2018.

¹⁶⁹ Cf. Distrisup Management, <http://www.distrisup-formation.com/>, consulté le 29 janvier 2018.

partenariats locaux entre magasins et universités. C'est le cas par exemple de la LP Responsable univers de consommation (RUC)¹⁷⁰ créée en 2006 à l'IUT d'Amiens.

On trouve pour finir quelques rares formations de niveau bac +4/5¹⁷¹ mais ce niveau de diplôme n'est plus plébiscité par les enseignes depuis l'échec du recrutement des étudiants en Master d'école de commerce. Le réseau Distrisup vient néanmoins de lancer en 2017 le Master « Management stratégique de la distribution » dans trois universités (Nice, Montpellier, Dijon), diplôme préparant directement aux métiers de manager secteur et de directeur (mais pas à celui manager de rayon) dans le but de concurrencer les quelques formations de ce niveau qui peuvent prétendre former les cadres des magasins, comme le Master « Management de la distribution » à l'Institut du marketing et du management de la distribution¹⁷² à Lille ou le Master « Retail Management and Business Development » à l'IESEG *School of Management*¹⁷³ à Paris et Lille.

1.2. Le BTS ou le DUT : une simple étape

Les étudiants en BTS MUC et en DUT TC effectuent un stage obligatoire de quelques mois à la fin de leur formation. Définissons le stage comme « une période d'immersion passagère dans une situation de travail, dans un environnement professionnel donnant lieu à une participation observante au cours de laquelle le stagiaire pourra apprendre sur cet environnement et sur lui-même » (Glammann, 2013 : 18). Certains étudiants qui souhaitent travailler en GSA y réalisent un stage censé leur apprendre les bases du métier dans le but de postuler ensuite à un emploi de manager de rayon. En réalité, ils ont peu de chance d'être embauchés à l'issue.

Pour les RRH des GSA, un stage de quelques mois est trop court pour apprendre le métier de manager. Sur le terrain, personne ne regarde ces étudiants comme de potentiels collègues. Même si le stage est censé leur apprendre les rudiments du métier de manager de rayon, ils apprennent plutôt le métier d'employé de rayon. Les membres des directions des magasins les considèrent comme une main d'œuvre particulièrement intéressante : ils sont bon marché en

¹⁷⁰ Cf. Licence professionnelle « Responsable univers de consommation », http://tc.iut-amiens.fr/?attachment_id=515, consulté le 29 janvier 2018.

¹⁷¹ Pour quelques exemples, voir : <http://www.onisep.fr/Ressources/Univers-Metier/Metiers/chef-chef-fe-de-rayon>, consulté le 29 janvier 2018.

¹⁷² Cf. Institut du marketing et du management de la distribution, <http://www.immd.fr/formation/formation-en-alternance/>, consulté le 29 janvier 2018.

¹⁷³ Cf. IESEG *School of Management* : <https://www.ieseg.fr/news/ieseg-auchan-retail-france-leroy-merlin/>, consulté le 29 janvier 2018.

raison de leur faible coût¹⁷⁴, se montrent efficaces car leur jeune âge leur permet de tenir les cadences et sont enfin serviles car leur tuteur de stage peut faire pression sur leur notation pour l'obtention du diplôme. C'est ce qui explique qu'on leur fasse faire les travaux les plus difficiles du magasin : le rayonnage des rayons pénibles, le déchargement des camions, le rangement des produits lourds en réserve, le nettoyage des allées, la relation-client, *etc.* Cette utilisation de stagiaires comme main d'œuvre servile et bon marché est dénoncée dans un ouvrage collectif (Collectif Génération précaire, 2006) portant sur les dérives du système français des stages¹⁷⁵. S'il pointe particulièrement la responsabilité des entreprises qui organisent un *dumping* social mettant en concurrence stagiaires et jeunes diplômés, l'ouvrage souligne que la mise en concurrence concerne également lycées, centres de formation et universités : tous ces établissements qui récupèrent une partie de la taxe professionnelle *via* la multiplication du nombre de stagiaires encouragent leur développement sans forcément que les stages soient pertinents dans le cursus des étudiants. Parmi les risques liés à l'inflation actuelle des stages, citons les deux principales dérives que Dominique Glaymann (2015 : 19) identifie : les « stages peu utiles, voire inutiles, sans contenu et sans possibilité d'apprentissage réel » et le « détournement par lequel des employeurs (privés, publics et associatifs) utilisent des stages comme des substituts à des emplois salariés ». Comme le souligne encore cet auteur (Glaymann, 2017 : 331), si le stage est « un dispositif à la fois formateur, socialisateur et professionnalisant qui peut être d'une utilité certaine pour beaucoup de jeunes », il est aussi parfois « considéré comme une variable d'ajustement » par des entreprises avides de cette main d'œuvre flexible, ce qui, à rebours de l'objectif affiché, accentue les difficultés d'insertion dans l'emploi des jeunes diplômés.

Suite au stage, les magasins proposent généralement aux étudiants en BTS et DUT qui leur conviennent de continuer à travailler pendant un mois ou deux pendant les vacances scolaires d'été en étant cette fois-ci rémunérés au SMIC. Les RRH des enseignes peuvent à ce moment proposer aux étudiants qui démontrent les qualités attendues de poursuivre leurs études en alternance dans le magasin avec une LP spécialisées dans la grande distribution. A plus long terme, si ces stagiaires échouent à obtenir leur BTS, leur DUT ou leur LP, les magasins peuvent leur proposer un CDD comme employé de rayon de niveau 3 ou 4 et leur faire miroiter le poste

¹⁷⁴ A partir de 2 mois de stage au cours d'une année scolaire, l'étudiant touche 3,75 € par heure de stage. Cela donne par exemple 1 680 € pour 3 mois à temps plein de janvier à mars 2018. Cf. Fiche pratique « Gratification minimale d'un stagiaire », Service-Public.fr, <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F32131>, consulté le 14 avril 2018.

¹⁷⁵ Voir également : BAILLY Samantha, 2016, *Stagiaires : le guide de survie ! : sois stage et tais-toi...*, Paris, Larousse ; *Courrier international*, 2011, « Profession stagiaire », n° 1075.

de manager par la voie de la promotion interne, avec le risque que ce type de « petit boulot » ne se transforme en emploi définitif exercé « faute de mieux » comme cela arrive à de nombreux étudiants issus des classes populaires (Pinto, 2014 : 301-302).

Si pour les uns le stage est une contrainte permettant de valider leur diplôme, c'est pour les autres un mal nécessaire vers une LP en alternance et le poste de manager de rayon.

1.3. Deux LP « Grande distribution » en alternance

Les étudiants inscrits dans une LP « Grande distribution » en alternance, voie royale pour accéder au poste de manager de rayon, possèdent dans leur grande majorité un BTS MUC ou un DUT TC. Les partenaires des universités sont les enseignes intégrées (Auchan, Carrefour, Casino, Cora) mais l'on compte néanmoins quelques indépendants qui, à un niveau local, développent un partenariat avec une université de province. Nous avons choisi de nous focaliser sur deux LP.

La première possède un rayonnement national : elle est considérée comme la plus célèbre du secteur en France et obtient année après année les meilleurs résultats au classement des formations en grande distribution. C'est une formation qui se déroule uniquement en alternance (une semaine de cours puis une semaine en magasin), ce qui est le cas pour toutes les formations renommées situées dans les zones urbaines. Au sein de ces dernières en effet, tous les étudiants (une petite trentaine par promotion) sont assurés de trouver un magasin en raison des nombreux partenariats tissés avec les enseignes.

La seconde LP est à rayonnement régional : c'est une formation locale située en zone rurale qui a réussi à développer des partenariats avec quelques magasins alentour appartenant aux groupes intégrés. Comme la formation n'est pas reconnue au niveau national et qu'elle possède relativement peu de partenariats, tous les étudiants ne peuvent trouver un magasin pour réaliser leur alternance. Cette formation propose donc deux parcours avec des profils d'étudiants très différents. Le premier parcours, baptisé « Parcours initial », consiste à effectuer un simple stage de 3 mois à l'issue de la formation. Ces étudiants ne sont pas mieux considérés que les autres stagiaires et partagent leur condition. Aucun stagiaire, même de niveau bac +3, n'est engagé au poste de manager à l'issue du stage. Le second parcours est le « Parcours alternance ». Durant les entretiens, nous avons remarqué une certaine animosité entre ces deux types d'étudiants. Les initiaux considèrent en effet les alternants comme « formatés » par l'entreprise, mais il faut savoir que les étudiants du « Parcours initial » sont ceux qui ont échoué à trouver un magasin.

Les alternants quant à eux se considèrent déjà comme des salariés et voient les initiaux comme des étudiants « irresponsables » et « trop scolaires ».

Précisons ici notre méthode pour recueillir un maximum d'éléments sur ces étudiants et leurs formations. Deux cas de figure se rencontrent dans notre population classée comme « Etudiants » : ceux qui étaient étudiants quand ils ont été interrogés, ce qui concerne deux promotions de LP (2014-2015, 2015-2016), et ceux qui l'ont été mais qui n'ont pas continué dans les GSA à l'issue de leur formation. Ceux qui l'ont été et qui ont continué dans les GSA sont classés comme managers. On compte donc dans notre population 25 étudiants¹⁷⁶ interrogés comme apprentis manager de rayon (en alternance). Nous avons utilisé pour les approcher les deux annuaires des anciens élèves des LP concernées : l'un répertorie les coordonnées des étudiants depuis 10 ans et l'autre depuis 30 ans, et ils comprennent les nom et prénom ainsi qu'un numéro de téléphone et parfois une adresse *e-mail*. Nous avons aussi réalisé des entretiens avec les directeurs de ces deux LP, des enseignants et des intervenants professionnels. Nous avons enfin pu assister aux deux *rounds* des comités de sélection (en mai et juin 2015) comme observateur non participant : la réunion de présélection sur dossier, d'une part, les entretiens finaux avec les candidats et la réunion sur les choix définitifs, d'autre part.

2. Des LP tournées vers les besoins des enseignes partenaires

Avant de se retrouver en situation d'apprentissage en magasin, les étudiants postulants à ces LP doivent tout d'abord passer sous les fourches caudines des comités de sélection composés d'universitaires et de RRH des enseignes partenaires.

2.1. Les deux étapes de la sélection à l'entrée

Le processus de sélection à l'entrée est le même pour les deux LP étudiées : il consiste en une première demi-journée de réunion du comité de sélection en mai et à la rencontre des étudiants durant toute une journée en juin qui se termine par une seconde réunion du comité.

Au mois de mai, la première réunion du comité est une réunion de présélection des candidats. Sont présents les RRH des enseignes allant accueillir en magasin les alternants et l'universitaire responsable de la LP qui préside la séance. Ce dernier rappelle de façon succincte les fondamentaux de la LP, les dernières modifications législatives et les attentes de l'année

¹⁷⁶ Cf. Annexe n° 28 : Tableau 18. Les étudiants apprentis managers de rayon en alternance interrogés.

suivante. Ensuite, il présente une liste de tous les candidats à la LP aux RRH qui doivent sélectionner ceux qu'ils souhaitent rencontrer en juin lors d'une journée consacrée aux entretiens avec les candidats. Sur cette liste (plusieurs centaines de candidats pour la LP la plus prestigieuse, autour d'une centaine pour l'autre), le directeur de la formation a émis un avis positif ou négatif sur chaque candidat. Il se base pour cela sur son expérience professionnelle, son dossier académique (assiduité aux cours, remarques sur le comportement) et d'éventuelles lettres de recommandation de tuteurs de stages ou de professeurs. Les candidats possèdent majoritairement un BTS MUC ou un DUT TC mais l'on y trouve aussi quelques DUT NRC. Cependant, ce sont les RRH des enseignes qui choisissent les candidats qu'ils rencontreront en entretien le mois suivant : pendant quelques heures, ils étudient l'ensemble des candidatures et dressent une liste d'une quinzaine d'étudiants qui les intéressent particulièrement. Chaque étudiant peut tout à fait être sélectionné par plusieurs RRH à la fois et donc se rendre à plusieurs entretiens. Suite à cette réunion, le responsable de la formation recoupe les listes des différents RRH et convoque les étudiants choisis. Il rajoute parfois quelques étudiants que ces derniers n'ont pas sélectionnés mais qui présentent selon lui un bon profil et demande à quelques RRH de jouer le jeu en acceptant de les rencontrer.

Au mois de juin, les étudiants présélectionnés se rendent à l'université pour assister à deux événements au cours de la journée. Le début de la matinée est consacré à une présentation de la LP par le directeur de la formation, les enseignants et les RRH. En fin de matinée, les candidats sont soumis à un test de personnalité et à un test écrit portant sur la grande distribution d'un niveau très abordable : le but est tout bonnement, selon les mots d'un RRH, de repérer les « éventuels analphabètes ». L'après-midi est consacré aux entretiens : chaque candidat est accueilli par un binôme composé par le RRH qui a souhaité le rencontrer et par un enseignant de la LP (universitaire ou professionnel travaillant en GSA). En toute fin d'après-midi, les RRH et le directeur de la formation se réunissent pour établir la liste définitive des candidats qu'ils sélectionnent. Au cours de ce moment de tension, il n'est pas rare qu'ils se mettent d'accord sur des échanges de candidats, surtout lorsque celui-ci est courtisé par plusieurs enseignes. A l'issue de cette réunion, les RRH fournissent au responsable de la formation la liste définitive des étudiants qu'ils ont choisis pour leur enseigne. Ce dernier se charge dans les jours suivants de contacter les étudiants retenus qui, en cas de sélection par plusieurs enseignes, ont le loisir de faire un choix.

2.2. Les critères de sélection des GSA prioritaires

Nous nous intéressons ici aux critères mobilisés par les RRH pour sélectionner les candidats aux LP lors des entretiens, leurs justifications et les mots qu'ils utilisent pour les qualifier. Comme dans le cas de la sélection des étudiants d'un Master professionnel spécialisé dans le secteur de la finance, les postulants durant ces entretiens « doivent d'abord incarner les futurs professionnels, puis montrer qu'ils connaissent la "réalité" du secteur » (Sarfati, 2015 : 37). Nous allons constater que cette sélection basée sur les critères de la « personnalité » et de l'« expérience » masque en réalité une sélection raciale, sociale et genrée.

2.2.1. L'« expérience » : une sélection sociale

Le premier critère de sélection des RRH est l'« expérience » des candidats. Il se décompose en deux autres critères : l'étude du bulletin scolaire et le nombre cumulé d'années d'expérience en magasin. Les informations sont recueillies lors de la réunion de présélection en mai 2015.

Le bulletin scolaire

Commençons par l'étude attentive du bulletin scolaire des candidats. Quand on les interroge sur les profils retenus, les RRH tiennent ce genre de propos : « on n'aime pas les gens intelligents », « comme à l'armée réfléchir c'est désobéir ! », « payer la formation d'un type pour qu'il continue en Master après ça ne m'intéresse pas », « on veut des gens qui ont besoin de travailler, pas des fils à papa ». Nous comprenons deux choses. Les RRH rejettent les étudiants « brillants » qui ont de très bons résultats scolaires car cela démontre selon eux une capacité à poursuivre leurs études (ou à contester les directives en magasin), ce qui leur ferait perdre de l'argent. Ils rejettent donc les « vantards » trop sûrs d'eux-mêmes et de leur « intelligence » car cela ne passe pas avec les équipes. Ils préfèrent les candidats « méritants » ayant des résultats scolaires faibles ou moyens et de bonnes appréciations de comportement. Le choix porte souvent sur des étudiants avec des parcours heurtés ayant connu des redoublements et des échecs successifs : ces personnes prêtes à se remettre en cause, tirant profit de leurs échecs et acceptant les critiques sont censées obtenir tout juste leur LP sans avoir la capacité poursuivre leurs études en Master. On note que si les candidats possèdent généralement un BTS MUC ou un DUT TC, la préférence est donnée aux titulaires du BTS par rapport au DUT et à ceux venant d'un bac professionnel par rapport à ceux venant d'un bac général ou technologique. Nous en dévoilerons la raison par la suite.

L'expérience cumulée dans les GSA

Les RRH jugent également les candidats en fonction du nombre d'années d'expérience qu'ils cumulent en magasin. Bien qu'ils n'aient tous qu'une vingtaine d'années, ils doivent impérativement comptabiliser sur leur *curriculum vitae* plusieurs années de travail en grande surface au poste d'employé. Les RRH prennent en compte le nombre de stages, de périodes d'alternance et de « jobs d'été » déjà effectués en caisse ou en rayon. Ils regardent si les candidats ont effectué des stages ou des alternances pendant leur BTS ou leur DUT, et surtout s'ils ont poursuivi pendant les vacances scolaires dans le même magasin en « job d'été », révélant par-là qu'ils ont donné satisfaction au directeur du magasin. Notons que parfois des étudiants en BTS ou en DUT sont poussés par le directeur d'un magasin ou un RRH à poursuivre en LP, ce qui les rend quasiment certains d'intégrer une formation.

De multiples expériences prouvent tout bonnement qu'ils ont déjà résisté aux conditions de travail des GSA : ces « durs à cuire » corvéables ne seront donc pas surpris des cadences qu'on leur imposera, ce qui limite d'autant les abandons en cours en route. Cela révèle surtout qu'ils ont besoin de travailler pour vivre (financer leur permis de conduire, leur logement, leurs sorties, *etc.*), indiquant qu'ils sont contraints par la nécessité et se plieront à ce qu'on leur demandera.

Un écrémage social

Quelle est la finalité de cette sélection ? Selon nous, les RRH procèdent inconsciemment à une sélection sociale des candidats en recrutant prioritairement les enfants issus des classes moyennes et populaires. Les étudiants doivent en effet allier deux caractéristiques contradictoires pour être sélectionnés. Ils doivent tout d'abord être diplômés de l'université afin de posséder les nouvelles compétences requises pour occuper le poste¹⁷⁷. Mais ils doivent en même temps penser que c'est leur expérience en magasin qui fait leur valeur sur le marché du travail et non pas leur diplôme. Il s'agit d'éviter à tout prix de reproduire l'échec des Master d'école de commerce qui croyaient fermement en la valeur de leur diplôme et n'avaient pas un besoin impérieux de travailler pour vivre¹⁷⁸. Les RRH choisissent donc des étudiants suffisamment formés pour exécuter les tâches demandées mais sans confiance excessive en la valeur conférée par leur diplôme pour éviter qu'ils quittent trop rapidement l'enseigne ou

¹⁷⁷ Cf. Chapitre 4, Section 2, 1.1.1. La réorganisation des rayons : des effets ambivalents sur les compétences.

¹⁷⁸ Cf. Chapitre 4, Section 2, 2.2. Le *fiasco* du recrutement d'étudiants en Master d'écoles de commerce : une cristallisation des mécontentements.

décident de poursuivre leurs études. Une réflexion apparemment anodine d'une RRH nous mit la puce à l'oreille :

« Les types d'école de commerce je ne veux plus en entendre parler. Avec tous les problèmes qu'ils nous ont causés, j'ai repris mes filières traditionnelles en BTS et DUT. Je repère des étudiants de ce niveau ou même en bac pro et je les fais monter en LP s'ils le veulent. Je ne sais pas trop pourquoi mais eux ils restent toujours et s'accrochent au poste... D'ailleurs si vous trouvez j'aimerais que vous me fassiez parvenir vos conclusions » (Laurence P., Responsable des ressources humaines pour 15 hypermarchés Géant, 47 ans).

Le retour des étudiants en LP à la place des étudiants provenant d'un Master d'école de commerce constitue tout simplement un écrémage social. Les chiffres de l'Education nationale¹⁷⁹ montrent en effet que les étudiants choisis sont issus des classes populaires (ouvriers, employés) et des classes moyennes inférieures (professions intermédiaires). Parmi les étudiants en Master d'école de commerce, 52,1 % sont issus de la PCS « Cadres et professions intellectuelles supérieures » mais l'on compte seulement 3 % d'enfants d'ouvriers, 7,7 % d'employés et 9,5 % de professions intermédiaires. La part des enfants de cadres diminue sensiblement pour les titulaires d'un DUT. Parmi eux, 31,1 % ont des parents cadres, 14,7 % des parents ouvriers, 16,8 % des employés et 17,3 % des professions intermédiaires. Leur diplôme d'origine est connu : ils viennent principalement d'un bac général (65,3 %) ou d'un bac technologique (30,2 %) mais très peu possèdent un bac professionnel (2 %). On dispose de moins de chiffres sur les titulaires d'un BTS mais nous savons tout de même que la proportion d'étudiants issus d'un bac professionnel est nettement plus élevée (31,6 %) que pour les DUT, et que la proportion d'étudiants issus d'un bac général diminue très fortement (26,8 % ont un bac général et 36,5 % un bac technologique), laissant présager une part d'enfants de cadres qui diminue encore. Enfin, on trouve parmi les étudiants en bac professionnel seulement 6,9 % d'étudiants issus des « Cadres et professions intellectuelles supérieures » contre 35,7 % d'étudiants ayant des parents ouvriers, 19 % des parents employés et 11 % des parents classés dans les professions intermédiaires.

Nous pouvons livrer ici une conclusion partielle en confirmant la préférence des RRH pour le BTS par rapport au DUT et du bac professionnel par rapport au bac général : les étudiants titulaires d'un BTS sont largement issus d'un bac professionnel, eux-mêmes issus des BEP et CAP, diplômes comptant la plus forte proportion d'enfants d'ouvriers et d'employés. Cela éclaire les supposées « qualités » dont les affublent les RRH qui opèrent sans le savoir une sélection sociale et rattachent les qualités qu'ils recherchent chez les candidats à leur diplôme, mais pas leur diplôme à leur classe sociale (appréhendées ici sommairement avec les PCS

¹⁷⁹ Les chiffres suivants portent sur la rentrée 2016 et sont issus du *Repères & Références statistiques*, 2017, Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, Ministère de l'Education nationale, 400 p.

INSEE). Muriel Darmon (2016 : 103-104) nous rappelle d'ailleurs que même les « institutions totales » goffmaniennes se heurtent aux socialisations antérieures des individus qui y entrent, d'où l'importance de la pré-sélection des entrants pour qu'ils soient en adéquation avec le processus de socialisation secondaire qu'ils vont y vivre, comme c'est par exemple le cas à l'armée ou au séminaire.

Dans les GSA, cette sélection sociale ne retient donc que les étudiants issus des classes populaires ou du bas des classes moyennes. On verra ensuite¹⁸⁰ qu'il existe une fracture à l'intérieur de ce groupe.

2.2.2. La « personnalité » : une sélection raciale et genrée au profit des hommes blancs

Le second critère de sélection des RRH est la « personnalité » des candidats. Elle se décompose en deux autres critères : la capacité à se positionner en *chef viril* et l'apparence physique. Les informations sont recueillies lors des entretiens avec les candidats auxquels nous avons assisté en tant qu'observateur non participant en juin 2015.

Se positionner en chef viril

Durant les entretiens, les candidats doivent prouver qu'ils se positionnent déjà comme de futurs *chefs*. Ils doivent tout d'abord faire montre d'une motivation sans faille, par exemple lorsqu'on leur demande s'ils sont prêts à effectuer des heures supplémentaires non rémunérées¹⁸¹. Les insinuations des RRH sont généralement plus subtiles : « ne pas compter ses heures c'est important », « il y a toujours des imprévus », « il ne faut pas rechigner à la tâche », *etc.*, mais la plupart des candidats ont déjà intégré les normes du secteur et s'en sortent sans trop de difficultés. Cela amène à des situations parfois cocasses comme cet étudiant qui semble aller un peu trop loin dans la démonstration de sa motivation (« je veux être formaté par le système Carrefour ») et qui appelle en retour cette réponse : « formaté ? Ce n'est pas une secte non plus. Mais je note votre volonté ». Les candidats doivent également démontrer leur capacité à se projeter dans le poste. Les RRH sont sensibles aux étudiants qui se considèrent déjà comme de futurs managers. Sont retenus ceux qui possèdent une voix forte et calme et un

¹⁸⁰ Cf. Chapitre 5, Section 1, 3.2. La proposition de poste à l'issue de l'alternance.

¹⁸¹ Ma présence n'a pas semblé gêner outre mesure les RRH qui ont posé des questions interdites sur un plan légal. Le fait que je sois présenté comme un « étudiant » par le directeur de la formation et que je sois assis sur une chaise placée derrière eux durant les entretiens a certainement permis de faire oublier ma présence.

minimum de charisme pour se faire respecter des employés. On sélectionne les « combattifs » possédant un tempérament de vendeur sans aucune gêne, les « durs à cuire » prêts à « foncer dans le tas » (des employés), ceux qui étalent déjà leurs projets commerciaux et possèdent une vision transversale du métier et le discours rugueux du manager avec ses employés. Certains traits de caractères sont au contraire rédhibitoires : les RRH rejettent les candidats « timides » qui rougissent, ont un regard fuyant ou placent leurs mains sous la table, signes apparents de manque d'assurance et de nervosité, ainsi que les « assistés », les « sensibles » ou les « gamins de la génération Dolto » qui ne sauront pas se faire respecter par les employés, et enfin ceux possédant un « profil d'employé » qui sont repérables à leur discours non structuré, leur manque de hauteur de vue et leur empathie envers les employés. Très souvent, ces candidats jugés « sensibles » sont des femmes. On remarque que peu d'entre elles sont jugées suffisamment « charismatiques » pour être envoyées dans les rayons : « elle est trop sensible, je ne la vois pas manager du tout », « elle se remet trop en question », « on a l'impression qu'elle peut chialer à tout moment », « elle n'est pas crédible la *miss* », « elle a un visage d'enfant, elle va se faire bouffer », « elle m'a fait rire quand elle a parlé des êtres humains ! ». Ces remarques renvoient aux études montrant que les recruteurs assignent de nombreux traits de personnalités sexués lors de la sélection des candidats, comme par exemple le fait que « les hommes sont plus fonceurs mais les femmes mieux organisées » (Chaintreuil, Epiphane, 2013).

L'apparence physique

Durant ces entretiens, les candidats sont aussi jugés sur leur apparence physique. Les RRH évaluent leur capacité à faire face aux conditions de travail difficiles en se basant sur ce critère et retiennent en priorité les personnes qui paraissent en très bonne condition physique. La préférence est donnée aux étudiants qui semblent suffisamment dynamiques pour supporter les cadences. Ils rejettent donc les candidats « gras » et « chétifs » qui ne tiendront pas les cadences et n'arriveront pas à porter des charges lourdes, et ceux qu'ils considèrent « mous » et « fainéants » qui rechigneront à prêter main forte aux équipes. Inutile d'insister sur le fait que les hommes sont favorisés par rapport aux femmes.

Deux autres types de discriminations apparaissent en outre très clairement. Le premier concerne encore les femmes : quand on les sélectionne, on ne les place pas dans les rayons avec des équipes exclusivement masculines, âgées et peu diplômées ou comportant une trop forte proportion de musulmans. Ces catégories d'employés sont en effet perçues comme rétives à recevoir des ordres venant d'une femme. Comme en témoignent de nombreuses étudiantes passées par les rayons, la misogynie est renforcée par le fait que ces femmes sont jeunes :

« A Argenteuil, Madame *** (la RRH) n'a pas accepté de mettre des étudiantes comme apprenties managers car les employés n'acceptent pas de se faire commander par une femme. C'est le principal problème avec les musulmans » (Dienebou et Sylvain, alternants manager de rayon, hypermarché Géant, 21 et 25 ans).

« J'ai déjà changé une étudiante d'un magasin à cause du harcèlement moral. Il y a un effet génération et un effet diplôme. Les femmes qui réussissent ont un tempérament de feu, elles sont obligées, ce sont des bagarreuses elles ont survécu à la sélection naturelle » (***, responsable d'une Licence professionnelle).

« Pour s'imposer dans ce milieu d'hommes c'est pas facile. En plus j'étais jeune donc les employés me détestaient et me répétaient tous les jours que les études ne servent à rien... » (Tiffany W., ex-manager de rayon, supermarché U, 24 ans).

« C'est un milieu misogyne. Sans commentaire. Pas facile d'avoir 20 ans dans ce métier et d'être jolie » (Anna E., ex- Manager service-client senior, hypermarché Casino, 33 ans).

« Ils m'en ont fait voir sur le terrain [long soupir]. Je ne vous raconterai pas car un homme ne peut pas comprendre ces choses-là » (Juliette N., ex-alternante manager de rayon, hypermarché Leclerc, 22 ans).

Le second type de discrimination concerne les étudiants noirs, arabes et asiatiques : les RRH les envoient en priorité dans les magasins comportant une forte mixité raciale (généralement dans les grandes zones urbaines) et les éloignent des rayons traditionnels (boucher, boulangers, *etc.*) qui veulent se donner l'image des marchés traditionnels français qu'on trouve sur les places des villages :

« Généralement les RRH mettent les noirs et les arabes dans les magasins où il y a déjà plein d'ethnies différentes car c'est plus facile pour la culture, mais pas dans des endroits où il n'y a que des blancs... à la campagne ça créerait des tensions » (***, responsable d'une Licence professionnelle).

Nous constatons ainsi que la sélection opérée par les RRH est raciale et genrée : le critère de la « personnalité » est favorable aux hommes par rapport aux femmes et aux blancs par rapport aux noirs, arabes et asiatiques. Cette sélection des candidats à la LP rejoint le thème déjà abordé de la ségrégation horizontale touchant les femmes managers¹⁸² et les managers de couleur¹⁸³, tous placés dans certains rayons particuliers. Ce constat est bien illustré par la consultation rapide des annuaires des deux LP. La moins prestigieuse située en province compte, sur 22 étudiants en alternance (promotion 2015-2016), autant d'hommes que de femmes (12 garçons vs 10 filles) et un seul nom à consonance africaine. La plus prestigieuse située en zone urbaine compte quant à elle, sur 27 étudiants en alternance (la dernière promotion de l'annuaire est celle de 2011-2012), un peu plus de femmes que d'hommes (15 filles vs 12 garçons) ainsi que 4 noms africains et un nom asiatique, dénotant une plus forte mixité raciale. Attention toutefois : le fait qu'on trouve autant d'hommes que de femmes masque la ségrégation horizontale dont elles sont victimes, sans compter que chaque LP compte dans ses partenaires des grandes surfaces spécialisées en habillement où sont majoritairement envoyées ces jeunes femmes qui ne se retrouvent donc pas en GSA.

¹⁸² Cf. Chapitre 4, Section 1, 2.2.1. Un homme : « parois » et « plafond » de verre.

¹⁸³ Cf. Chapitre 4, Section 1, 2.2.2. Un homme blanc.

Ce point illustre bien les nombreux biais des recruteurs lors des entretiens en face à face : « l'effet de halo » où les recruteurs sélectionnent les informations qui confirment leur première impression, les « effets de cadrage » et les « effets d'ancrage » où les recruteurs interprètent différemment des informations similaires en fonction de la façon dont elles sont présentées (Marchal, 2015 : 192-193), mais aussi l'intuition, les stéréotypes et les raccourcis de jugements quand ce n'est pas du sexisme ou du racisme et une attention parfois illégale portée à la personnalité des candidats (apparence, histoire personnelle, *etc.*).

2.3. Une formation préparant au métier

Une fois l'étape de la sélection passée, on forme les étudiants en LP avec des enseignements spécifiques visant à les préparer au mieux au métier de manager de rayon, ce qui ne va pas sans provoquer quelques critiques de la part des universitaires.

2.3.1. Des enseignements techniques taillés sur mesure

Les disciplines des LP sont toutes tournées vers les besoins des GSA qui vont jusqu'à fournir des intervenants professionnels pour certains enseignements. C'est une situation comparable à celle des étudiants de Master en IAE (Institut d'administration des entreprises) qui gagnent en « employabilité » par « des enseignements directement opérationnels » ou « des relations privilégiées avec des intervenants professionnels » (Mignot-Gérard *et al.*, 2017 : 65).

Peu de compétences théoriques

En survolant les plaquettes des programmes des deux LP, on constate la faible part de matières générales et la forte proportion de matières techniques. La plaquette du programme de la LP de province indique que les cours théoriques (qui ne portent pas directement sur le métier de manager) ne représentent que 7 ECTS¹⁸⁴ sur 60 (« Connaissance de la distribution » (3) + « Anglais » (2) + « Sociologie des organisations » (2)). Tous les autres cours correspondent directement à la gestion, au commerce ou au management d'un point de vente, et l'alternance en magasin octroie 8 ECTS. La plaquette du programme de la LP en zone urbaine indique des proportions similaires : les cours théoriques ne représentent que 6 ECTS sur 60 (« Connaissance

¹⁸⁴ *European Credit Transfert System*, ou Système européen de transfert et d'accumulation de crédits.

de la distribution » (2) + « Anglais » (2) + « Jeux d'entreprise » (2)) et l'alternance en magasin octroie 9 ECTS.

L'importance du management

Les autres cours sont répartis entre commerce, gestion et management. La discipline la plus importante est de loin le management. Dans la LP située en zone rurale, 15 ECTS sur 60 portent sur le management des équipes : « Expression et communication » (2), « Principes et outils du management » (3), « Animation et gestion des équipes » (4), « Exercice du *leadership* » (3), « Pratique de la négociation » (3). Dans la LP située en zone urbaine, 11 ECTS sur 60 y sont consacrés : « Connaissance de soi et développement personnel » (2), « Gestion et animation d'équipe » (4), « Prise de décision et pilotage » (2), « Gestion de la relation client » (3). Les étudiants rencontrés disent généralement dédaigner les formations théoriques dispensées par les universitaires et leur préférer ces formations techniques avec des professionnels (managers de rayon, manager secteur, RRH) :

« On avait eu une formation sur le management. On avait appris qu'il y a deux hémisphères dans le cerveau : le droit c'est pour les autoritaires ou les discrets mais minutieux, et le gauche pour les fiers ou émotifs. Ça nous avait servi à détecter la personnalité des gens et à produire un discours adapté pour les employés et les clients. Moi je suis jaune, c'est-à-dire *leader* dans un esprit d'équipe. Le partiel portait là-dessus : il fallait détecter la personnalité en fonction d'une liste de mots et phrases. D'ailleurs, je m'en sers sur mon entourage aujourd'hui ! » (Myriam, ex-alternante manager de rayon, hypermarché Géant, 22 ans).

« On a des cours de psychosociologie du consommateur avec les stades anal, oral, phallique...on apprend à classer les clients mais ça nous sert aussi pour les employés...j'ai un collaborateur...celui qui m'a mal parlé la dernière fois...il y a un mot pour lui...je sais que c'est quelqu'un qui va être très gentil mais un jour il va péter un câble...on va lui mettre enfin...on va lui mettre une fessée...puis il va redevenir...c'est quelqu'un qui a besoin qu'on l'engueule pour que ça aille mieux... » (Ghislain L., alternant manager de rayon, hypermarché Géant, 22 ans).

« En management on a des jeux de rôles. Un jour c'était marrant c'était une histoire d'adultère à résoudre ! On a fait des groupes mais l'intérêt était de connaître la personnalité des étudiants. L'intervenant a dit à la fin qu'on s'en fichait de l'histoire, c'était juste pour révéler la personnalité des étudiants. On a vu l'émergence d'un *leader* chez les garçons, de disputes chez les filles. Et puis on s'est attribué des couleurs selon la personnalité » (Dienebou et Sylvain, alternants manager de rayon, hypermarché Géant, 21 et 25 ans).

« On nous avait appris que le management c'était de faire croire aux employés qu'ils peuvent décider d'eux-mêmes pour les motiver mais on sanctionne s'ils sortent des clous. Quand on a compris ça on a tout compris » (Rida El M., ex-alternant manager de rayon, supermarché Casino, 31 ans).

« J'ai des personnes faut les laisser faire, leur montrer qu'on a confiance en elles...et d'autres faut être toujours derrière eux leur dire : "Aie confiance en toi, t'inquiète pas tu vas y arriver" (ton sarcastique). Voilà en gros le fonctionnement avec mes ELS » (Alexandre B., alternant manager de rayon, hypermarché Auchan, 22 ans).

« Quand je suis arrivé, mon manager (tuteur du stage) m'avait donné 15 jours pour essayer de connaître les employés de l'équipe et lui dire comment je les avais analysés. A chaque fois, il m'avait expliqué comment étaient les personnes...donc les cours sur comment comprendre le client bah ça sert. Nos cours sur les profils psychologiques des clients c'était pour le consommateur mais on pouvait les utiliser pour l'employé aussi...c'est la même chose c'est deux êtres humains...puis l'employé consomme aussi » (Alexandre D., ex-alternant manager de rayon hypermarché Auchan, 27 ans).

« L'intervenant a conseillé un livre, j'ai oublié le titre c'est con parce que je l'ai lu. C'est que des *coachs* sportifs des grandes équipes de foot...et la 2^{ème} partie c'est le lien avec l'entreprise...le sport et l'entreprise c'est la même chose pour le management, avec des objectifs et des fortes têtes à gérer... » (Lucie R., ex-alternante manager de rayon, supermarché Simply Market, 27 ans).

« On a un intervenant cadre sup' d'une enseigne nationale. Avec lui on fait des jeux de rôle. Par exemple l'exercice de la semaine dernière c'était : "Comment annoncer à son équipe une décision difficile ?". Il joue ce rôle avec un employé qui n'a pas vu sa fille depuis 3 semaines, un autre qui doit partir au Brésil et qui a déjà les billets...plein de trucs comme ça...du coup il nous donne des solutions pour faire face à toutes les situations » (Valentin B., alternant manager de rayon, hypermarché Géant, 21 ans).

« Avec Monsieur *** on a eu le cours avec un employé qui pue ou qui a fait grève...on ne peut pas le critiquer directement sur ces choses-là...en fait on ne peut pas dire les choses embêtantes tout de suite, il faut les travailler avant. Justement les *coachs* qu'on a c'est des intervenants qui sont professionnels. On leur raconte nos soucis et ils donnent des tuyaux » (Catherine D., alternante manager de rayon, supermarché Intermarché, 25 ans).

Nous constatons avec ces témoignages d'étudiants que la méthode du management *participatif* aujourd'hui promue par les enseignes intégrées se teinte d'une visée utilitariste : les employés sont censés devenir plus productifs car ils seraient « heureux » que leur manager leur adresse la parole au moins une minute par jour (c'est le fameux *one minute manager*). Cependant, la persuasion (les discours différents à tenir selon le profilage par couleurs des employés) laisse rapidement place à la contrainte, ce que nous avons déjà observé¹⁸⁵ avec les formations en cours de carrière dispensées aux managers en poste.

Des cours sur le « savoir-être »

Dans ces modules portant sur le management, on trouve des enseignements spécifiquement conçus pour améliorer le « savoir-être » des futurs managers : 3 ECTS portent sur l'« Exercice du *leadership* » dans la LP située en zone rurale et 2 ECTS portent sur le module « Connaissance de soi et développement personnel » (2) dans la LP située en zone urbaine. Le but est d'apprendre aux étudiants à gérer leur stress. On y trouve des séances de sophrologie visant à apprendre des méthodes de respiration (qu'on peut mobiliser en magasin) ralentissant le rythme cardiaque, des séances de *yoga* à effectuer chez soi pour se relaxer après la journée de travail et des cours de « *coaching* sportif et mental ». On note même la présence d'un homéopathe qui intervient pour leur apprendre à se relaxer au moyen de potions à base de plantes issues de l'agriculture biologique. Un étudiant nous a confié que sa venue fait suite à la découverte de plusieurs cas de camarades ingérant des surdoses de médicaments pour améliorer leurs performances ou pour se détendre, pratique largement répandue dans de nombreux groupes professionnels (Crespin *et al.*, 2017).

¹⁸⁵ Cf. Chapitre 4, Section 2, 1.2.1. La formation interne : créer un véritable « manager ».

En décrivant rapidement ces enseignements donnés en LP, on remarque que dès leur formation universitaire, les étudiants connaissent un processus de psychologisation des rapports sociaux par le biais du *coaching* et du “développement personnel” qu’ils retrouveront tout au long de leur carrière en entreprise (Brunel, 2004 ; Salman, 2008, 2017 ; Stevens, 2008, 2011)¹⁸⁶.

2.3.2. Le son discordant des universitaires

Si les étudiants apprécient les trucs et astuces délivrés par des professionnels, les quelques universitaires présents dans ces deux LP émettent un son quelque peu discordant. Ce point s’appuie sur des entretiens informels menés avec six universitaires croisés lors des journées réservées aux entretiens des candidats en juin 2015.

Les critiques portant sur les critères de sélection

Leurs critiques voilées portent tout d’abord sur les critères de sélection des candidats aux LP. Lors de la réunion de présélection basée sur l’analyse des bulletins scolaires, les enseignants aimeraient privilégier les étudiants « brillants » (avec de très bons résultats scolaires et de très bonnes appréciations) plutôt que les étudiants « méritants » car ils souhaitent avoir en cours des étudiants capables de s’intéresser à des contenus plus théoriques. Cependant, leur avis compte peu car ils se trouvent dans l’obligation de se plier aux *desiderata* des RRH des GSA. Maintes et maintes fois, nous avons observé qu’au sein du binôme constitué d’un universitaire et d’un RRH lors des entretiens de sélection des candidats en juin 2015, c’est ce dernier qui avait le dernier mot sur chaque candidat, ne donnant aucune raison valable pour justifier son choix quand bien même l’enseignant avait des arguments à lui opposer.

Les critiques générales sur le poste

Les universitaires rencontrés qui enseignent dans les LP peuvent aussi se montrer très critiques envers les GSA. Ils ont conscience des conditions de travail parfois déplorables des alternants en magasin, surtout en ce qui concerne les heures supplémentaires non rémunérées et les risques de harcèlement moral et sexuel des jeunes femmes. Ils confient parfois que les étudiants sont encore trop formés pour les tâches qui les attendent en magasin : « on donne de la confiture aux cochons », « on a élevé notre niveau d’exigence pour le diplôme mais on retire aux managers ses marges de manœuvre alors ça en sert à rien de les rendre autonomes », « on

¹⁸⁶ Cf. note précédente.

forme des étudiants qui ont la tête bien faite et qui se sentent à l'étroit avec le peu de responsabilités qu'on leur confie ».

Les raisons du silence

Si les universitaires gardent pour eux leurs critiques, c'est parce que les GSA ont conclu des partenariats avec leur formation : les RRH ont le dernier mot sur le choix des étudiants car les enseignes financent le coût de la formation. Si les enseignes se retirent du partenariat, les LP risquent tout simplement de fermer. Le but des GSA est de se fournir auprès des établissements scolaires dans un « vivier » d'étudiants qui renouvelle chaque année sa main d'œuvre bon marché, servile et performante. Introduisons néanmoins une remarque : la LP sise en zone urbaine possède des partenariats avec plus d'une dizaine d'enseignes différentes et peut se payer le luxe de rompre un partenariat. La LP située en zone rurale ne possède quant à elle que quelques enseignes partenaires et n'arrive déjà pas à trouver d'alternance pour tous ses étudiants : la perte d'un partenaire serait par conséquent beaucoup plus préoccupante, rendant la subordination aux GSA d'autant plus grande.

3. Un parcours initiatique en magasin

Après avoir réussi à passer avec succès les étapes de la présélection sur dossier et de la sélection durant les entretiens, les candidats deviennent étudiants dans une des deux LP. Ils alternent alors cours à l'université et apprentissage dans les rayons sous l'autorité d'un tuteur, généralement un manager de rayon. Nous allons voir que leur passage sur le terrain constitue un véritable parcours initiatique durant lequel ils vont devoir prouver leurs compétences auprès des équipes au cours d'un processus de socialisation professionnelle très codifié.

3.1. Réussir les rites de passage

Certaines épreuves fonctionnent pour les étudiants comme de véritables « rites de passage » (Van Gennep, 2011 [1909]) où l'échec est rédhibitoire pour l'obtention d'un poste.

3.1.1. Un rapide détour théorique : la socialisation professionnelle

Ce point aborde la question de la « socialisation professionnelle » des étudiants en alternance, problématique se rattachant à la socialisation secondaire : si la socialisation primaire

construit l'individu, la socialisation secondaire « ne “créé” ni ne “produit” *ex nihilo* un individu social mais doit faire avec [...] les produits antérieurement incorporés au cours de la socialisation primaire qui ont fait de l'individu ce qu'il est devenu » (Darmon, 2016 : 71)

Cette question est très tôt posée en sociologie des professions autour des travaux des fonctionnalistes (Merton *et al.*, 1957) et des interactionnistes (Becker *et al.*, 1961 ; Hughes, 1958d) sur les étudiants en médecine. Les premiers insistent sur la « socialisation anticipatrice » des étudiants qui acquièrent les normes, les valeurs et la culture du « groupe de référence » dont ils veulent faire partie. Pour les seconds, la socialisation professionnelle est presque aussi importante que la socialisation primaire durant l'enfance : ils insistent donc plutôt sur la nécessaire « conversion » des étudiants et sur le rôle des situations problématiques. Dans un ouvrage non moins célèbre publié un peu plus tard, Peter Berger et Thomas Luckmann (1986 [1966]) s'intéressent à cette articulation problématique entre socialisation primaire et secondaire au cœur de laquelle ils placent la socialisation professionnelle. Plus récemment, Claude Dubar (2015 [1991]) affirme que si la socialisation professionnelle est plus facile sur un « marché du travail fermé » (Paradeise, 1984) ou sur le « marché interne » (Doeringer, Piore, 1971) d'une grande entreprise, de plus en plus de jeunes doivent effectuer leur socialisation professionnelle sur le « marché secondaire » (Berger, Piore, 1980) du travail marqué par l'incertitude et la précarité. Il parle donc d'un « nouveau mode de socialisation post-scolaire » dont font partie les stages et les périodes d'alternance en entreprise (Dubar, 2015 [1991] : 173) et avance que la dualisation du marché du travail produit deux modes de socialisation professionnelle très distincts : « à côté du renforcement d'un mode “intégré” de socialisation construit autour de la grande entreprise, des secteurs et professions rentables et des diplômes reconnus par eux se constituerait alors un mode “alternatif” de socialisation centré sur le tissu des P.M.E. dominées et sur l'appareil public largement régionalisé du traitement social du chômage » (Dubar, 2015 [1991] : 173).

Les alternants en LP sont plutôt dans ce second cas : leur socialisation professionnelle se réalise dans l'incertitude d'obtenir un poste et la peur du chômage, leur diplôme n'étant pas très prestigieux sur le marché du travail. Les RRH et les directeurs de magasin désirant savoir avec le plus de certitude s'ils peuvent proposer ou non un poste à l'alternant à la fin de l'année scolaire, ces étudiants doivent prouver tout au long de leur passage sur le terrain qu'ils sont capables de réussir à ce poste et qu'ils y resteront plusieurs années. Le processus de socialisation au poste de manager de rayon est donc placé dans un contexte de forte tension que nous avons déjà abordé, à savoir la peur des RRH de perdre des promotions d'étudiants (comme ceux provenant d'écoles de commerce) et le taux de *turn over* très élevé des managers qui en fait le

poste en magasin connaissant les plus fortes difficultés de recrutement. Pour ne pas se tromper dans le recrutement, les RRH, directeurs de magasins, manager secteur et managers de rayon (tuteurs des étudiants) mettent en place un processus de socialisation à l'éthos professionnel très codifié autour de différents rites de passage.

Les rites de passage

Van Gennep (2011 [1909]) distingue trois phases dans un rituel : la séparation d'avec l'ancien groupe social, la période de marge et l'agrégation au nouveau groupe social. Ces transitions entre les différentes phases du rituel donnent lieu à des rites de passage qui « sont tout autant métaphoriques que matériels » (Segalen, 2010 : 35) : il existe en quelque sorte une ségrégation géographique entre les groupes sociaux, les espaces étant propres à chaque groupe. C'est le cas dans les sociétés traditionnelles avec les rites entourant les grands événements de la vie (naissance, mariage et décès) et assignant les différents groupes à des espaces particuliers.

Nous retrouvons en magasin – toutes proportions gardées – ces rites marquant le passage entre le statut d'étudiant et celui de manager de rayon. Le premier rite de passage, étudié dans le point précédent, est matérialisé par les entretiens de sélection des candidats à la LP. Ce rite fait passer les étudiants du statut de candidat à celui d'étudiant en alternance en grande surface, leur donnant le droit d'accéder aux espaces du magasin réservés au personnel (et interdits aux clients). Les seconds rites de passage, étudiés dans le point suivant, ont lieu lors de la phase d'alternance en magasin. Pendant une année, les tuteurs des étudiants vont les soumettre à plusieurs séries de rites destinés à éprouver leur détermination et leur conformité à l'éthos professionnel des managers de rayon. Ces rites font passer les étudiants en alternance au statut de manager de rayon débutant, leur donnant progressivement le droit d'accéder aux espaces réservés aux membres de la direction (et interdits aux employés, comme les bureaux, la salle de réunion, *etc.*). Les derniers rites de passage, rapidement abordés dans le point suivant, ont lieu après la signature du contrat, lorsque les managers de rayon débutants quittent momentanément le magasin pour parfaire leur apprentissage en formation. A leur retour, ils appartiennent pleinement au groupe des managers.

Trois précisions sont nécessaires avant d'aller plus loin dans ce point. Notons tout d'abord que Bourdieu (1982) a critiqué le modèle de Van Gennep qui se focalise trop selon lui sur l'aspect temporel du rite. Il montre que les rites de passage ne séparent pas ceux les ayant accomplis de ceux allant les accomplir un jour, mais plutôt l'ensemble de ce groupe à ceux qui n'y ont pas accès, comme les hommes circoncis et les garçons qui vont l'être un jour des femmes qui ne le seront jamais. Cette approche n'est pas pour autant antinomique de celle de

Van Gennep (Segalen, 2010 : 40-43) : Bourdieu, en parlant de rites d'« institution », met en exergue le rôle des instances de légitimation et la séparation des institués (effectifs et putatifs) d'avec ceux qui ne le seront jamais car pour lui, ces rites servent avant tout à légitimer l'ordre établi. Pour notre cas, on pourrait dire que ces rites séparent les jeunes diplômés appelés à devenir managers des employés non diplômés ne pouvant guère y prétendre dans le contexte actuel. Nous remarquons ensuite que dans sa sociologie des entreprises, Christian Thuderoz (2010 : 94) parle de l'entreprise comme d'« une institution culturelle et symbolique [qui] développe [...] un processus de formation et de socialisation des différents acteurs qui y agissent [et] institue des rites d'initiation ou d'accomplissement ». Il s'appuie sur l'« institution totale » d'Erving Goffman (1968 [1961]) pour qualifier l'entreprise d'« institution fondamentale », affirmant que certaines entreprises possèdent cette volonté de régir le travail comme les loisirs des salariés (Thuderoz, 2010 : 102). Goffman (1968 [1961] : 143-165) décrit en effet les « rites et cérémonies rituelles » ayant lieu au sein des institutions totales – journal intérieur, réunion, fêtes, compétitions sportives, *etc.* – mais ce ne sont pas des rites de passage au sens de Van Gennep. Les grandes surfaces ne correspondent d'ailleurs pas plus à ce type d'institutions où les salariés travaillent, vivent et se distraient au même endroit avec les mêmes personnes sous une seule autorité qui organise toutes les activités (Goffman (1968 [1961] : 47-48). Nous avons plutôt affaire dans les GSA, et c'est la dernière remarque, à des « rites profanes » au sens de Claude Rivière (1995 : 46) : ces rites débarrassés du religieux sont « des systèmes de signalisation à partir de codes culturellement définis » qui, « par l'adoption de règles et de rôles, dans le cadre d'un ordre [qu'ils expriment, renforcent] le lien social intégrateur ». Il existe bien une ritualité dans l'entreprise qui concerne « les procédures d'entrée dans l'entreprise, de vie dans l'entreprise, de stage de formation » (*ibid.* : 224) et de départ à la retraite, les rites d'embauche et de passage (initiation, promotion) étant parmi les plus importants (*ibid.* : 233). Chaque collectif de travail fabrique ainsi ses rites « pour resserrer les liens entre membres du personnel, pour sacraliser les rapports de commandement-obéissance, quitte à ce que les rites servent aussi comme machine à exclure quiconque ne s'y conformerait pas » (*ibid.* : 229). Comme nous allons le voir, cela s'applique très bien aux étudiants en alternance dans les GSA.

3.1.2. Se sacrifier sur l'autel de la marge : du *martyr* au *sportif*

En réussissant les premiers rites de passage, les étudiants prouvent qu'à l'instar des managers en poste, ils sont comme eux des *martyrs*¹⁸⁷. Cela passe par différentes épreuves : faire un inventaire de nuit non rémunéré, travailler pendant ses jours de congés, répondre par téléphone ou par *e-mail* aux sollicitations de la direction à tout instant (même pendant les congés), ne pas compter ses heures (être là très tôt le matin et repartir très tard alors qu'ils ne devraient pas travailler plus de 35 heures par semaine), faire du travail d'employé (apprendre le rayonnage), *etc.* On note cependant deux phénomènes relativement nouveaux chez ces jeunes recrues.

Du martyr au sportif

Le premier est le déplacement de la figure du *martyr* vers celle du *sportif* qui motive davantage ces étudiants. Nombre d'entre eux empruntent en effet des termes appartenant au vocabulaire du sport pour décrire leur travail : « performance », « objectifs », « défis », « se dépasser », « donner le meilleur de soi », « se surpasser », « s'arracher », « se déchirer », « performer », « faire une course de fond », « un saut d'obstacles », *etc.* Nous avons déjà vu que les jeunes managers considèrent eux aussi les ratios comme une incitation à « donner le meilleur de soi-même » et s'approprient les objectifs de l'entreprise en leur conférant un aspect ludique¹⁸⁸. Les membres des directions des magasins n'hésitent donc plus à parler de l'atteinte des résultats comme d'un défi sportif pour motiver les alternants (et les jeunes managers). L'utilisation des valeurs sportives pour mobiliser les salariés en entreprise est d'ailleurs bien établie (Barbusse, 2016 ; Burlot *et al.*, 2010), et le domaine de recherche de la « sociologie critique du sport » associe même valeurs sportives modernes et valeurs du capitalisme (Brohm, 1992 ; Caillat, 1989).

Une transformation du rapport au travail et à l'emploi

Le second phénomène observable chez ces jeunes recrues est la transformation de leur rapport au travail et à l'emploi. Les jeunes diplômés ne refusent pas les horaires très extensibles mais leur répartition : ils critiquent l'ancienne norme du présentisme qui consiste à rester le plus longtemps possible en magasin même après avoir atteint ses objectifs de la journée afin de surveiller les employés et de prouver sa détermination à la direction. Quand on les interroge,

¹⁸⁷ Cf. Chapitre 4, Section 1, 2.1. Un *martyr* (de la marge).

¹⁸⁸ Cf. Chapitre 2, Section 3, 3.1. Un ressort de l'action : s'appuyer sur les ratios.

on remarque qu'ils acceptent de faire des heures supplémentaires non rémunérées mais désirent tout de même avoir la possibilité de gérer leur temps de façon plus autonome. Dit autrement, ils veulent se montrer plus productifs en magasin pour moins « sacrifier » leur vie personnelle. D'eux-mêmes, ils parlent du thème de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle et donnent la priorité aux loisirs ou à d'autres valeurs que l'emploi, rejoignant les analyses déjà abordées¹⁸⁹ qui concernent le changement du rapport au travail et à l'emploi des jeunes générations (Méda, Vendramin, 2010, 2013).

Deux stratégies pour devenir plus productifs

Nous remarquons que ces étudiants, de même que les jeunes managers de rayon, adoptent deux stratégies pour devenir plus productifs. La première est l'entretien du flou des frontières entre vie privée et vie professionnelle. Beaucoup se plaignent de ne pas parvenir à réaliser le travail « intellectuel » en magasin à cause de difficultés de concentration dues au bruit et aux sollicitations permanentes. Ils choisissent donc de quitter assez tôt le magasin et travaillent chez eux ou dans les transports en commun pour être plus efficaces : le logiciel le plus utilisé (*Excel*) est disponible pour les particuliers, le travail de préparation d'une réimplantation dans les rayons est réalisable sur papier, il est possible de sortir les résultats de ses rayons chaque matin de chez soi pour les analyser sur le trajet dans les transports en commun, les *e-mails* professionnels sont accessibles par Internet (ils peuvent donc être consultés à domicile) et ils peuvent également s'envoyer des messages à leur adresse personnelle en joignant (en pièces jointes) des documents de l'entreprise pour travailler pendant leurs congés (copier des documents sur clé USB étant parfois interdit) :

« On le fait tous. Quand j'entends parler les autres, ils se répartissent les choses à faire chez eux. Laura [manager de secteur] mardi m'a appelé la journée alors qu'elle était de repos...répondre chaque jour aux mails même si on est en repos...et les plans de réimplantation on peut le faire chez nous avec une page *Excel*...on peut faire plein de choses chez nous...surtout pendant les périodes denses...c'est vrai j'aimerais bien séparer la vie professionnelle et privée, mais aujourd'hui c'est plus possible...la vie privée va empiéter sur la vie perso et inversement...un manager doit être prêt à finir et à travailler chez lui...c'est pas un frein... » (Ghislain L., alternant manager de rayon, hypermarché Géant, 22 ans).

« On essaye de se limiter pour le travail chez soi, mais on est toujours curieux...chaque matin je me lève j'ouvre ma boîte *mail* Auchan qui reste allumée le week-end. J'imprime vite fait mes chiffres et je les regarde dans le bus pour commencer à les contrôler...le travail qui demande réflexion ça va plus vite chez nous car on n'est pas dérangé comme au bureau...bon ça déborde beaucoup mais après, tout ce qui est action c'est uniquement dispo au travail. Après l'enseigne va peut-être trop loin : le nouvel outil mis en place c'est limite dangereux...avant on pouvait accéder aux chiffres du travail seulement au bureau, mais là on peut *via* Internet, donc on l'a sur notre téléphone... » (Alexandre B., alternant manager de rayon, hypermarché Auchan, 22 ans).

¹⁸⁹ Cf. Chapitre 4, Section 2, 2.1.3. Des compétences actualisées bon marché.

Ces pratiques sont pourtant vues d'un mauvais œil par les directions des magasins car elles remettent en cause le fait d'« être un homme de terrain » (et non pas de bureau) et un *martyr* (qui accepte de se sacrifier car il est d'abord « marié » avec l'enseigne). Les membres des directions interdisent donc généralement aux managers de rayon (en forfait ou non) de travailler chez eux : ils doivent simplement rester joignables dans et en dehors du magasin et venir immédiatement dès qu'on les appelle. On pourrait croire que séparer vie privée et vie professionnelle dans le but d'être plus productif va dans le sens de l'organisation mais il n'en est rien : lorsqu'on leur fait part de ces pratiques, les directions des magasins répondent qu'il s'agit de managers fautifs qui ne savent pas s'organiser ni gérer leur temps et demandent carrément de leur livrer les noms. Si ces pratiques rencontrent tant d'hostilité, c'est probablement qu'elles leur font perdre leur emprise sur les managers : cadres ou non, les directions veulent que les managers de rayon réalisent toutes leurs tâches en magasin pour les surveiller plus facilement.

La seconde stratégie adoptée par les autres étudiants en alternance et les jeunes managers pour devenir plus productifs prend le contre-pied de la première : elle consiste en un marquage net de la césure entre vie privée et vie professionnelle. Ces derniers s'interdisent en effet formellement de travailler à domicile. Ils s'arrangent donc pour être le plus efficace possible en magasin en ne perdant pas de temps à effectuer des tâches qu'ils considèrent « improductives » : ils ne répondent pas à toutes les sollicitations des employés et ne perdent pas de temps à effectuer « des rondes » pour les surveiller. D'un autre côté, ils n'hésitent pas non plus à rester jusque très tard en magasin pour terminer leur travail afin d'éviter d'en ramener à leur domicile :

« Je refuse de ramener du travail chez moi car je travaille déjà suffisamment dans la journée, même si je pourrais car on travaille beaucoup avec des tableaux *Excel*. Je préfère rester plus longtemps et tout faire en ne faisant pas comme les vieux...eux ils font du présentisme à l'ancienne pour surveiller l'employé. C'est idiot, on est là et on ne produit rien en soi, c'est du temps perdu, et physiquement ce n'est pas possible on est cramé avec 12 heures par jour tous les jours. Quand on est là faut être productif sinon ça sert à rien » (Quentin D., manager de rayon, supermarché Intermarché, 26 ans).

« Certaines enseignes veulent faire respecter les horaires mais le travail à la maison est possible sur *Excel* pour les *plannings*, les promotions, ce genre de trucs basiques. On voit que les plus jeunes tendent à bien séparer les sphères et rejettent le présentisme des anciens, ils sont moins dans le sacrifice et plus dans la performance » (Nicolas L., ex-manager de rayon, intervenant en LP, hypermarché Carrefour, 32 ans).

« Le travail de gestion faut pas en ramener chez soi car on bosse suffisamment en magasin. Si on part trop tôt du magasin on passe pour un feignant...donc même si on est dérangé tout le temps il faut faire acte de présence, parce que le travail chez nous est invisible » (Dienebou et Sylvain, alternants manager de rayon, hypermarché Géant, 21 et 25 ans).

« Légalement on peut partir après nos 42 heures mais la légalité n'est pas dans le bureau du manager secteur ! Et en restant au magasin on peut aider tout de suite si quelqu'un a un problème » (Valentin B., alternant manager de rayon, hypermarché Géant, 21 ans).

Cette stratégie est tout aussi mal vue des directions des magasins qui préfèrent que les managers surveillent les employés quand ils ont atteint leurs objectifs de la journée. Ces pratiques remettent frontalement en cause le fait d'être un *officier-surveillant* et donnent le mauvais exemple aux employés qui peuvent en venir à croire qu'ils ont carte blanche dans les rayons. Cela transparaît bien chez ce directeur de supermarché qui nous fit cette remarque en fin d'entretien : « quand les chats ne sont pas là, vous savez... ».

3.1.3. Se détacher des valeurs scolaires... quand on est diplômé

En réussissant une deuxième série de rites de passage, les étudiants prouvent qu'à l'instar des managers en poste, ils sont comme eux des « hommes de terrain »¹⁹⁰. Les premiers mois de l'alternance réservés à l'apprentissage du rayonnage au côté des employés de rayon ont deux utilités principales pour les directions des magasins.

La première utilité est d'apprendre le métier de base en mobilisant des techniques managériales *participatives*. Travaillant au quotidien avec les employés, les alternants doivent se montrer sympathiques et amicaux avec ces derniers. Les directions des magasins les encouragent à utiliser leurs cours sur le management *participatif* pour être proches des ELS afin qu'ils leur apprennent un maximum de trucs et astuces. Dit autrement, les étudiants commencent par l'apprentissage des « ficelles du métier » (Becker, 2002) en partageant durant quelques mois la condition des employés. Les RRH insistent sur le fait que cette attitude emprunte de modestie faisait cruellement défaut aux étudiants venant d'école de commerce :

« Si on arrive la bouche en cœur pensant qu'on va tout révolutionner, qu'on en sait plus que les gens qui ont 20 ans de boîte... il faut de l'humilité au démarrage sinon on va droit dans le mur. Les têtes brûlées ça ne marche pas. Il faut se dire qu'on a des choses à apprendre tous les jours. Il faut être respectueux vis-à-vis de l'équipe. Il faut être dans la participation au début. C'est de l'attitude, l'humilité on l'a ou pas. Des gens qui ont la grosse tête et qui se positionnent mal ça ne marche pas » (Laurence P., Responsable des ressources humaines pour 15 hypermarchés Géant, 47 ans).

La seconde utilité de cette période pour les RRH et les directions des magasins est de les éloigner de la culture scolaire et de supprimer la valeur conférée par le diplôme en essayant de faire croire aux étudiants qu'ils valent davantage par leur expérience en magasin que par leur diplôme. Ces derniers doivent se montrer reconnaissants d'avoir été sélectionnés pour l'alternance et d'être rémunérés : c'est ainsi l'enseigne qui leur permettrait de rentrer dans la vie adulte et non pas leur formation universitaire. A l'instar des anciens chefs de rayon montés par la voie de la promotion interne, ils doivent considérer que ce poste est pour eux une

¹⁹⁰ Cf. Chapitre 4, Section 1, 2.2.3. Le « terrain » : la vie s'apprend dans les rayons.

promotion sociale qu'ils n'ont aucune chance de connaître ailleurs. Durant cette période auprès des employés, les étudiants remettent ainsi une première fois en cause les valeurs scolaires (et la valeur de leur diplôme) en acceptant de réaliser un travail d'employé non qualifié dans les rayons et en côtoyant des salariés (employés comme managers) qui leur répètent sans cesse que « les diplômes ça ne sert à rien ». On remarque d'ailleurs que la plupart des ex-étudiants passés par ces LP disent préférer les périodes en magasin, l'expérience conférée par l'alternance et les intervenants professionnels qui dispensent des cours :

« C'est un diplôme pragmatique grâce au terrain » (Sylvain M., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 38 ans).

« Concernant la licence, il y a un décalage certain entre la théorie et la pratique, l'alternance est donc une excellente alternative » (Marine L., ex-alternante manager de rayon, supermarché Simply Market, 30 ans).

« La distribution, c'est une école de la vie » (Christophe D., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 31 ans).

« La LP RUC est une très bonne formation car il y a la théorie mais aussi l'expérience du terrain grâce aux intervenants qui sont passionnés par leur métier » (Gaëtan P., alternant manager de rayon, supermarché Intermarché, 22 ans).

« Je confirme que l'expérience est très formatrice car très jeune elle nous oblige à prendre des responsabilités, notamment d'un point de vue managérial » (Nadia B., ex-alternante manager de rayon, hypermarché Carrefour, 27 ans).

Par contre, peu d'étudiants ou d'ex-étudiants en LP considèrent comme utiles les cours magistraux dispensés par des universitaires :

« J'ai beaucoup apprécié cette licence mais je garde cependant en mémoire l'inadéquation entre les enseignements trop académiques et la structure rigide des examens » (Vincent C., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 40 ans).

« Les intervenants académiques sont moins intéressants que les professionnels » (Emmanuel J., ex-manager de secteur, hypermarché Auchan, 52 ans).

« Certains points méritent d'être approfondis en LP. Notamment en ce qui concerne la gestion commerciale du quotidien, gérer des commandes, étudier des historiques de vente, faire ses marges, négocier avec des fournisseurs et tout. Lors de mon passage, je n'étais pas suffisamment formé sur ces points » (Alexandre D., ex-alternant manager de rayon, hypermarché Auchan, 27 ans).

« Elton Mayo je cite ça comme ça...mais je ne sais même plus ce qu'il a fait...on a des cours...certes ils ont fait des choses...mais dans le monde professionnel...ça sert pas...je lui ai dit à Monsieur *** que les théories du management ça ne sert pas...mais le type sur l'événementiel par exemple oui ça sert bien...le cours de l'histoire de la grande distribution ça nous sert pas énormément...ça ne sert à rien de continuer...une licence c'est déjà bien assez, on peut être directeur avec, un master ne sert à rien ici » (Ghislain L., alternant manager de rayon, hypermarché Géant, 22 ans).

3.1.4. Alternier types de management *participatif* et *directif*

Apprendre à manager les équipes d'employés de rayon est la chose la plus difficile qui attende les alternants lors de leur passage dans les rayons.

Le management : la mission la plus difficile

Les managers de rayon eux-mêmes et les membres des directions des magasins confessent que le management est la tâche qui pose le plus de difficultés :

« Après, on ne va pas dire que c'est l'armée la grande distribution mais bon...je me demande comment je fais pour les motiver » (Dominique N., manager de rayon, hypermarché Géant, 43 ans).

« Un bon manager c'est quelqu'un qui arrive à faire adhérer son équipe à ses idées sans qu'elle puisse s'apercevoir qu'elle y est obligée, qu'ils puissent travailler dans une bonne ambiance, qu'il y a un lien de proximité tout en gardant les hiérarchies » (Pierre-Olivier D., ex directeur d'hypermarchés Carrefour (France, Chine, Malaisie), 46 ans).

« Le management est la compétence clé, mais motiver les équipes c'est vraiment pas facile...leur faire accepter les changements, leur faire réaliser leur travail bien comme il faut...je manage des gens qui sont sur le même poste depuis des années et qui savent très bien qu'ils ne bougeront pas, alors bon... » (Quentin D., manager de rayon, supermarché Intermarché, 26 ans).

« Le plus important c'est le management. Le manager de rayon il faut qu'il entraîne son équipe car il ne doit surtout pas travailler seul, c'est pas réaliste » (Laurence P., Responsable des ressources humaines pour 15 hypermarchés Géant, 47 ans).

« Le management c'est un truc inné. Certains chefs sont catastrophiques mais d'autres n'ont pas fait d'études mais sont plus communicants...par exemple le manager boucherie il les engueule quand il faut pas [lapsus révélateur ?] » (Laura C., manager secteur, hypermarché Géant, 25 ans).

« Le plus dur c'est manager les gens, c'est tirer tes collègues vers le haut pour qu'ils viennent avec toi, parce qu'il y a toujours des récalcitrants. On va dire ça...où il n'a pas envie de se de péter le cul. C'est surtout les gens qui ont de l'expérience qui veulent faire à leur sauce alors que non, il y a une procédure point barre c'est comme ça et c'est pas autrement. J'essaye d'adapter mon management. Après s'ils ne le font pas, c'est des directives tu fais comme ça point barre. Quand ça ne va pas je le dis une fois gentiment, 2 fois, 3 fois...après je les reçois dans le bureau point barre » (Christophe, manager de rayon, supermarché Match, 35 ans).

« Elle, je l'ai bien recadrée. Je l'ai fait pleurer parce que c'est une folle...elle avait porté plainte contre le directeur...quand elle est revenue de dépression moi on me l'a claquée j'en voulais pas...mais on ne peut pas la licencier parce qu'elle a de l'ancienneté et que ça coûterait trop cher... J'ai cru que j'étais chez les fous au début, surtout qu'une autre employée s'est suicidée [rires] » (Blandine, manager de rayon, supermarché Match, 33 ans).

« Il y a des trucs à dire et ne pas dire...la façon de tourner les phrases est importante...après ils s'en rendent compte qu'on les manipule...mais ça marche quand même » (Aurélien O., ex-directrice de magasin Simply Market, 28 ans).

« Le management c'est le plus dur. Le trait de caractère de chacun joue...faut savoir s'affirmer devant les employés, si on n'ose pas dire à la personne que voilà ce qu'elle a fait aujourd'hui ça ne va pas faut recommencer...si on n'ose pas aller au-devant des gens...si on n'ose pas aller au-devant des conflits...le timide n'a rien à faire ici...chacun son caractère mais faut savoir s'affirmer avec force... » (Benoist A., responsable adjoint, supermarché Intermarché, 38 ans).

Certains ex-managers vont jusqu'à dire que le management est une tâche tout bonnement impossible à cause à la fois des objectifs comptables qui sont prioritaires et du manque de temps disponible pour être réellement attentif aux employés :

« Concernant le management, je considère qu'il est inexistant dans la grande distribution alimentaire. Le seul management existant est le management autocratique. Pour vulgariser on n'est pas du tout dans la motivation, l'apprentissage, faire grandir ses collaborateurs, on est dans le rendement horaire maximal sans considération humaine... » (Marine L., ex-alternant manager de rayon, supermarché Simply Market, 30 ans).

« Comme le financier prime sur l'humain, il n'y a pas de place pour le management...l'employé la ferme ou il dégage » (Nicolas L., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 32 ans).

« On n'a pas le temps de faire du *participatif*, et pas les moyens non plus, alors on fait du *directif* »
(Rémy P., ex-manager de rayon, hypermarché Auchan, 33 ans).

Entre l'officier militaire et le surveillant de prison :

Au milieu de l'année d'alternance en magasin, les étudiants doivent réussir une troisième série de rites de passage pour prouver qu'à l'instar des managers en poste, ils se positionnent comme des *officiers-surveillants*¹⁹¹. Il leur faut pour cela changer d'attitude envers les employés de rayon. Plus le temps passe et plus leur tuteur de stage (le manager de rayon référent) fait monter l'étudiant en compétences, surtout en ce qui concerne le management des équipes : il doit commencer petit à petit à donner des directives aux équipes qui lui ont tout appris durant les premiers mois. Plus les semaines passent et plus on demande aux apprentis managers de pratiquer un management moins *participatif* afin qu'ils abandonnent les pratiques de leurs débuts et se détachent progressivement des employés. A partir de ce moment, ils ne sont plus censés « copiner » avec les équipes : pour mettre de la distance entre eux, ils doivent laisser de côté les paroles amicales et ne plus leur serrer la main ou leur faire la bise en arrivant le matin. Cette étape décisive est difficile à vivre pour les étudiants : dans un entre-deux avec des employés qui leur ont enseigné tout ce qu'ils savaient, certains culpabilisent de devoir changer à ce point d'attitude. De leur côté, les employés ne les prennent de toute façon pas au sérieux et continuent à les considérer comme de « petits stagiaires ».

Vers la fin de l'année d'alternance, les étudiants doivent à nouveau remettre en cause les valeurs scolaires et l'attachement qui peut les lier aux employés qui les ont accueillis. Cette étape plus brutale leur fait découvrir le « sale boulot » (Hughes, 2012 [1996] : 81-83) : il leur faut cette fois-ci s'éloigner définitivement du management *participatif* prôné en cours et mis en pratique pour apprendre le métier au côté des employés. Il s'agit ni plus ni moins de prouver aux yeux des cadres du magasin qu'ils sont « dans le camp de la direction » en pratiquant un management *directif*. Pour ce faire, les étudiants se doivent de passer avec succès différents rites de passage plus abrupts que les premiers : réprimander son premier employé en public, réaliser un entretien de recadrage, surprendre un employé commettant une faute, surveiller et recadrer, leur dire d'aller plus vite, leur mettre sur leur dos les problèmes rencontrés, *etc.* :

« On passe pour des gentils des bisounours quand on fait du management *participatif*. C'est pour ça qu'il y a des clans aussi il y a les plus vieux et moins diplômés qui disent qu'il faut taper sur la tête des gens sinon ils vont nous la mettre à l'envers, et nous on nous a appris que ce n'était plus comme ça mais on n'a pas le choix » (Dienebou et Sylvain, alternants manager de rayon, hypermarché Géant, 21 et 25 ans).

¹⁹¹ Cf. Chapitre 4, Section 1, 2.3. Un *officier-surveillant* : le marquage d'une frontière « eux » / « nous ».

« C'est pas parce que je suis plus jeune que je dois me taire. Si moi je suis là aujourd'hui c'est parce qu'on a vu en moi quelqu'un qui sait manager » (Alexandre B., alternant manager de rayon, hypermarché Auchan, 22 ans).

« Il n'y a pas d'âge pour avoir des grosses responsabilités...moi je sais que...comment l'expliquer...avoir confiance en soi c'est...montrer aux équipes que même si je pourrais être leur fils ou petit fils...montrer que s'ils ont des choses à m'apprendre moi aussi j'ai des choses à leur apprendre... » (Ghislain L., alternant manager de rayon, hypermarché Géant, 22 ans).

« Un manager a dit à un jeune qui voulait devenir manager : "Si tu veux monter chef il faut leur rentrer dans la gueule...si tu ne sais pas faire ça tu ne seras pas chef...il faut choisir ton camp". Voilà on sent qu'on ne peut pas être pote avec son supérieur pourtant ils sont comme nous ils boivent ils mangent... » (Laurent T., employé et délégué syndical FO, hypermarché Carrefour, 51 ans).

« Les managers font du *business*. Ils ont un chiffre à faire ils le font par tous les moyens » (Jonathan le B., ex-manager de rayon, hypermarché U, 26 ans).

Comment réussir cette épreuve ?

Pour franchir cette étape incontournable, les étudiants peuvent s'appuyer sur les discours et représentations véhiculés par les managers et les directions des magasins qui portent sur les employés de rayon, ce que nous avons déjà détaillé dans le chapitre précédent¹⁹². Les étudiants doivent en arriver à penser que les employés sont comme on leur répète continuellement des « fainéants », des « voleurs », des « enfants » et des gens « stupides », mais qu'eux au contraire jouent le rôle d'*officiers-surveillants* indispensables à la bonne marche des magasins. Intégrer ces représentations des employés possède une double utilité. La première est de détourner la responsabilité des difficultés des managers sur les employés : il s'agit de faire oublier la responsabilité de l'organisation du travail, des outils de gestion et de la logique comptable sur leurs tâches quotidiennes. Les managers sont ainsi amenés à développer une haute idée de leur mission et à penser que leurs employés ont un comportement irresponsable qui détériore leurs conditions de travail. Le raisonnement auquel les directions des magasins veulent que les étudiants parviennent – et que nous avons entendu des dizaines de fois de la bouche de l'encadrement et des étudiants – est le suivant : « si les employés passaient moins de temps à bavarder et s'amuser, ils seraient plus productifs. On pourrait avoir recours à moins d'heures de travail et les frais de personnel diminueraient, ce qui ferait atteindre à coup sûr les objectifs. C'est de leur faute si on travaille autant ». Les difficultés viendraient donc uniquement des employés qui ne travaillent pas assez (des « fainéants ») ou ne comprennent pas les enjeux primordiaux de la nécessité économique et de la rentabilité de l'entreprise (des « enfants » et des gens « stupides »). La seconde utilité de ces représentations négatives portant sur les employés est d'enlever aux étudiants leurs scrupules à les surveiller et à les faire craquer en cas de besoin. En raison de leur supposé comportement irresponsable et parfois hostile à l'entreprise

¹⁹² Cf. Chapitre 4, Section 1, 2.3. Un *officier-surveillant* : le marquage d'une frontière « eux » / « nous ».

(des « voleurs »), il faut contrôler étroitement leur travail, surveiller leur comportement et se débarrasser des « nuisibles »¹⁹³.

Si toutefois l'étudiant en alternance ne parvient pas à franchir cette étape, il encourt des sanctions de la part de son tuteur et de la direction du magasin, voire même du directeur de la LP. Ce dernier peut en effet être appelé par la direction d'un magasin pour venir recadrer un étudiant qui ne se montre pas assez convaincant face aux équipes :

« J'ai été convoqué à un entretien la semaine dernière avec le manager secteur. Monsieur *** [directeur de la LP] était présent. C'était pour me dire de corriger le tir avec les employés. On se plaint que je sois trop gentil. Ils ont dû vous en parler » (Ghislain L., alternant manager de rayon, hypermarché Géant, 22 ans).

« Quelqu'un qui ne saura pas avoir la bonne attitude, qui ne saura pas s'imposer face à une équipe avoir confiance en soi, il ne pourra jamais manager une équipe...il va donner un mauvais exemple aux employés qui vont prendre des libertés... » (Laurence P., Responsable des ressources humaines pour 15 hypermarchés Géant, 47 ans).

« Je fais une différence entre timide maladif et réservé : c'est normal d'être réservé au début du poste car on ne maîtrise pas. Mais certains ne sauront jamais s'imposer face aux équipes et les malades on en veut pas » (Chrystelle C., chargée de planification, hypermarché Auchan, 45 ans).

« Les managers faut que ça soit des vrais mecs vous voyez...on leur dit aux managers trop mous de se durcir...si on prend des fillettes les employés ne vont plus avoir peur de faire grève et je ne vous raconte pas le bordel » (Yves P., ex-responsable régional, hypermarchés Carrefour, 58 ans).

Les étudiants qui ne sont pas assez *directifs* sont donc poussés vers la sortie sans ménagement : il n'est pas bon de tergiverser pour sanctionner un employé car ils devront peut-être au cours de leur carrière en pousser certains à la démission ou en licencier. Tout ceci peut renvoyer au « cynisme viril » des cadres qui acceptent d'adopter un comportement managérial violent pour ne pas perdre leur virilité (Dejours, 2009 [1998] : 123-127), ou de façon plus lointaine au service militaire comme rite de passage initiatique viril à l'âge adulte (Bessin, 2002 ; Bozon, 1987 ; Devreux, 2001).

3.2.La proposition de poste à l'issue de l'alternance

A la fin de l'année d'alternance en magasin, les étudiants peuvent se voir proposer un poste par l'enseigne. On observe là encore que les RRH et les directeurs de magasins procèdent inconsciemment à un second écrémage social parmi les alternants.

¹⁹³ Cf. Chapitre 3, Section 3, 2. Une élimination systématique des « nuisibles ».

3.2.1. Les étudiants en « ascension sociale »

Nous constatons que les étudiants à qui on propose un poste et qui l'acceptent appartiennent à la frange la plus dominée des classes populaires : il s'agit des fils d'ouvriers ou d'employés. Au sein de notre échantillon¹⁹⁴ de 25 étudiants ou ex-étudiants en alternance en LP, nous comptons 4 étudiants en ascension sociale qui ont immédiatement accepté la proposition de poste et souhaitent y faire carrière durablement. Notons que ne sont pas encore des « transfuges »¹⁹⁵ de classe (Hoggart, 1970 [1957] ; Lahire, 1998) car ils ne « sautent » pas plusieurs classes sociales d'un seul coup : il ne s'agit ici que d'une mobilité sociale verticale ascendante dite « de proximité » qui se limite au passage à la PCS immédiatement supérieure, mis à part s'ils deviennent manager secteur ou directeur.

Ouvriers et employés sont effectivement les deux PCS les plus représentées dans le diplôme du bac professionnel (respectivement 35,7 % d'ouvriers et 19 % d'employés contre 11 % d'enfants provenant des professions intermédiaires et 6,9 % des cadres) qui comprend les étudiants venant d'un BEP ou d'un CAP. Comme nous l'avons vu, les RRH aiment repérer ces étudiants dès le niveau bac professionnel et leur proposer de passer un BTS ou un DUT (voire une LP ensuite) en finançant leurs périodes d'apprentissage. Ces étudiants sont tout à fait conscients de la promotion sociale qu'un tel parcours représente pour eux. Ce n'est pas le système scolaire mais leur magasin qui leur donne leur chance. N'ayant jamais espérer aller aussi loin dans leurs études et dans leur vie professionnelle, ces derniers éprouvent la sensation d'échapper à leur destin social dans une société encore marquée par l'absence de mobilité entre classes, phénomène connu sous le nom de « reproduction sociale » (Peugny, 2013).

Ces étudiants sont les moins critiques que nous ayons rencontrés. Ils adhèrent complètement à l'ethos professionnel des managers de rayon. Par exemple, le fait de devoir « se sacrifier pour la marge » ne pose pas problème : ce sont plutôt les autres qui sont des « fainéants » ou des « fonctionnaires ». Le fait de devoir « se détacher des valeurs scolaires » ne présente là non plus aucune difficulté : leur parcours scolaire fait d'échecs et de vexations et le financement par l'enseigne de leurs périodes d'alternance expliquent leur rapport difficile à l'école. Le fait de devoir « pratiquer un management *directif* » est tout aussi aisé pour ces étudiants partisans d'un management « à la dure » ayant grandi dans des familles où parler fort est la règle. Ainsi, les

¹⁹⁴ Cf. Annexe n° 28 : Tableau 18. Les étudiants apprentis managers de rayon en alternance interrogés.

¹⁹⁵ Pour une analyse philosophique des cas de non-reproduction sociale, voir : JACQUET Chantal, 2014, *Les transclasses ou la non-reproduction*, Paris, Presses universitaires de France. Quelques célèbres romans traitent également ce thème : ERNAUX Annie, 1974, *Les armoires vides*, Paris, Gallimard ; ERIBON Didier, 2009, *Retour à Reims*, Paris, Fayard ; LOUIS Edouard, 2014, *En finir avec Eddy Bellegueule*, Paris, Seuil.

RRH des enseignants aiment prendre sous leur aile des personnes en difficulté scolaire et sociale pour les faire monter au sein du marché interne de l'entreprise. Un texte gestionnaire peut être cité à titre d'exemple : il porte sur un étudiant en alternance dans la grande distribution qui, ayant échoué dans ses études d'ingénieur, est devenu momentanément employé dans une enseigne avant de se voir rapidement proposer de reprendre ses études en alternance dans un magasin qui deviendra pour lui une véritable famille de substitution (Vidaillet, Vignon, 2009 : 67-69).

Une analyse de la trajectoire de ce type d'étudiants montre qu'ils ont tous connu des échecs scolaires avant de prendre le chemin d'une « ascension sociale » grâce aux enseignants :

« Auchan m'a payé toutes mes alternances depuis le bac pro. Quand on m'a proposé de continuer en Master après la Licence, j'ai accepté de le faire en alternance ici. Moi qui ai raté ma première année à la fac, je vise maintenant le poste de directeur Mes parents trouvent ça dingue ! » (Alexandre B., alternant manager de rayon, hypermarché Auchan, 22 ans).

« La grande distribution est une véritable école de la vie qui fait découvrir des ressources qui ne sont pas forcément connues avant d'y être. Je viens d'un bac STG de province et avant je suis passé par un BEP. Un type des RH un jour m'a donné ma chance... quand je vois les copains où ils sont... » (Gaëtan P., alternant manager de rayon, supermarché Intermarché, 22 ans).

« Mes parents sont employés de base et ils n'ont même pas de diplômes. Comme ils ne m'ont jamais vraiment aidé au niveau argent, j'ai dû me démerder... et l'alternance en magasin m'a permis d'avoir un peu de thunes pour démarrer dans la vie... après j'ai continué tant qu'ils ont voulu comme ils ont toujours été là pour moi » (Rémy P., ex-manager de rayon, hypermarché Auchan, 33 ans).

Les trajectoires des managers de rayon en poste classés dans le « Profil 1 » au sein de la dernière section de ce chapitre¹⁹⁶ reflètent largement ce que nous venons d'apercevoir : les managers de rayon qui n'envisagent pas de carrière ailleurs et qui souhaitent poursuivre leur carrière dans leur enseigne sont des personnes en cours d'ascension sociale à qui l'enseigne a tendu la main quand elles connaissaient des difficultés dans leur trajectoire scolaire et professionnelle. Dit autrement, plus ces managers se trouvent dans la situation de « transfuges » de classe, et plus ils adhèrent à l'ethos professionnel et souhaitent poursuivre tant qu'ils peuvent une carrière dans l'enseigne qui leur a permis d'échapper à un destin social dont ils sont fiers de s'être extirpés.

3.2.2. Les étudiants en « déclassement social »

Le déclassement social intergénérationnel est le fait d'atteindre une position sociale inférieure à celle de ses parents, comme par exemple le cas des enfants de cadres devenant ouvrier ou employé. Ces dernières années, ce thème du déclassement social revient quelque peu

¹⁹⁶ Cf. Chapitre 5, Section 3, 2.1. Profil 1 : les « évolutifs », ou les espoirs de l'entreprise.

sur le devant de la scène en sociologie. Camille Peugny (2009), qui fait part de la « frustration » des déclassés, en distingue deux types. Les premiers « en rébellion » ont des parents cadres peu diplômés originaires des classes populaires et pensent leur situation en termes de « destin » générationnel, se sentant « trahis » par l'école. Les seconds « en retrait » sont issus de familles de cadres où tous les enfants ont « réussi » sauf eux.

Au sein de notre échantillon¹⁹⁷ de 25 étudiants ou ex-étudiants en alternance en LP, nous comptons 15 étudiants en déclassement social et 6 étudiants sans mobilité sociale (parents classés dans les professions intermédiaires ou les cadres). Nous disposons de nombreux témoignages d'étudiants en alternance qui affirment ne pas vouloir rester dans les GSA et d'anciens étudiants en alternance ayant quitté le secteur à l'issue de l'année universitaire pour obtenir un meilleur poste ou reprendre leurs études. C'est en nous appuyant sur l'analyse de ces cas d'étudiants très critiques envers les GSA que nous écrivons ce point consacré au « déclassement social ». Nous remarquons de façon très nette que ces personnes, tout comme celles du précédent profil des étudiants en « ascension sociale », ont échoué dans leur projet scolaire et professionnel initial. Mais nous n'avons plus affaire ici aux mêmes PCS : on y compte en majorité des enfants dont les parents appartiennent aux classes moyennes (les professions intermédiaires et les cadres de proximité) et non pas aux classes populaires. On y rencontre en effet de nombreux enfants des professions intermédiaires et des petits cadres de la fonction publique et du secteur privé qui désiraient réaliser un parcours en faculté mais qui ont dû abandonner ce projet initial. On note également la présence d'enfants de petits commerçants, d'artisans et de cadres qui visaient une école de commerce ou un IAE mais qui ont échoué aux tests de sélection. Une fois les ambitieux projets de départ avortés, tout ce monde hétéroclite qui se retrouve en LP partage le point commun du « déclassement social ». Cependant, ce n'est là pour eux qu'un choix par défaut : ils ne songent tous qu'à partir ailleurs dès que possible et se servent de la LP pour reprendre pied dans les études supérieures avant de bifurquer à nouveau vers des diplômes plus prestigieux. Cette vision utilitariste de la LP les assimile quelque peu aux étudiants d'école de commerce.

Le rejet de l'ethos professionnel

Nous avons demandé à tous nos interlocuteurs les points positifs et négatifs du travail dans le secteur des GSA. Ce second type d'étudiants de LP s'est illustré par un nombre de griefs très élevé et le peu de points positifs concédés aux enseignes. Les entretiens réalisés avec ce public

¹⁹⁷ Cf. Annexe n° 28 : *Tableau 18. Les étudiants apprentis managers de rayon en alternance interrogés.*

sont précieux : par leur aspect critique, ils permettent d'entrevoir par la négative toutes les épreuves par lesquelles il faut passer afin d'être recruté par les magasins. Aucun n'ayant prévu de faire carrière en GSA, ces étudiants observent une attitude plus détachée que les autres, ce qui nous permet de mettre facilement en exergue les rites de passage qui les ont dérangés et qui démontre par-là même leur rejet de l'ethos professionnel des managers de rayon.

Refuser de se « sacrifier » pour le magasin

On observe tout d'abord que ces étudiants ou ex-étudiants de LP refusent le « sacrifice » de leur vie privée à la vie professionnelle exigeante des rayons. Ils rejettent en outre le « sacrifice » que constitue un salaire qu'ils jugent relativement moyen si on le rapporte aux horaires de travail, mais confient être prêts à accepter de réaliser ces heures supplémentaires si le niveau de rémunération progresse sensiblement. De manière générale, ils se montrent individualistes et placent la rémunération et leur carrière personnelle au premier plan sans jamais faire référence à l'enseigne dans leurs projets :

« J'ai pour ma part quitté la grande distribution dès la fin de mon année en licence pro pour partir à l'étranger, ce qui m'offrait des opportunités de carrière plus grandes » (Yonadav M., ex-alternant manager de rayon, Simply Market, 28 ans).

« J'ai refusé le poste car le métier reste très physique. Aujourd'hui, beaucoup de managers font des tâches de mise en rayon. Même s'ils essayent de limiter, ça reste souvent très difficile de ne pas mettre la main à la pâte. Et puis les horaires sont difficilement compatibles avec une vie familiale saine » (Nadia B., ex-alternante manager de rayon, hypermarché Carrefour, 27 ans).

« J'ai choisi de refuser le poste proposé par le directeur d'un hyper pour continuer en école de commerce et travailler en banque. Les rémunérations sont correctes et selon la spécialisation choisie les perspectives sont bien meilleures qu'en grande surface. J'ai senti que je les avais tous déçus mais je voulais faire ça à la base » (Gregory B., ex-alternant manager de rayon, hypermarché Carrefour, 30 ans).

« Je n'ai pas poursuivi dans la distribution car les horaires étaient horribles, surtout en tant que femme je ne me voyais pas subir ça » (Caroline C., ex-alternante manager de rayon, hypermarché Carrefour, 36 ans).

« Je suis parti tout de suite après l'alternance pour une meilleure opportunité dans les GSS » (Géraud M., ex-alternant manager de rayon, hypermarché Carrefour, 42 ans).

« En termes d'horaires c'est vrai que c'est dur et contraignant par rapport à sa vie privée. J'ai refusé de continuer en Master avec Géant l'an prochain. Là je me réoriente dans le management du sport c'est beaucoup plus cool et on gagne un peu plus » (Valentin B., alternant manager de rayon, hypermarché Géant, 21 ans).

« Je suis parti en banque juste après la licence pour gagner plus en travaillant moins. Tu vois la phrase de Sarkozy elle est con ! » (Rida El M., ex-alternant manager de rayon, supermarché Casino, 31 ans).

« Je suis partie à l'issue de l'alternance à cause de la misogynie. Mon mari était manager de rayon, l'enseigne voulait bien me garder à condition de me rétrograder au poste d'employé. J'ai refusé de sacrifier ma carrière et je suis partie aux Galeries Lafayette dans le textile » (Dalido L., ex-alternante manager de rayon, hypermarché Carrefour, 43 ans).

« Après la licence, j'ai décidé de reprendre mon rêve de départ que j'avais dû rayer. J'ai refusé le poste qu'on me proposait en magasin...en fait j'avais échoué aux tests pour l'école de commerce. Alors j'ai repris mes études directement au niveau Master. Comme quoi ! » (Cyriaque R., ex-alternant manager de rayon, hypermarché Auchan, 28 ans).

Refuser de pratiquer un management directif

On observe ensuite que ces étudiants ou ex-étudiants de LP s'opposent au style managérial *directif* que les directions des magasins exigent qu'ils pratiquent à la fin de l'alternance.

On relève deux principales raisons à cette attitude. Pour certains étudiants, ce refus d'appliquer un management *directif* vient d'un « racisme de l'intelligence » (Bourdieu, 2015c [1984] : 264-268) comparable à celui dont faisaient preuve les étudiants en Master d'école de commerce. S'ils rechignent à durcir leur management envers les employés, c'est parce qu'ils ont le sentiment d'être très éloignés socialement de ces derniers : ils ne ressentent par conséquent aucunement le besoin de s'en différencier si brutalement. Les employés ne présentent tout bonnement aucun intérêt pour eux.

Pour les autres, ce refus d'appliquer un management *directif* vient d'une tension éthique au niveau de leurs valeurs personnelles : ayant appris en cours que le management *participatif* est plus « humain » et facteur d'une plus grande productivité, et ayant de plus partagé les conditions de travail d'employés auxquels ils se sont attachés, ils connaissent parfaitement leurs contraintes et font part d'un problème de conscience à les considérer comme des « fainéants », des « voleurs », des « enfants » ou des gens « stupides » pendant qu'eux jouent aux *officiers-surveillants*. Ces étudiants se rendent compte d'eux-mêmes que ce sont les objectifs fixés par la direction du magasin qui sont inatteignables et refusent de jouer les rôles attendus. Des auteurs en gestion ont déjà pointé le fait que des managers vivent mal l'affichage des messages humanistes des magasins car ils connaissent la réalité des pratiques managériales et commerciales (Commeiras *et al.*, 2009 : 84). Nous avons également recueilli ce genre de témoignages :

« On m'avait proposé un poste en alimentaire après la licence. Mais je trouve que de négocier et de tirer les prix au plus bas auprès de nos agriculteurs fait que nous mangeons de la merde sans compter leurs suicides...et avec les employés il n'y a pas non plus d'échange, tu es obligé d'être *directif* car ils ne comprennent pas tes objectifs. Je suis parti chez Darty » (Guillaume P., ex-alternant manager de rayon, hypermarché Auchan, 35 ans).

« Je suis allée en GSS dans l'habillement après l'alternance. J'avais fait part du manque de prise en compte de l'humain dans le management lors de ma soutenance de mémoire, ce qui m'avait apporté pas mal de problèmes... » (Marine L., ex-alternante manager de rayon, supermarché Simply Market, 30 ans).

Refuser de se détacher du diplôme

On observe enfin que ces étudiants ou ex-étudiants de LP refusent de se détacher de la valeur que leur confère leur diplôme sur le marché du travail. Ils sont prompts à relever le paradoxe auquel les soumettent les enseignes : devenir manager exige aujourd'hui un diplôme mais les salariés des GSA leur répètent incessamment que « les diplômes ça ne sert à rien » et méprisent ouvertement les valeurs scolaires. Beaucoup se demandent ainsi pourquoi on fait

appel à eux si c'est pour les mépriser en retour. Ces « déclassés » des classes moyennes croient encore en leur chance de réussite scolaire et professionnelle et ne supportent pas le discours anti-diplôme qu'ils subissent continuellement dans les rayons. Désirant accomplir les espoirs scolaires placés en eux par leurs familles, ils rejettent ces discours qui les renvoient au « déclassé social » auquel ils souhaitent échapper. Ces étudiants font donc leur possible pour s'extraire à tout prix de ce monde d'ouvriers et d'employés en poursuivant leurs études après la LP.

On trouve ce profil d'étudiants parmi les deux LP étudiées, mais la situation est plus claire au sein de la LP située en zone rurale car elle possède un parcours sans alternance (il n'y a pas assez de places pour tout le monde) avec un stage de trois mois à la fin de l'année : ces étudiants qui ont trop intégré les normes universitaires pour adhérer en si peu de temps au discours anti-diplôme des GSA choisissent pratiquement tous de poursuivre leurs études en Master. Quelques mois ne suffisant pas au travail de sape des valeurs scolaires entrepris par les enseignes, les directions des magasins les traitent comme des stagiaires *lambda* car ils savent qu'ils ne leur proposeront pas de poste à l'issue du stage. Les témoignages suivants sont éloquentes :

« J'ai fait un bac S et la fac de médecine au début mais j'ai raté. J'ai fait STAPS après mais ce n'était pas mieux. Finalement j'ai été pris par la licence pro et j'ai fait l'alternance en magasin mais je n'ai pas apprécié qu'ils se moquent des gens un peu ambitieux au niveau des études. A les entendre les études ne servent à rien ! Ça m'a gonflé alors je suis parti dans l'industrie » (Alexandre D., ex-alternant manager de rayon, hypermarché Auchan, 27 ans).

« J'ai continué mes études malgré les conseils du directeur du magasin qui m'avait proposé un poste. Je savais qu'avec un master je serai plus libre et que je ne dépendrai de personne » (Lucie R., ex-alternante manager de rayon, supermarché Simply Market, 27 ans).

« Après un bac général en lycée privé, je voulais devenir orthophoniste mais j'ai échoué la prépa alors j'ai atterri ici. C'était tellement des cons avec leurs réflexions sur les étudiants que je suis partie en Master après » (Catherine D., ex-alternante manager de rayon, supermarché Intermarché, 25 ans).

« Je suis encore dans le Leclerc qui m'a accueillie quand j'ai fait l'alternance... ils ont bien voulu me garder en CDI mais en tant qu'employée de rayon niveau 4... mais j'ai un bac +3 moi putain c'est pas rien quand même ! » (Juliette N., ex-alternante manager de rayon, hypermarché Leclerc, 22 ans).

3.2.3. Comment les enseignes procèdent-elle ?

Les enseignes sont gagnantes quelle que soit l'issue de la période d'alternance en magasin : même s'ils leur coûtent un peu plus cher que les simples stagiaires, les étudiants en LP en contrat de professionnalisation constituent une main d'œuvre peu coûteuse¹⁹⁸, servile et performante rentabilisée dans tous les cas.

¹⁹⁸ 974,00 € mensuels bruts de 18 à 21 ans et 1 198, 77 € de 21 à 25 ans. Au-delà de 26 ans, c'est le SMIC (1 498,47 € mensuels bruts). Cf. Fiche pratique « Contrat de professionnalisation », Service-Public.fr, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F15478>, consulté le 14 avril 2018.

Si la grande surface ne garde pas un étudiant à la fin de l'année, il aura été un employé supplémentaire très motivé. Rappelons que le tuteur en magasin délivre une notation qui compte pour l'obtention du diplôme, maintenant par ce moyen l'étudiant sous pression même si tous deux pressentent qu'il ne restera pas¹⁹⁹. Jeune et efficace, cet étudiant aura fait du rayonnage et surveillé les employés de rayon, ce qui permet au magasin d'économiser l'embauche d'employés supplémentaires et donc de réaliser des économies de frais de personnel.

Si la grande surface décide de garder un étudiant à la fin de l'alternance, cette année aura constitué une longue période d'essai peu coûteuse permettant de jauger le candidat sur la durée et de limiter les risques d'erreur dans le recrutement. Cela permet aussi de raccourcir le stage de formation interne que l'enseigne organise juste après le recrutement. Un ancien employé devenu manager par la voie de la promotion interne réalise au contraire un parcours de formation beaucoup plus long (et donc coûteux).

La proposition de poste prend la forme suivante : les RRH des enseignes attendent la fin de la période d'alternance pour faire part de leurs intentions aux étudiants et les maintenir ainsi sous pression maximale. Ils proposent parfois de continuer quelques mois supplémentaires en CDD pour les tester un peu plus longtemps, ce qui empêche les étudiants qui acceptent de poursuivre leurs études et les place ainsi à la merci du magasin. Si les RRH croient au potentiel de certains étudiants qui donnent particulièrement satisfaction mais que ceux-ci désirent absolument poursuivre leurs études, ils peuvent leur proposer de financer leurs années d'alternance en Master afin de les mener au poste de directeur. Notons que cette dernière phase du recrutement est là encore très aléatoire : les recruteurs peuvent en effet être amenés à sélectionner des candidats en fonction de leur propre trajectoire sociale et professionnelle, ce qui les conduit à recruter des personnes leur ressemblant comme chez les cadres commerciaux, (Hidri, 2009).

Les étudiants qui acceptent la proposition d'embauche au poste de manager de rayon quittent immédiatement le magasin où ils ont réalisé leur année d'alternance. Cette pratique est la même chez tous les groupes intégrés car il est admis qu'ils ne pourront jamais s'imposer face aux équipes qui les ont formés dans ce premier magasin : ils auront en effet trop de mal à mettre en place un management encore plus *directif* face à des équipes qui les considéreront toujours comme de « petits étudiants ». Durant leur première année au poste de manager de rayon, ces anciens étudiants partagent ainsi leur temps entre leur nouveau magasin (situé parfois à l'autre

¹⁹⁹ Voir le cas limite de ces étudiants en DUT TC menacés de ne pas obtenir leur diplôme s'ils ne vendaient pas suffisamment de chaussettes pour le compte d'une entreprise privée : NUNES Éric, 2016, « La vente de chaussettes plombe la rentrée de l'IUT de Valenciennes », *Le Monde*, 13 octobre.

bout de la France) et le centre de formation de leur enseigne²⁰⁰ où ils se familiarisent avec la politique de l'enseigne et obtiennent des précisions sur le management ou encore la législation afférente au droit du travail.

Section 2 : Le passage à un poste « d'entrée de carrière » : un processus hétérogène sur les différents segments professionnels

Nous avons vu dans la section précédente que les RRH et les directions des magasins des enseignes intégrées (Carrefour, Auchan, Casino-Géant, Cora-Match) mettent en place un processus de sélection drastique pour recruter leurs nouveaux managers de rayon afin de limiter au maximum le risque d'erreur. Il ne faut pas pour autant croire que ce processus de sélection est homogène. Il s'est au contraire développé en priorité dans certains rayons et certains magasins bien précis et butte ailleurs sur de nombreux obstacles. Si les rayons en libre-service sont en effet propices à tels changements, surtout quand ils sont situés dans des hypermarchés en zone urbaine, de telles réformes sont encore inenvisageables dans des rayons particuliers comme les rayons traditionnels ou parapharmacie, surtout s'ils sont situés dans des magasins en zone rurale ou des supermarchés. En outre, les enseignes indépendantes (Leclerc, Intermarché, Groupe U), du fait de leurs caractéristiques spécifiques (marché du travail interne restreint, absence de réformes structurelles du poste de manager de rayon) demeurent – même si elles sont impactées indirectement – relativement en marge de ce processus. Nous avons donc affaire sur les différents « segments professionnels » (Bucher, Strauss, 1992 [1961]) du groupe à un processus hétérogène de sélection des nouveaux managers qui nuance les analyses précédentes.

1. Chez les intégrés : des transformations à nuancer

Si, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les groupes intégrés sont le siège de transformations importantes du poste de manager de rayon, et comme nous l'avons vu dans la section précédente, de transformations dans le processus de sélection qui permet de les recruter, il convient de garder à l'esprit que ce processus se heurte sur le terrain à d'inévitables écueils qui sont autant de facteurs de rigidité : c'est le cas de certains magasins et de certains rayons très particuliers.

²⁰⁰ Cf. Chapitre 4, Section 2, 1.2.1. La formation interne : créer un véritable « manager ».

1.1.La localisation et le format

On constate tout d'abord que le nouveau processus de sélection des jeunes managers de rayon est difficilement mis en place dans le format du supermarché et dans les magasins situés en zone rurale.

1.1.1. Hypermarchés vs supermarchés

Une première distinction que l'on peut effectuer concerne le format des magasins. L'hypermarché est ainsi le format où les transformations du poste de manager de rayon, et le changement dans la façon de recruter des jeunes diplômés capables d'y faire face, sont le plus facilement réalisables. Les hypermarchés sont en effet le siège au tournant des années 2010 des plus grands changements de ce poste : le nombre de rayons par manager s'élève et l'éloignement des produits devient maximal. Cela nécessite donc pour exercer les tâches attendues de posséder immédiatement les nouvelles compétences requises au niveau de l'informatique, des progiciels de gestion, de la relation-client et du management d'une équipe nombreuse. Le seuil entre l'employé de niveau 4 pouvant anciennement prétendre à devenir manager par la voie de la promotion interne et les nouvelles exigences du poste s'est donc sensiblement élevé, rendant ce passage d'autant plus improbable. C'est par conséquent au sein des hypermarchés qu'on trouve le plus grand nombre de managers de rayon de niveau bac +3. C'est d'ailleurs là qu'avait été testé le recrutement de managers venant d'école de commerce dont on trouve encore quelques rares représentants, mais nous disposons de peu de témoignages de ces étudiants partis avec fracas des GSA. Le secteur de la distribution n'étant pas mis en valeur dans ces écoles, on peut se demander si les rares qui sont restés dans les rayons ne sont pas des « déclassés ».

Le supermarché est à l'inverse le format où ces transformations organisationnelles sont les moins importantes. Tout comme dans les hypermarchés, le poste de manager nécessite assurément de maîtriser les compétences informatiques, gestionnaires et de relation-client. Toutefois, la compétence-clé du manager d'hypermarché, à savoir le management ou la capacité à motiver ses équipes, est moins cruciale face aux équipes de 2 ou 3 employés qu'on trouve dans les petits formats. Par conséquent, le fait d'apprendre à motiver ses « troupes » est une compétence moins difficile à acquérir pour des employés voulant devenir managers de rayon : la marche à franchir entre le poste d'employé de rayon niveau 4 et de manager étant plus basse,

la promotion interne y est encore possible. D'ailleurs, lorsqu'un RRH sent qu'un étudiant de LP en alternance prometteur n'est pas suffisamment à l'aise face à une équipe d'employés trop nombreuse, il peut choisir de le basculer en supermarché dans une équipe de 2 ou 3 employés plus facilement gérable pour lui laisser le temps de trouver ses marques. Au reste, on trouve rarement de managers ayant plus d'un bac +2 dans les rayons des supermarchés, le niveau maximal étant généralement le BTS ou le DUT.

1.1.2. Zones urbaines vs zones rurales

La seconde distinction à effectuer concerne cette fois-ci la localisation du magasin. Les magasins en zone urbaine sont en effet situés au cœur d'un marché de l'emploi dynamique qui impacte le nouveau processus de recrutement mis en place par les enseignes intégrées. En zone urbaine, les taux de *turn over* et d'absentéisme des employés sont plus élevés qu'en zone rurale en raison d'un marché de l'emploi dynamique proposant de nombreuses offres d'emplois non qualifiés payés eux aussi au SMIC mais un peu moins contraignants sur le plan des horaires ou de la fatigue physique²⁰¹. Cela explique la forte instabilité des effectifs et le renouvellement complet des équipes tous les 2 ou 3 ans au maximum, rendant la promotion interne d'employés au poste de manager assez rare. En outre, le poste de managers de rayon lui-même connaît un fort taux de *turn over* en raison principalement de la charge horaire et de la fatigue nerveuse et physique plus importantes qu'en zone rurale qu'implique ce genre d'affectation²⁰². On y trouve les rayons les plus importants en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs qui constituent certes une promotion pour tout manager, mais peu d'entre eux sont capables d'y tenir plus de quelques années, expliquant les carrières extrêmement courtes des managers en zone urbaine. C'est pourquoi les enseignes envoient sur ces postes aussi intéressants que contraignants les managers les plus jeunes et diplômés capables de résister à une forte pression. Les managers restent donc généralement une seule année sur chacune de leurs affectations en zone urbaine et profitent d'une promotion interne pour quitter les rayons ou démissionnent pour un emploi moins fatiguant ailleurs.

La situation est bien différente dans les zones rurales où les magasins se situent au cœur d'un marché de l'emploi beaucoup moins dynamique (voire parfois quasiment atone). Dans ces magasins qui connaissent moins d'absentéisme et de *turn over* qu'en zone urbaine, les équipes sont plus stables et donc en moyenne plus âgées. Les directions des magasins éprouvent ici des

²⁰¹ Cf. Chapitre 3, Section 2, 3.1. La localisation : zones urbaines vs zones rurales.

²⁰² Cf. Chapitre 4, Section 1, 2.1.2. Nos observations : une zone grise de la relation d'emploi.

difficultés à recruter des jeunes diplômés au poste de managers de rayon. Cela entraîne deux conséquences. La première est que de nombreux employés effectuent toute leur carrière dans le même magasin, ce qui leur permet d'atteindre le stade d'employé de niveau 4 et de prétendre à une promotion interne au poste de manager, surtout dans les zones les plus reculées où très peu de candidats postulent. La seconde est que l'on trouve dans ces magasins de nombreux managers de rayon relativement âgés. Cela s'explique de plusieurs façons. D'un côté, les managers ont encore la possibilité de « faire carrière » à ce poste car les conditions de travail y sont un peu moins contraignantes qu'en zone urbaine. De l'autre, on trouve également des managers ayant débuté leur carrière en zone urbaine qui viennent ici la terminer plus tranquillement.

1.2.Des rayons particuliers

On constate également que le nouveau processus de sélection des jeunes managers est difficilement mis en place dans certains rayons particuliers.

1.2.1. Les rayons traditionnels : la fin des artisans ?

Des managers protégés par des clôtures à l'entrée

Nous avons déjà vu dans un chapitre précédent²⁰³ que les rayons traditionnels n'ont pas connu de transformations du poste de manager aussi fortes que dans les autres rayons.

Ces rayons traditionnels (boulangerie-pâtisserie, boucherie-charcuterie, poissonnerie, fromagerie-crèmerie, *etc.*) qui rassemblent les « métiers de bouche » conservent quelques (rares) attributs artisanaux. Les managers y ont en effet encore besoin de connaître les produits qu'ils vendent et de savoir les manipuler et juger leur qualité. Le métier centré sur les produits et sur les compétences commerciales n'a donc pas totalement disparu ici. Ces managers se sentent pour toutes ces raisons différents des autres et mettent en exergue leur « amour du travail bien fait » et la « beauté » des rayons et des produits proposés à la clientèle dans leurs vitrines. On y trouve aussi des équipes plus soudées qui partagent une qualification commune (BEP ou CAP dans le métier de bouche concerné), la connaissance des produits et la fierté d'avoir les rayons du magasin les plus attrayants. Au sein du groupe des managers de rayon, ces managers

²⁰³ Cf. Chapitre 2, Section 1, 2.2.1. Les rayons alimentaires traditionnels.

forment (selon leurs mots) un « clan » distinct des collègues qui ne possèdent pas de « métier » et se considèrent parfois davantage comme des « artisans » que comme des « managers ».

Nous pouvons essayer d'interpréter cette situation en définissant ces rayons traditionnels comme un marché du travail protégé par des « clôtures à l'entrée » (Demazière, Gadéa, 2009c : 448-450). La première clôture est constituée par la qualification exigée pour occuper ce poste : il en effet nécessaire de posséder un diplôme particulier comme un BEP ou un CAP dans le métier de bouche concerné (en boucherie, en boulangerie, en poissonnerie, *etc.*), ce qui explique que les autres managers ne puissent postuler à ce poste. Une autre clôture est constituée par l'expérience de plusieurs années exigée par les magasins pour occuper ce poste : ces rayons étant comme nous l'avons déjà remarqué aussi importants en termes d'image qualitative du magasin que délicats à gérer, les recrues sont souvent d'anciens artisans indépendants ou des employés montés par voie de promotion interne qui connaissent très bien le métier. C'est ici l'expérience qui prime, expliquant par-là même que ces managers soient les plus âgés des magasins. Rajoutons que si le poste de manager de rayon connaît les plus fortes difficultés de recrutement en magasin (devant les caissiers et les employés), c'est dans les rayons traditionnels qu'il est le plus difficile d'en recruter²⁰⁴, plaçant ces derniers en situation de « rareté ». Ces managers sont ainsi les plus courtisés des magasins et disposent des rémunérations les plus intéressantes. Par exemple, un manager de rayon boucherie-charcuterie (le mieux payé dans chaque magasin) que l'on a interrogé dans un hypermarché Auchan gagnait 3 900 € brut par mois (hors primes). Le manager de rayon bazar (le moins bien payé) percevait quant à lui 3 200 € bruts par mois (hors primes).

Des clôtures en train de sauter ?

Cette situation privilégiée au sein des magasins ne va certainement plus durer très longtemps. On remarque en effet que les enseignes intégrées s'efforcent de centraliser également le fonctionnement de ces rayons depuis le tournant des années 2010. Elles mettent par exemple en place une centralisation régionale de la découpe et de la préparation de la viande en boucherie-charcuterie, de la préparation du pain et des pâtisseries en boulangerie-pâtisserie (il ne reste alors plus qu'à faire cuire les produits), de la découpe de certains produits de la mer en poissonnerie et *idem* pour la fromagerie. De plus en plus, on oblige ces managers à réaliser des barquettes de leurs produits pour ne pas perdre de temps à servir tous les clients, ce qui les rapproche des rayons en libre-service. Ces mutations entraînent dans les magasins concernés

²⁰⁴ ASCENSIO Amandine, 2016, « Les recrutements des chefs de rayon à la hausse », *Libre-Service Actualités*, 19 septembre.

un éloignement des produits de ces managers qui n'ont plus besoin de transformer la matière et qui récupèrent comme leurs collègues des rayons plus grands et des équipes plus nombreuses atteignant jusqu'à plusieurs dizaines d'employés. N'ayant plus le temps ni le besoin de manipuler les produits, ce sont désormais les seconds de rayon (entre l'employé de niveau 4 et le manager) qui s'en chargent. On trouve par conséquent de plus en plus de managers dans les rayons traditionnels qui ne sont pas titulaires d'un BEP ou d'un CAP dans le domaine concerné : recentrés au contraire sur le management et la gestion, ces derniers abandonnent le traitement des produits à des seconds de rayons qui possèdent encore les qualifications nécessaires à leur manipulation. Par contre, ces managers disposent encore de quelques compétences spécifiques afférentes à la négociation avec des producteurs locaux car il demeure pour le moment impossible de centraliser la gestion des produits ultra-frais au niveau national, la péremption rapide et les demandes locales diverses rendant l'uniformisation compliquée.

Nous pouvons essayer d'interpréter cette situation de deux façons. Mobilisons tout d'abord la sociologie des groupes professionnels qui s'inspire du courant interactionniste. On peut parler, pour ces managers des rayons traditionnels qui connaissent actuellement la centralisation de certaines de leurs tâches, d'un processus de déqualification²⁰⁵ qui supprime la nécessité de posséder une qualification et des compétences spécifiques pour les réaliser. Désormais, des managers n'appartenant pas au « métier » peuvent tout à fait devenir managers dans ces rayons auparavant classés à part. Il se développe d'ailleurs des bacs professionnels (obtenus après un BEP ou un CAP) préparant à ce poste et des LP spécialisées dans les « métiers de bouche » commencent à se déployer dans quelques régions françaises. C'est le cas de cette LP « Commerce et distribution » dans le Finistère qui propose un parcours « Boucher manager »²⁰⁶ : les titulaires de ce diplôme disposent d'un enseignement général leur permettant de devenir directement manager en rayon boucherie mais de viser également tous les autres postes du magasin. On peut donc affirmer que ces managers des rayons traditionnels perdent « en spécificité et en différenciation » (Demazière, Gadéa, 2009c : 445). On constate une disparition de leurs compétences spécifiques qui peut s'interpréter comme une « déprofessionnalisation » (Vézinat, 2016 : 119-121). Etant menacés comme leurs autres collègues par de jeunes diplômés de LP, ces managers perdent peu à peu leur statut privilégié dans les magasins et les enseignes risquent de réduire leur niveau de rémunération. Leur emploi

²⁰⁵ Cf. Chapitre 4, Section 2, 1.1.1. La réorganisation des rayons : des effets ambivalents sur les compétences.

²⁰⁶ Fiche métier « Métiers de la viande. Des bouchers managers à bac+3 », <http://www.onisep.fr/Pres-de-chez-vous/Bretagne/Rennes/Actualites/Tous-nos-articles/Metiers-de-la-viande.-Des-bouchers-managers-a-bac-3>, ONISEP, consulté le 24 janvier 2018.

désormais moins protégé par les clôtures de la qualification, de l'expérience et de la rareté s'ouvre peu à peu à la concurrence des managers des rayons en libre-service ou des jeunes diplômés.

Nous pouvons également tenter d'interpréter cette situation en mobilisant la sociologie des professions de Florent Champy (2012 [2009]). Ce dernier fait référence dans ses travaux à la segmentation « organique » qui résulte « d'une division du travail à l'intérieur de la profession [...] rendue nécessaire par l'impossibilité, pour un seul de ses membres, de maîtriser l'ensemble des savoirs et des savoir-faire qui seraient nécessaires pour prendre en charge toutes les tâches dévolues au groupe » (Champy, 2012 [2009] : 130). Il ajoute ensuite que l'avantage de cette spécialisation est qu'elle « réduit ainsi la concurrence intraprofessionnelle : dès lors que les spécialisations sont reconnues [...], elles cantonnent la compétition à l'intérieur de chaque segment » (Champy, 2012 [2009] : 132-133). Appliqués aux magasins, ces travaux nous enseignent que le problème vient du fait que les GSA « désécialisent » les managers : les segments organiques différents s'effacent et ils se retrouvent tous en concurrence directe les uns avec les autres.

Terminons néanmoins ce point par une remarque : ce mouvement n'en est qu'à ses prémices. La plupart des managers des rayons traditionnels sont titulaires d'un BEP ou d'un CAP et ne sont pas encore menacés par des jeunes diplômés. Par contre, si les formations de niveau bac +3 se développent massivement dans les métiers de bouche, cette survivance du passé ne sera plus qu'une question de temps.

1.2.2. Les rayons parapharmacie : des marchés du travail fermés ?

Nous avons déjà mentionné ailleurs la spécificité du rayon parapharmacie²⁰⁷. Les pharmaciens qui les dirigent sont complètement isolés des autres managers et constituent des cas véritablement distincts dans les magasins.

Une profession libérale en magasin ?

Les docteurs en pharmacie nous confient éprouver des difficultés à s'adapter aux logiques de fonctionnement des GSA. Ils évoluent en effet dans un milieu professionnel très éloigné de celui qu'ils ont côtoyé durant leur formation professionnelle où il s'agissait surtout de vendre des médicaments pour soigner leur patientèle. Si les pharmaciens travaillent généralement en

²⁰⁷ Cf. Chapitre 2, Section 1, 2.2.2. Le rayon parapharmacie.

officine ou en laboratoire, ils peuvent en effet travailler dans une GSA mais la vente de médicaments y demeure interdite : la logique est donc tout autre car il faut prioritairement « faire du chiffre » et ils se retrouvent en outre cantonnés à la parapharmacie (crèmes, compléments alimentaires, produits de beauté, *etc.*). En raison de leur méconnaissance des outils indispensables à la gestion d'un rayon, les GSA doivent investir dans leur formation plus longtemps que pour les autres managers. Une fois en poste, ces managers ne peuvent pas évoluer dans d'autres rayons plus grands et prestigieux pour plusieurs raisons. Le rayon parapharmacie est non seulement minuscule en termes de chiffre d'affaires et de marge, mais il est aussi très différent des autres (moins de tâches de gestion, peu de management avec des équipes de maximum 2-3 employés au maximum). Il ne constitue donc pas une expérience de départ suffisante pour savoir gérer les autres rayons. Rajoutons qu'on trouve peu de pharmaciens en GSA : on comprend facilement que faire évoluer ces derniers dans d'autres rayons priverait un magasin d'un manager difficilement remplaçable (certains magasins n'ouvrent pas ce rayon uniquement car ils ne parviennent pas à recruter un pharmacien). Le seul moyen pour un pharmacien de progresser dans sa carrière est de partir dans un magasin disposant d'un rayon parapharmacie plus important (et donc plus rémunérateur).

Pour toutes ces raisons, ces managers ne sont pas considérés comme de véritables managers de rayon par leurs collègues ni par les directions des magasins. Si l'on ajoute que leur salaire de base est le plus élevé des magasins et qu'ils sont automatiquement cadres grâce à leur diplôme (les groupes intégrés prennent en compte le diplôme dans le niveau de rémunération et le statut) alors que leur rayon dégage une des marges les plus faibles, on comprend cette animosité. Mais si l'on rajoute que ce sont également les salariés les plus diplômés des magasins (un doctorat en pharmacie, niveau bac +6) dans un milieu hostile aux diplômés, on comprend mieux encore leur isolement.

Nous pouvons avancer l'hypothèse que nous sommes ici en présence d'un marché du travail fermé (Paradeise, 1984). Cette fermeture résulte de l'exigence des laboratoires pharmaceutiques de travailler uniquement avec des pharmaciens même pour vendre des produits parapharmaceutiques (qui ne sont pas des médicaments), fermant ce marché du travail au moyen d'une qualification, le titre de docteur en pharmacie. Les GSA souhaitent pourtant depuis longtemps vendre librement des médicaments en magasin mais pharmaciens et laboratoires pharmaceutiques opposent pour le moment une résistance efficace.

Un processus de centralisation qui débute

On constate néanmoins que pour ces managers aussi la situation est en train d'évoluer. Les groupes intégrés qui ont réduit au tournant des années 2010 le nombre de managers de rayon ne peuvent en aucun cas supprimer des postes de pharmacien ou les remplacer par des managers non titulaires d'un doctorat en pharmacie. Par contre, on observe de plus en plus sur le terrain que les intégrés confient aux managers des rayons parapharmacie la gestion des petits rayons attenants comme le rayon DPH (Droguerie-Parfumerie-Hygiène). Cette évolution est facilitée par le fait que ces rayons peu importants en termes de chiffre d'affaires ou d'effectifs sont devenus encore plus faciles à gérer avec la centralisation de nombreuses tâches. Cela permet de « rentabiliser » ces managers qui disposent d'un salaire de base plus élevé que la moyenne et de leur faire apprendre progressivement le métier de manager. Par la suite, ils peuvent postuler à la gestion de tous les autres rayons voire même devenir manager secteur, cas que nous avons rencontré dans un hypermarché Auchan.

Paradoxalement, si la réorganisation des rayons a rendu les managers substituables en les privant des compétences « spécifiques » qui constituaient le cœur de leur métier, processus touchant même aujourd'hui les rayons traditionnels, elle aboutit pour le cas des managers en parapharmacie à un renforcement de leur position dans les magasins : ces derniers peuvent effectivement obtenir la gestion de tous les autres rayons sans que leurs collègues puissent en retour les déloger. Bénéficiant à la fois d'un marché fermé du travail et d'un processus de qualification orchestré par les enseignes qui les font monter en compétences, ces managers peuvent en toute quiétude phagocytter les rayons de leurs collègues.

1.2.3. Les rayons non alimentaires avec service : la fin des vendeurs ?

Un dernier cas reste à étudier, celui des rayons non alimentaires AS où l'on trouve les vendeurs. Cela concerne les rayons bazars brun (télévision, audio), blanc (électroménager) et gris (informatique et multimédia). Ces rayons rencontrent des difficultés devenues quasiment insurmontables qui sont étroitement liées à la crise du format de l'hypermarché. On les trouve en effet uniquement au sein des grands hypermarchés (plus de 6 500 m² de surface de vente), les autres formats étant trop petits pour qu'ils atteignent le seuil de rentabilité.

Deux phénomènes se conjuguent. Le premier que nous avons déjà abordé²⁰⁸ est la concurrence venant d'Internet et des GSS dont ils sont victimes et qui réduit fortement leurs

²⁰⁸ Cf. Chapitre 1, Section 2, 1.3. Renforcement de la concurrence.

ventes et leurs marges. Les rayons vendant des articles de sport et du matériel de bricolage ont déjà disparu des GSA à cause de la concurrence des GSS, mais d'autres risquent de les suivre. La situation est par exemple devenue préoccupante pour l'habillement, l'électroménager, les livres et les jouets (Moati, 2013b : 2) mais aussi pour le *high-tech* et les produits culturels (Kranklader, 2014 : 3). Le second phénomène est le changement d'attitude des consommateurs qui se passent volontiers des conseils des vendeurs en se renseignant sur Internet. Les vendeurs sont donc moins nombreux, plus polyvalents (prise en charge de la gestion des rayons et parfois de l'encaissement) et passent moins de temps avec chaque client. En parallèle, le client se « professionnalise » : bien informé de la politique commerciale de l'enseigne et des caractéristiques des produits, il peut également juger les vendeurs *via* des dispositifs de notations mis en place par les enseignes. Il développe de cette façon une relation individualisée avec la marque dont le vendeur n'est plus qu'un rouage à son service (Cadet *et al.*, 2014 : 1-2).

Ces deux phénomènes aboutissent à des réorganisations bien plus massives qu'ailleurs car l'on concentre au maximum les rayons, ce qui a pour conséquence directe la suppression de postes de vendeurs et de managers. Cela renvoie selon nous à la « mort » des professions (Gadéa, Grelon, 2010) qui ici disparaissent à cause de leur inutilité. C'est le cas observé sur le terrain dans un hypermarché Géant où tous les rayons multimédias en déclin ont été confiés à un seul manager et à quelques vendeurs qui font aussi désormais un peu de rayonnage.

2. Chez les indépendants : un poste où l'on peut encore « faire carrière »

La situation chez les groupes indépendants est bien différente : les transformations organisationnelles du poste de manager de rayon y sont bien moins importantes que celles qu'ont connues leurs collègues des groupes intégrés au tournant des années 2010. Les indépendants procèdent par conséquent d'une toute autre façon pour sélectionner leurs nouvelles recrues.

2.1. De moindres transformations organisationnelles

Les indépendants connaissent au tournant des années 2010 de moindres changements dans l'organisation des rayons, ce qui explique que le poste de manager n'ait pas autant évolué.

2.1.1. La réorganisation des rayons

Cette évolution concerne surtout les managers des intégrés dont le format du grand hypermarché est en crise. Les indépendants, quant à eux, positionnés comme on l'a vu²⁰⁹ sur les segments des supermarchés et des petits hypermarchés (moins de 6 500 m² de surface de vente), sont moins touchés par la crise structurelle du secteur des GSA.

Les managers des indépendants font donc face à une suppression très partielle des compétences afférentes aux produits et conservent encore de larges prérogatives commerciales concernant les achats et les fournisseurs, la revente en rayon ou la gestion des stocks et des commandes. On leur rajoute néanmoins quelques compétences informatiques et gestionnaires mais elles sont moins poussées car leurs progiciels de gestion sont moins rigides et la centralisation est moins forte. Les compétences relationnelles avec les clients restent relativement peu développées car ces enseignes visent surtout les prix bas, même si comme partout on donne aux clients les moyens de faire des réclamations. Les compétences managériales *participatives* demeurent largement inexistantes : les rayons n'ayant pas été réorganisés autour d'équipes plus grandes, beaucoup de managers encadrent encore des équipes de 2 ou 3 employés.

On constate pour ces raisons que l'ancien métier de chef de rayon subsiste encore dans la plupart des magasins indépendants. C'est d'ailleurs bien souvent cette dénomination qu'ils emploient eux-mêmes pour se qualifier. Par conséquent, parvenir à ce poste centré sur les compétences commerciales nécessite toujours un long apprentissage des caractéristiques des produits durant plusieurs années au poste d'employé de rayon. Nous ne sommes pas – contrairement aux groupes intégrés²¹⁰ – en présence d'un processus de déqualification, d'une disparition des compétences spécifiques (Demazière, Gadéa, 2009c : 445) ou d'une « déprofessionnalisation » (Vézinat, 2016 : 119-121). On peut bien sûr se demander si cette survivance du passé n'est pas là encore une question de temps, surtout quand on sait que les indépendants ont eux aussi débuté un processus de centralisation. Mais une imitation trop poussée des transformations des groupes intégrés n'est pas forcément pour eux un but très pertinent : les intégrés sont en effet toujours à la peine malgré les transformations engagées tandis que les indépendants continuent année après année de leur prendre des parts de marché en France.

²⁰⁹ Cf. Chapitre 2, Section 1, 2.1. Les groupes d'indépendants.

²¹⁰ Cf. Chapitre 4, Section 2, 1.1.1. La réorganisation des rayons : des effets ambivalents sur les compétences.

2.1.2. La mobilité

Comme pour les managers des groupes intégrés dans le chapitre précédent²¹¹, nous traitons ici le cas de la mobilité interne (au sein de la même enseigne) et horizontale (en restant au poste de manager) qui peut être ascendante si le manager accède à un poste plus avantageux (responsabilités, statut, rémunération) ou descendante si le poste est au contraire moins avantageux. Nous traitons cette question en adoptant principalement le point de vue des enseignes.

Nous avons vu que ce type de mobilité présente plusieurs avantages pour les directions des magasins : la « remise à 0 » des managers, l'effacement rapide de leurs erreurs de management, l'éloignement du risque de « copinage » avec les équipes ou du risque de tomber dans la routine, leur montée en compétences, leur sanction ou leur récompense en fonction de la nouvelle affectation, sans compter le dynamisme prétendument insufflé aux équipes au moyen de ce « sang neuf ».

Mais n'oublions pas qu'au sein des groupes indépendants, les managers ne bénéficient pas d'un marché interne qui s'étend sur le territoire national : leurs possibilités se réduisent effectivement à leur seul magasin. La mobilité entre magasins indépendants est impossible car ils sont séparés au niveau juridique, à part si l'adhérent/PDG d'un magasin en possède un autre ailleurs. Ce cas excepté, les managers doivent démissionner quand ils changent d'établissement. Au mieux, un adhérent/PDG peut recommander à un autre l'un de ses managers démissionnaires s'ils entretiennent de bonnes relations. Le critère de mobilité principal est ici le format du magasin : la mobilité interne est en effet plus rapide dans un hypermarché car il est plus grand qu'un supermarché où il faut patienter parfois très longtemps avant qu'une opportunité ne se présente. L'autre inconvénient est la forte concurrence des autres managers qui visent les mêmes promotions. La mobilité interne peut malgré tout être rapide (tous les 2 ans) si c'est la volonté de l'adhérent/PDG du magasin. Dans cette configuration les managers peuvent rester de nombreuses années dans leur magasin et y faire carrière :

« Si on reste toujours dans le même magasin on ne se remet plus tellement en question. Mais l'inverse est vrai aussi car quand on reste on connaît tout » (Benoist A., responsable adjoint, supermarché Intermarché, 38 ans).

« C'est beau de progresser tout le temps dans le même magasin, on le connaît par cœur pourquoi changer de magasin ? Ici, jamais on ne trouve une personne de 20 ans dire à une personne de 50 ans tu dois faire ça » (Brigitte, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 52 ans).

²¹¹ Cf. Chapitre 4, Section 2, 1.1.2. Une mobilité obligatoire couplée avec des rémunérations attractives.

Le problème des événements sédentarisants liés à l'âge est d'ailleurs moins prégnant que chez les groupes intégrés où les managers doivent être mobiles sur le territoire national.

2.1.3. La rémunération

La rémunération des managers chez les indépendants est en moyenne beaucoup plus faible que chez les intégrés et ne peut être liée à leur mobilité au sein du groupe. Le salaire fixe peut être ou non réparti sur 13 mois, mais ce n'est pas là le principal. Les mécanismes de participation et d'intéressement dont bénéficient leurs collègues des groupes intégrés sont inexistantes, de même que les primes collectives en fonction des résultats du magasin. Il n'existe généralement que des primes individuelles que les managers peuvent toucher s'ils atteignent leurs objectifs, mais elles ne dépendent que du « bon vouloir » de l'adhérent/PDG du magasin et sont parfois octroyées « de la main à la main », c'est-à-dire de façon illicite sans inscription sur les comptes de l'entreprise.

Rappelons rapidement que les entreprises qui offrent de bons salaires et d'importantes possibilités de progression ont un taux de *turn over* moindre que les autres (Duhautois *et al.*, 2012 : 88-89). Les groupements d'indépendants se situent cependant plutôt dans le cas de ces entreprises de taille plus modeste qui ne peuvent pas faire bénéficier leurs salariés d'un grand marché interne, et qui choisissent donc généralement de ne pas proposer de salaires élevés car il sera de toute façon difficile de les retenir (*ibid.* : 86).

Les témoignages des managers de rayon des indépendants confirment largement la faiblesse et le caractère aléatoire de leurs rémunérations. Cela les amène à justifier leur présence dans ces magasins par l'affection qu'ils éprouvent envers leurs clients ou par « l'amour du travail bien fait » :

« C'est parce qu'on aime notre boulot. Une semaine où on fait du positif on est content. Quand on fait du négatif on se dit qu'il va falloir améliorer ça. C'est comme si on avait notre propre commerce » (Corinne, manager de rayon poissonnerie, supermarché Intermarché, 55 ans).

« Il n'y a jamais eu trop de primes ici. Le 13^{ème} mois c'est la prime de résultat si t'as rempli tes objectifs » (Dorothée, manager de rayon, supermarché Intermarché, 28 ans).

« Dans le magasin comme dans toute PME le patron fait ce qu'il veut. J'ai commencé en débutant à 1 500 € nets, là est je suis passé à 1 700 € nets je suis plutôt content » (Quentin D., manager de rayon, supermarché Intermarché, 26 ans).

« Après tout ce temps je n'ai droit qu'à 1 800 € nets. Il a de la chance d'avoir des employés comme ça le patron. Enormément de chance » (Brigitte, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 52 ans).

« Il n'y a pas d'augmentation de salaire avec l'ancienneté...on reste au SMIC toute l'année...moi comme manager j'ai 1 500 nets » (Alexandre, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 31 ans).

« J'avais moins de motivation, surtout en période de fêtes...l'adhérent n'offrait plus la traditionnelle bouteille de champagne ni le colis. Ça casse un peu l'ambiance quand on ne gagne que 1 700 € par mois » (Tiffany W., ex-manager de rayon, supermarché U, 24 ans).

2.1.4. La formation interne

La formation interne n'est pas non plus très développée chez les indépendants. Il n'existe pas comme chez les intégrés²¹² les nombreux centres de formations où les enseignes envoient leurs managers se former durant plusieurs mois lors de la prise de poste. Généralement, chaque groupement possède un seul centre de formation national. Cependant, les managers ne s'y rendent pas forcément lors de leur prise de poste car leur absence a un impact immédiat sur les résultats du magasin. Les adhérents/PDG ne tiennent donc pas à se priver de leurs services trop longtemps et privilégient un apprentissage du métier « sur le tas » qui présente l'inconvénient de livrer les managers à eux-mêmes. C'est pourquoi ces groupes ont une préférence pour le recrutement externe de managers déjà formés ailleurs et pour la promotion interne d'employés de rayon. Les rares formations auxquelles ces managers participent ne durent pas plus de quelques jours consécutifs et sont souvent réalisées pendant leurs congés. Il est d'ailleurs admis que les petites entreprises réalisent surtout (voire exclusivement) les formations obligatoires (par exemple en cas d'évolution des normes d'hygiène) mais qu'elles forment en général moins leurs salariés que les grands groupes qui mettent en place des politiques de formation plus structurées (Béraud, 2016).

L'offre de formations chez les indépendants n'est donc pas aussi étoffée que chez les intégrés. Les managers assistent bien comme partout ailleurs à quelques formations sur la politique commerciale de l'enseigne ainsi qu'à des formations concernant les produits quand cela s'avère indispensable (règles sanitaires et d'hygiène), mais ils ne sont pas formés au droit du travail car ce sont les cadres qui s'en chargent (eux ne sont qu'agents de maîtrise et ne recrutent pas les employés). Ils ne disposent pas non plus de formations portant sur le management car les récentes réorganisations des rayons en équipes plus nombreuses les ont épargnés, et aucun d'entre eux ne fait allusion à des formations en « développement personnel » ou en gestion du stress. Les managers interrogés sur cette question nous ont fait part du peu de journées de formations auxquelles ils ont pu participer :

« Se former c'est un droit mais ce n'est pas toujours abouti » (Alexandre, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 31 ans).

« Dans le technique ça change toujours donc il y a des formations mais dans l'humain on se démerde » (Brigitte, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 52 ans).

« On m'a formée vite fait sur l'hygiène quand je passée chef de rayon et puis un peu sur la négociation avec le fournisseur » (Mathilde G., manager de rayon, hypermarché Leclerc, 35 ans).

²¹² Cf. Chapitre 4, Section 2, 1.2.1. La formation interne : créer un véritable « manager ».

« Personne ne demande à se former car les formations se font le jour de repos » (Dorothee, manager de rayon, supermarché Intermarché, 28 ans).

« A peu près 6 mois après ma prise de poste j'ai eu une formatrice pendant une journée c'est tout...on apprend surtout sur le terrain » (Quentin D., manager de rayon, supermarché Intermarché, 26 ans).

2.1.5. L'entretien annuel

Même si beaucoup d'entreprises l'utilisent, l'entretien annuel d'évaluation n'est pas obligatoire (contrairement à l'entretien professionnel qui a lieu tous les 2 ans) à part si les conventions collectives le stipulent. Les groupements d'indépendants n'ayant pas signé la convention de branche, ils ne sont pas tenus – contrairement aux groupes intégrés²¹³ – de mettre en œuvre une démarche de GPEC pour l'ensemble de leurs salariés.

Cet entretien est néanmoins la règle pour les managers de rayon. Son déroulement n'est toutefois pas similaire à celui que l'on observe chez les intégrés. Il existe bien là aussi deux parties distinctes : la première a lieu plusieurs fois par an et porte sur l'atteinte des objectifs quantitatifs (en termes de ratios) et la fixation des nouveaux objectifs quand la seconde (qui nous intéresse ici) porte sur l'individu, son comportement ou « savoir-être » et a lieu une seule fois chaque année. Cependant, les managers ne procèdent pas à une auto-évaluation en remplissant un dossier de plusieurs pages listant des dizaines de critères avant de se confronter à leur *n+1*. Il s'agit d'un entretien plus rapide et informel avec le directeur du magasin voire l'adhérent/PDG lui-même.

Les critères d'évaluation ne sont aucunement formalisés. Là encore, le manager fait face « au bon vouloir du patron ». Mais comme chez les intégrés, la « personnalité » ou le « savoir-être » compte pour plus de 50 % de la réussite. En recoupant les critères du « savoir-être » qui définissent le « bon » comportement, les compétences qui reviennent sans cesse dans les discours des managers et de leurs supérieurs peuvent également être mises en parallèle avec les composantes des dimensions *symbolique* et *sociale* de leur ethos professionnel²¹⁴. A peu de choses près, on valorise exactement les mêmes comportements que chez les intégrés : il faut être un *martyr* qui se « sacrifie » pour son magasin, un *chef viril* qui participe sur le terrain au rayonnement et surtout un *officier-surveillant* qui ne craint pas de sanctionner ses employés par un style managérial *directif* et qui applique sans discuter les décisions de la direction. On trouve encore chez les indépendants l'ethos professionnel que l'on trouvait chez les intégrés avant les réformes organisationnelles et l'arrivée massive de jeunes diplômés.

²¹³ Cf. Chapitre 4, Section 2, 1.2.2. L'entretien annuel d'évaluation : encourager le « bon » savoir-être.

²¹⁴ Cf. Chapitre 4, Section 1, 2. Les dimensions *symbolique* et *sociale* de l'ethos professionnel des managers de rayon.

L'utilité de ces entretiens d'évaluation est assez réduite pour les managers comme pour les directions des indépendants. Ils ne servent pas à repérer les managers « évolutifs » qui seront envoyés dans les autres magasins du groupe car l'adhérent/PDG de chaque magasin décide seul des nominations et qu'il n'existe pas non plus de GPEC ou de « logique compétence » au niveau national. Ces entretiens ne servent pas non plus aux managers à demander des formations internes, l'offre étant de toute manière très limitée. Ils peuvent simplement demander à évoluer sur un autre poste dans le même magasin.

2.2.Un marché de l'emploi secondaire ?

Les groupements d'indépendants ne recourent pas aux mêmes processus de sélection des managers de rayon que les groupes intégrés. Leur façon de procéder les apparente selon nous à un marché de l'emploi secondaire.

2.2.1. La permanence d'une politique de promotion interne

La première façon de recruter des managers de rayon est toujours la voie de la promotion interne. Comme chez les groupes intégrés avant le tournant des années 2010, les employés sont encouragés à progresser dans la hiérarchie²¹⁵. C'est en partie par nécessité en raison de la durée d'apprentissage des caractéristiques des produits vendus. C'est aussi un facteur d'économies : même si le manager fait toute sa carrière à ce poste, il est peu coûteux quand son ancienneté augmente car le niveau de rémunération est relativement bas et que la performance s'accroît avec l'expérience. Contrairement à ce qui peut être affirmé ailleurs (Bernard, 2012a), la promotion interne est encore un grand facteur de mobilisation de la main d'œuvre. Cependant, cette voie est extrêmement lente et difficile. Lente, car il existe un nombre limité de postes de managers dans chaque magasin, les indépendants étant spécialisés sur les petits hypermarchés et les supermarchés. Difficile, car on doit encadrer ses anciens camarades restés employés. Les anciens collègues du promu ne le considèrent pas immédiatement comme un véritable manager mais plutôt comme un ancien camarade, entraînant un risque de « copinage » : les managers promus doivent donc pratiquer d'emblée un management très *directif* pour clarifier la situation. Les membres des directions leur demandent d'ailleurs clairement de « choisir leur camp » et de devenir des « durs à cuire » pour rompre définitivement tout lien avec leurs anciens collègues :

²¹⁵ Cf. Chapitre 4, Section 1, 1.3. Une politique de promotion interne.

« On lui a dit : “Tu choisis, soit tu es du côté des employés, soit du côté des patrons”. Elle a choisi. Elle a pris la grosse tête un peu. Alors qu’elle est venue manger ici pendant des années » (Marie-Ange M., employée de rayon, supermarché Intermarché, 46 ans).

« Le souci c’est l’affinité...c’est ce qu’on m’a dit quand je suis passé manager...toute l’affinité que t’avais avec les mecs...maintenant faut que tu montres que tu es un dur à cuire et que tu es là pour... » (Alexandre, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 31 ans).

« Personne n’est arrivé dans le magasin en tant que manager directement. Il faut une longue démonstration de sa motivation » (Mathilde G., manager de rayon, hypermarché Leclerc, 35 ans).

« Après quand on passe manager c’est difficile de donner des ordres à ses collègues. Parce que souvent on est copain on a quand même des liens. C’est difficile de mettre des barrières et de pouvoir se faire respecter » (Dorothée, manager de rayon, supermarché Intermarché, 28 ans).

Si toutefois aucun employé ne souhaite ou n’a la capacité de devenir manager de rayon quand un besoin se présente, l’adhérent/PDG de l’indépendant peut faire jouer la mobilité interne en organisant un *turn over* des managers dans le magasin ou en confiant des rayons supplémentaires à l’un d’entre eux.

2.2.2. Un recrutement limité de jeunes diplômés

Les indépendants pourraient tout comme les intégrés former en masse des jeunes diplômés en alternance ou des stagiaires. Mais ce n’est pas ce qu’on constate sur le terrain. Les indépendants considèrent généralement que cette pratique est trop risquée en termes de coûts financiers car l’étudiant formé durant des mois peut tout à fait décider de quitter le magasin une fois son diplôme en poche. C’est ce qui explique que ces groupes n’aient pas développé de liens avec les universités. En outre, il est, comme nous l’avons déjà dit, extrêmement difficile de devenir manager à l’endroit où l’on a appris le métier en tant qu’étudiant, raison pour laquelle les intégrés leur font quitter leur magasin d’apprentissage juste après l’alternance, pratique qui n’est pas possible ici. De nombreux membres des directions nous confient avoir déjà essayé de former des étudiants comme chez les intégrés. Mais face aux échecs répétés, ils préfèrent désormais recruter des jeunes de niveau BEP et CAP ou ne possédant aucun diplôme. Terminons ce point par une courte remarque : nous avons observé sur le terrain que quelques magasins indépendants signent des conventions avec des universités lors de besoins ponctuels, mais il ne s’agit cependant que de cas isolés.

2.2.3. La nécessité du recrutement externe

Malgré tout, les indépendants sont parfois confrontés à des besoins ponctuels très urgents à cause du manque de candidats en interne (Rieucan, Salognon, 2013 : 64). Ils recourent donc au

recrutement externe sur le marché du travail pour trouver très rapidement du « sang neuf ». Nous distinguons de façon sommaire trois profils de managers arrivés dans un magasin indépendant par la voie du recrutement externe.

Le premier profil est celui que nous appelons les « jeunes repêchés » : ce sont des jeunes diplômés de BTS, DUT ou de LP au chômage qui viennent d'être formés chez un intégré mais qui n'ont pas été gardés à l'issue de leur période de stage ou de leur année d'alternance. Leur recrutement possède un certain nombre d'avantages. Ces jeunes recrues témoignent d'une très forte docilité envers le magasin car il les sort du chômage et leur offre une deuxième chance de travailler au poste de manager. Ils se montrent ainsi particulièrement malléables car on leur instille l'idée que leur embauche est une « faveur » pour qu'ils se montrent reconnaissants. Les indépendants les font commencer quelques mois au poste d'employé de rayon afin de les familiariser avec leur nouvel environnement et de casser les prétentions salariales qu'ils peuvent revendiquer en raison de leur diplôme : il s'agit de leur faire comprendre que c'est le dévouement qui est valorisé. Seule porte de sortie pour tenter de rentabiliser leur diplôme, ces derniers sont souvent contraints d'accepter (au moins momentanément) cette situation. Mais ces jeunes diplômés, s'ils parviennent finalement au poste de manager, ne sont pas appréciés des équipes en place : ces employés en moyenne bien plus âgés les rejettent car c'est selon eux l'expérience qui doit primer, surtout si certains convoitaient depuis longtemps le poste de manager. En recrutant de temps à autre ces jeunes diplômés, les indépendants sont confrontés aux mêmes problèmes que les intégrés. Ils ont en effet des attentes en termes de carrière et de salaire plus fortes que les managers montés par la promotion interne car on leur a beaucoup promis chez les intégrés. Ils se montrent par conséquent très peu fidèles car ils croient malgré tout en la valeur de leur diplôme sur le marché du travail. De plus, ces jeunes diplômés ne sont pas forcément en accord avec le management très *directif* prôné chez les indépendants et espèrent pour certains d'entre eux retourner faire carrière chez un intégré.

Le deuxième profil de managers arrivés en magasin par la voie du recrutement externe regroupe des managers cette fois-ci plus expérimentés. Nous les appelons les « repêchés expérimentés » : ce sont des managers au chômage qui ont quitté leur enseigne contre leur gré (démission forcée ou licenciement). Ils présentent les mêmes avantages que les « jeunes repêchés » en termes de docilité mais avec toutefois une différence : maîtrisant déjà le poste, ils ne débute pas forcément au poste d'employé. L'inconvénient est qu'ils ne se montrent pas non plus très fidèles car l'adhérent/PDG du magasin profite bien souvent du rapport de force favorable pour les rémunérer en dessous de leur ancien salaire.

Le dernier profil de managers arrivés en magasin par la voie du recrutement externe concerne des managers là encore expérimentés, mais qui sont arrivés chez l'indépendant après un débauchage : ce sont les « sauveurs ». Les adhérents/PDG des magasins tentent souvent de débaucher des managers de rayon en poste dans une enseigne concurrente géographiquement voisine. Il existe ainsi de nombreuses tentatives de débauchage des managers des magasins situés sur la même zone de chalandise : chacune de ces zones où les concurrents se connaissent parfaitement constitue en effet un microcosme avec ses rumeurs et ses vedettes. Ceci dit, cette pratique est vitale pour les indépendants quand ils sont confrontés à un problème urgent. C'est par exemple le cas lorsqu'un rayon est depuis trop longtemps déficitaire ou se trouve sans manager. L'adhérent/PDG va ainsi proposer « carte blanche » au nouvel arrivant et lui offrir un salaire élevé pour redresser la situation catastrophique dudit rayon. Les managers qui reçoivent ces propositions de débauchage de la part d'un magasin indépendant ne sont toutefois pas dupes : il est courant de les faire travailler avec un jeune assistant (un second de rayon) qui prendra leur place une fois le rayon redressé et leurs techniques novatrices maîtrisées.

Un essai d'interprétation

On peut tenter d'interpréter cette situation en faisant référence au dualisme ou à la segmentation du marché du travail (Doeringer, Piore, 1971 ; Piore, 1972) que l'on observe dans le secteur des GSA.

Selon nous, le marché primaire est celui des groupes intégrés. Cela renvoie à un prolongement de Michael Piore (1972) qui fait l'hypothèse d'un marché primaire divisé en un compartiment supérieur pour les salariés très qualifiés pouvant accélérer leur carrière en jouant sur la mobilité externe, et un compartiment inférieur où seule la promotion interne est possible (Amossé *et al.*, 2011). Chez les groupes intégrés, le poste d'employé de rayon était auparavant un « port d'entrée » vers le poste de manager et des responsabilités supérieures. C'est désormais le poste de manager de rayon qui est devenu un « port d'entrée » vers des carrières intéressantes sur le marché interne du groupe (au siège ou en centrale d'achat). Cela entraîne deux conséquences. Les managers de rayon peu diplômés qui ne peuvent pas valoriser leur diplôme sur le marché du travail semblent cantonnés au marché primaire inférieur et seront probablement perdants (chômage ou poste inférieur) en cas de mobilité externe. Les jeunes diplômés arrivant directement comme managers peuvent se positionner sur le marché primaire supérieur et accélérer leur carrière en jouant sur la mobilité externe.

Les indépendants semblent quant à eux constituer un marché secondaire. La voie de la promotion interne encore très présente chez eux pourrait faire penser à un marché interne mais

ce n'est pas le cas. Il n'existe pas de marché interne à proprement parler dans ces magasins car il y a tout d'abord trop peu de possibilités d'évolution dans ces PME. Les indépendants restent en outre très ouverts au marché externe en raison des licenciements fréquents à la discrétion de l'adhérent/PDG, de la concurrence d'autres managers arrivant du marché du travail externe, des rémunérations très basses et de l'absence de syndicats. Ces caractéristiques en font donc plutôt un marché secondaire.

Ajoutons qu'il existe tout de même quelques freins sur ce marché du travail sectoriel. Les managers des indépendants ne désirent pas forcément aller travailler chez un intégré : ils considèrent le métier beaucoup moins intéressant en raison des marges de manœuvres qui se sont réduites et ils éprouveraient des difficultés dans la gestion d'équipes plus nombreuses. Les managers des intégrés ne tiennent pas forcément non plus à travailler chez un indépendant en raison des salaires plus bas, des moindres possibilités d'évolution et du métier plus complet qu'il faudrait en partie réapprendre.

Terminons par une remarque qui concerne les magasins de *hard discount*. On pourrait penser qu'ils constituent un « marché tertiaire » où échoueraient les managers de rayon qui ne sont engagés ni chez les intégrés ni chez les indépendants. Mais ces magasins présents sur les formats du petit supermarché et de la supérette sont trop petits pour cela : ils comptent au maximum une dizaine de salariés dont un seul agent de maîtrise dénommé « responsable de magasin » qui est parfois flanqué d'un adjoint. Au regard des conditions de travail considérées comme plus difficiles que chez les indépendants, les managers de rayon voient plutôt comme une déchéance le fait de « finir là-bas » et envisagent très rarement cette option.

Section 3 : Essai d'une typologie : les quatre profils au poste de manager de rayon

Cette dernière section a pour but de mieux appréhender la diversité des managers rencontrés en les catégorisant à l'aide de différents « profils types ». Pour autant, les profils que nous mettons en exergue ne sont en rien figés. La réalité étant toujours bien plus compliquée que les abstractions qu'on se propose d'en tirer, il convient de signaler que chaque manager peut se situer entre différents profils ou passer dans le cours de sa carrière par plusieurs d'entre eux. Il s'avère toutefois nécessaire de monter un minimum en généralité en conceptualisant pour pouvoir appréhender le « monde observable ». Nous proposons donc de classer les managers rencontrés en quatre grands profils que nous avons bâtis en prenant en compte à la fois leur type de mobilité et le degré de latitude dont ils disposent dans leur situation professionnelle. Nous allons décrire précisément les deux types de managers qui se trouvent, selon nous, dans une

situation *choisie* et les deux autres types qui se trouvent dans une situation *subie*. Gardons à l'esprit qu'il faut seulement envisager ces profils comme des pôles ou comme des extrémités entre lesquelles les managers interrogés circulent.

1. Appréhender la carrière par la mobilité et le degré de latitude

Avant de rentrer pleinement dans le vif du sujet, apportons quelques précisions méthodologiques concernant la façon dont nous nous proposons de croiser la volonté des directions des magasins avec celle des managers de rayon.

1.1. Quelques précisions méthodologiques

Comme les enseignes récompensent la performance des managers en leur confiant des rayons plus importants, la mobilité semble constituer un bon prisme pour juger de l'état d'avancement d'une carrière. Nous avons déjà vu ailleurs²¹⁶ le cas de la mobilité interne horizontale ascendante (ou descendante) où le manager se voit confier des rayons plus importants (ou moins importants), ce qui équivaut à une promotion dans sa carrière (ou à une sanction), mais nous évaluons seulement l'utilité de cette mobilité du point de vue des enseignes. Nous complétons ici ces analyses en prenant également en compte le point de vue des managers afin de dresser différents profils.

Certains auteurs ont eu avant nous cette ambition concernant les salariés des rayons : « autodidactes » et « jeunes diplômés » (Barel, 2001), « anciens qui regrettent la belle époque », « nouveaux employés en situation de précarité économique » et « jeunes cadres diplômés attachés aux perspectives de carrière » (Bernard, 2016) ; « célibataires », « concubins », « mariés », « fiancés » et « divorcés » (Bernard, 2012a). Ces travaux comportent toutefois une même limite : seules les caractéristiques ou la volonté des salariés sont explicitement prises en compte sans se référer aucunement à la stratégie des entreprises. Cela revient, dans un secteur en crise qui a perdu plus de 37 000 salariés entre 2008 et 2012²¹⁷, à négliger les stratégies des employeurs en termes de « ressources humaines ».

²¹⁶ Cf. Chapitre 4, Section 2, 1.1.2. Une mobilité obligatoire couplée avec des rémunérations attractives ; Chapitre 5, Section 2, 2.1.2. La mobilité.

²¹⁷ Le secteur passe de 635 800 salariés en 2008 à un creux de 597 519 salariés en 2012 avant de progressivement remonter à 601 633 salariés en 2013 pour atteindre 619 869 en 2016. Cf. le *Repères et Tendances* de l'Observatoire prospectif du commerce, édition 2017 (chiffres 2016), qui concerne les entreprises d'au moins onze salariés appliquant la convention collective n° 3305 « Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire », IDCC 2216.

Notre but est donc de prendre en compte à la fois la volonté des managers de rayon et celle des directions de leur magasin. Cela rappelle un peu la manière dont Fabienne Berton (2013) tente au sujet des transitions professionnelles d'articuler « déterminants structurels et stratégies individuelles » en prenant en compte les changements organisationnels et le caractère choisi ou subi du départ de l'entreprise.

Nous mobilisons ici différentes sources de données pour bâtir nos profils. Nous utilisons tout d'abord les entretiens réalisés sur le terrain avec les managers en poste. Mais nous disposons en outre d'une ressource précieuse obtenue grâce aux directeurs des deux LP étudiées : ces derniers nous ont fait parvenir les annuaires des anciens étudiants dont l'un couvre une période de 10 ans (la LP de province) et l'autre de 30 ans (la LP francilienne). Ces coordonnées nous ont permis de retrouver nombre d'anciens étudiants grâce à leur numéro de téléphone et leur adresse *e-mail* (quand ils étaient encore valides) mais également en passant par des réseaux sociaux professionnels (*LinkedIn*, *Viadeo*). Nous avons ainsi pu réaliser des entretiens téléphoniques et avoir accès aux parcours professionnels de ces anciens étudiants sur une longue période afin de leur demander pourquoi et comment ils avaient réussi ou échoué en GSA. Ceci explique qu'il y ait un biais dans notre population de managers : la surreprésentation des diplômés de LP. En effet, au sein de notre échantillon de managers de rayon en poste (21 personnes) ou d'ex-managers de rayon (34 personnes), seuls 18 sur les 55 ont un niveau inférieur à bac +3. Les autres, soit 37 personnes, possèdent au minimum une LP (29) et on compte quelques diplômés de Masters (5) et de Doctorats (les 3 pharmaciens). Cependant, ce biais est contrebalancé par le fait que nous ayons interrogé au total 96 salariés (étudiants compris) des GSA et 13 autres personnes gravitant dans ce secteur, soit au total 109 personnes dont beaucoup ne sont pas diplômées, rééquilibrant quelque peu l'échantillon (sans compter les entretiens « sauvages » non répertoriés qui durent quelques minutes). Concernant maintenant la répartition sexuée de l'échantillon : sur les 21 managers de rayon en poste, 9 sont des femmes, et parmi les 34 ex-managers de rayon, 14 sont des femmes. Sur les 55 managers interrogés, nous comptons donc 23 femmes soit une proportion de 41,8 %, chiffre cohérent avec ceux du secteur où les femmes représentent chez les managers de rayon 43,83 % des agents de maîtrise et 27,54 % des cadres²¹⁸. Concernant la dimension raciale de l'échantillon, nous ne comptons que des blancs parmi les 21 managers de rayon en poste, mais un asiatique et une maghrébine parmi les 34 ex-managers de rayon. Notons que dans notre population de 25 étudiants interrogés comme apprentis manager de rayon (en alternance), 6 sont arabes, mixité plus élevée qui

²¹⁸ Cf. Introduction générale, Section 2, 1.1. Des données disponibles imprécises.

s'explique peut-être par la localisation citadine de ces formations mais qui ne préjuge en rien de leur recrutement futur. Concernant l'âge, cette dimension est abordée en détail dans les parties suivantes. Notons également que parmi les 7 salariés classés dans la catégorie « Fonctions transverses ou hors magasin » et les 13 salariés de la catégorie « Direction du magasin (manager secteur, directeur) », seuls 4 ne sont pas passés par le poste de manager de rayon. Ils ne sont donc pas répertoriés avec les 55 managers dont nous allons parler dans cette section. Précisons encore que pour les ex-managers de rayon, nous n'analysons pas l'ensemble de leur trajectoire mais nous nous limitons à répertorier le poste qu'ils ont occupé juste après celui de manager, ce qui permet de voir s'ils ont continué ou non en GSA et si ce poste a constitué ou non un tremplin pour leur carrière.

1.2. Croiser la volonté de l'employeur avec celle du salarié

Nous allons tenter de dresser quatre profils de managers de rayon en poste en appréhendant leur carrière par leur type de mobilité et leur degré de latitude.

Commençons tout d'abord par définir les types de mobilité possibles²¹⁹. La mobilité est interne (rester dans la même enseigne) ou externe (quitter son enseigne), horizontale (rester au poste de manager de rayon) ou verticale (partir sur un poste différent) et ascendante (obtenir un poste plus avantageux) ou descendante (obtenir un poste moins avantageux).

Poursuivons en croisant deux variables, la volonté de l'employeur et celle du salarié²²⁰. La volonté de la direction d'un magasin à l'égard d'un manager se décline en trois stratégies : le faire progresser dans sa carrière (estimer qu'on peut miser sur lui), le garder à son poste (estimer qu'il a atteint son maximum et qu'on ne peut plus le faire progresser), se débarrasser de lui (estimer qu'il est gênant). La volonté d'un manager à l'égard de son magasin se décline également en trois stratégies : progresser encore dans sa carrière (croire en son potentiel), rester à son poste (estimer avoir atteint son maximum ou se sentir à sa place), quitter l'enseigne. Ces stratégies des deux côtés de la relation d'emploi donnent quand on les croise neuf combinaisons possibles.

Une fois regroupées et reliées aux types de mobilités, ces neuf combinaisons donnent quatre profils de manager de rayon en fonction de leur degré de latitude (situation *choisie*/situation *subie*) et de leur mobilité. Ces quatre profils portent uniquement sur la mobilité horizontale (ascendante ou descendante) au poste de manager de rayon, c'est-à-dire le fait pour eux de

²¹⁹ Cf. Annexe n° 29 : Tableau 19. Les différents types de mobilité.

²²⁰ Cf. Annexe n° 30 : Tableau 20 : Croiser la volonté de l'employeur avec celle du salarié.

changer de rayon en restant toujours manager de rayon, et l'immobilité, c'est-à-dire le fait de rester à leur poste. La mobilité verticale, *i.e.* lorsque le manager change de poste, est quant à elle appréhendée dans le point suivant. Le tableau ci-dessous illustre clairement cette situation :

Tableau 2. Quatre profils au poste de manager de rayon

Mobilité-carrière Degré de latitude du manager	En mobilité horizontale	Aucune mobilité
Situation choisie	<i>Profil 1 : les « évolutifs »</i> Mobilité ascendante (interne ou externe) Carrière en progression	<i>Profil 2 : les « indispensables »</i> Carrière en attente
Situation subie	<i>Profil 4 : Les « relégués »</i> Mobilité descendante (interne ou externe) Carrière en déclin	<i>Profil 3 : les « problématiques »</i> Carrière en attente

Source : classification de l'auteur.

Les profils 1 et 2 regroupent les managers en situation *choisie* : ici, soit la volonté des managers est la même que celle de la direction de leur magasin, soit elle s'impose à elle. Deux profils regroupant trois combinaisons correspondent à ces managers dont la carrière est en progression ou en stagnation voulue. Le Profil 1 comprend deux combinaisons : « le manager veut progresser / l'enseigne veut le faire progresser » et « le manager veut quitter l'enseigne / l'enseigne veut le faire progresser ». Nous les appelons les « évolutifs ». Le Profil 2 comprend une seule combinaison : « le manager veut rester à son poste / l'enseigne veut qu'il reste à son poste ». Nous les appelons les « indispensables ».

Les profils 3 et 4 regroupent les managers en situation *subie* : ici, la volonté des managers est différente de la volonté de la direction de leur magasin, et ce à leur détriment. Deux profils regroupant six combinaisons correspondent à ces managers dont la carrière est en en déclin ou en stagnation contrainte. Les managers risquent ici de perdre la partie face à des directions qui n'hésitent pas à imposer leur volonté. Le Profil 3 comprend trois combinaisons : « le manager veut progresser / l'enseigne veut qu'il reste à son poste », « le manager veut rester à son poste / l'enseigne veut le faire progresser », « le manager veut quitter l'enseigne / l'enseigne veut qu'il reste à son poste ». Nous les appelons les « problématiques ». Le Profil 4 comprend trois combinaisons : « le manager veut progresser / l'enseigne veut s'en débarrasser », « le manager

veut rester à son poste / l'enseigne veut s'en débarrasser », « le manager veut quitter l'enseigne / l'enseigne veut s'en débarrasser ». Nous les appelons les « relégués ».

1.3.Intégrer les anciens managers de rayon à l'analyse

Nous répertorions donc quatre profils de managers en poste (21 personnes) qui connaissent une mobilité horizontale (interne ou externe, ascendante ou descendante) sur le poste de manager de rayon : les « évolutifs » (10 personnes), les « indispensables » (9 personnes), les « problématiques » (1 personne) et les « relégués » (1 personne).

Etant donné que nous disposons (grâce aux deux annuaires) d'entretiens effectués avec d'anciens managers de rayon qui ont continué ou non leur carrière dans les GSA, nous pouvons les intégrer à notre analyse des profils en leur ajoutant le type mobilité verticale que l'on pressent pour chacun des quatre profils, c'est-à-dire le fait de quitter le poste de manager de rayon pour occuper un emploi de statut supérieur (mobilité verticale ascendante) ou inférieur (mobilité verticale descendante), que ce soit dans la même enseigne (mobilité interne) ou ailleurs (mobilité externe).

Nous répertorions donc en plus des quatre profils de managers en poste, quatre types de mobilités verticales qu'ont connues les ex-managers de rayon que nous avons interrogés (34 personnes) : la mobilité verticale ascendante interne (MVAI, 8 personnes) quand ils ont accédé à des responsabilités supérieures dans la même enseigne, la mobilité verticale ascendante externe (MVAE, 22 personnes) lorsqu'ils ont accédé à des responsabilités supérieures en quittant leur enseigne, la mobilité verticale descendante interne (MVDI, 1 personne) quand ils ont accédé à un emploi de statut inférieur dans leur enseigne et enfin la mobilité verticale descendante externe (MVDE, 3 personnes) quand ils ont accédé à un emploi de statut inférieur ailleurs que dans leur enseigne.

Ces types de mobilité des anciens managers de rayon représentent les différentes façons dont les managers en poste peuvent évoluer. Il est évident que chacun des quatre profils de manager en poste peut évoluer de toutes les façons possibles. Toutefois, nous tentons ci-après de conjecturer leurs évolutions probables. Ainsi, les managers du Profil 1 (les « évolutifs ») qui sont au début d'une carrière prometteuse ont davantage de probabilités que les autres de connaître une MVAI ou une MVAE. Les managers du Profil 3 (les « problématiques ») et du Profil 4 (les « relégués ») en mauvaise posture dans leur carrière ont quant à eux davantage de probabilités que les autres de connaître une MVDI ou une MVDE. Enfin, les managers du Profil 2 (les « indispensables ») semblent ouverts à tous les possibles.

Ces 21 managers de rayon en poste et 34 ex-managers de rayon interrogés sont répertoriés dans le tableau suivant qui les regroupe par format et par enseigne et les classe par métier en fonction du dernier poste qu'ils ont occupé en GSA :

Tableau 3. Les profils des managers ou ex-managers de rayon

Dernier poste occupé en GSA	Enseigne	Fonctions transverses ou hors magasin	Direction du magasin (manager secteur, directeur)	Manager de rayon	Employé	Total
Hypermarchés	Carrefour	Yves P. (MVAI) Virginie H. (MVAI)	Pierre-Olivier D. (MVAI)	Tiphaine P. (P1) Didier D. (P1) Jean François P. (MVAE) Nicolas L. (MVDE) Fabien T. (MVAE) Nora I. (MVAE) Christophe D. (MVAE) Benoit L. (MVAE) Vincent C. (MVAE) Florian B. (MVAE) Sandrine G. (MVAE)		14
	Leclerc		Yannick (MVAI)	Alexandre (P2) Mathilde G. (P2) Brigitte (P4)		4
	Auchan	Rémy P. (MVAE) Chrystelle C. (MVAE)	Emmanuel J. (MVAE) Julien M. (MVAE)	Adriano A. (P2) Luc J. (P2) Jean-Thomas V. (P1) Julie C. (MVAE)		8
	Géant Casino		Jean-Luc Ah C. (MVAI)	Dominique N. (P3) Roger (P2) Gatien L. (P1) Anna E. (MVAE) Kristel H. (MVDE)	Christine L. (MVDI)	7
	Intermarché				Michel (MVDE)	1
	Cora			Germain K. (P1) Sophie J. (P1) Laurent M. (P2)		3
	Hyper U	Anthony D. (MVAE)		Jonathan le B. (MVAE)		2
Supermarchés	Carrefour Market		Corina V. (MVAE)	Olivier C. (MVAE)		2
	Leclerc					0
	Simply Market		Aurélie O. (MVAE)	Marie-Ophélie G. (P1)		2
	Casino		Nicolas P. (MVAE)			1
	Intermarché		Benoist A. (MVAI) Magalie (MVAI)	Quentin D. (P1) Corinne (P2) Dorothee (P1)		5
	Match		Aurélie (MVAI)	Maxime (P2) Christophe (P2) Blandine (P1)		4
	Super U			Edwige R. (MVAE) Tiffany W. (MVAE)		2
Total		5	11	37	2	55

Source : auteur.

Les managers de rayon en poste sont regroupés dans les quatre profils de managers qui connaissent une mobilité horizontale en restant à ce poste (les « évolutifs », les « indispensables », les « problématiques », les « relégués »). Pour les anciens managers de rayon, on retient uniquement le poste qu'ils ont occupé juste après celui de manager de rayon pour savoir s'il s'agit d'une mobilité verticale ascendante ou descendante et interne ou externe (MVAI, MVDI, MVAE, MVDE).

2. Deux profils de managers en situation *choisie*

Nous commençons par le cas des managers en situations *choisie*. Deux profils correspondent à cette appellation : les « évolutifs », d'une part, et les « indispensables », d'autre part.

2.1. Profil 1 : les « évolutifs » ou les espoirs de l'entreprise

Les directions des magasins placent leurs espoirs dans ces managers prometteurs appelés à de brillantes carrières. Ce Profil 1 qui regroupe 10 managers comprend deux combinaisons : ces derniers peuvent soit tenir à progresser dans leur enseigne (le premier cas), soit tenir à progresser dans leur carrière même s'il faut pour cela la quitter (le second cas).

2.1.1. Le premier cas : un manager qui veut progresser dans sa carrière en interne

Des managers fidèles au magasin

Ce premier cas regroupe les managers qui font montre d'une grande fidélité à la direction de leur magasin et n'envisagent pas de carrière ailleurs. Nous comptons 6 managers placés dans cette situation au sein de notre échantillon. Leur direction mise sur eux et souhaite leur confier davantage de responsabilités. De leur côté, ils visent une carrière intéressante dans leur magasin (chez un indépendant) ou leur enseigne (chez un intégré). Ces managers qui pensent devoir leur situation professionnelle à leur enseigne s'investissent totalement dans leur travail et adhèrent à l'éthos professionnel.

Ils font irrésistiblement penser aux « mariés » (Bernard, 2012a : 270) peu diplômés qui s'investissent au maximum, sont en confiance vis-à-vis de leur employeur et développent une attitude de *loyalty* (loyauté) (Hirschman, 1995 [1970]). Ils rappellent également l'identité de

« responsable en promotion interne » (Dubar, 2015 [1991] : 213-214)²²¹ – située entre les identités « fusionnelle » et « négociatoire » de Sainsaulieu – car ils ont négocié leur formation et leur carrière avec l'entreprise qui les a promus et s'identifient à elle.

Hommes ou femmes, ces managers ne dépassent pas les 35 ans mais ne sont pas non plus les plus jeunes en magasins. Leur trajectoire explique cette caractéristique : beaucoup d'entre eux sont peu diplômés et sont donc montés par la voie de la promotion interne à partir du poste d'employé (c'est le cas de Didier D., Blandine, Dorothée et Gatien L.). On trouve aussi des managers qu'on peut apparenter aux « jeunes repêchés »²²² (comme Quentin D.) : n'ayant pas réussi à obtenir de poste à l'issue d'une période de stage ou d'alternance pendant leur BTS, leur DUT ou leur LP, un autre magasin les a sortis du chômage en leur donnant leur chance. Ces managers se rencontrent souvent dans les zones rurales (comme Sophie J.) où la promotion interne est plus facile et chez les indépendants qui accueillent les « jeunes repêchés ».

Quelles évolutions possibles ? :

Ces managers ont selon nous toutes les chances de connaître une mobilité verticale ascendante interne (MVAI), qui est le fait d'accéder à des responsabilités supérieures au sein de la même enseigne. Leur hiérarchie peut leur proposer d'évoluer en magasin sur les postes de manager secteur (dans les hypermarchés) ou d'adjoint de direction (dans les supermarchés), voire de directeur ou de RRH. Ils peuvent également évoluer hors magasin dans ce qu'on appelle les fonctions transverses au siège ou en centrale d'achat (acheteur).

Nous comptabilisons dans notre échantillon 8 anciens managers de rayon ayant connu une MVAI et qui ont accompli une longue partie de leur carrière (voire sa totalité) dans la même enseigne. On trouve encore beaucoup de cadres des GSA qui sont d'anciens « chefs » de rayon (comme Yves P., 58 ans ; Jean-Luc Ah-C., 50 ans). Certains ont même débuté leur carrière au poste d'employé de rayon (comme Magalie, 45 ans ; Yannick T., 40 ans ; Aurélie, 30 ans).

Si on retrouve parmi eux de nombreux managers non diplômés issus des rayons, c'est qu'ils savent pertinemment qu'en l'absence de diplômes prestigieux et avec leur ancienneté dans l'entreprise et leur avancée en âge, ils risquent de ne pas pouvoir « rebondir » facilement s'ils quittent leur enseigne. Ces managers semblent en effet cantonnés au « marché primaire inférieur » (Piore, 1972) : en cas de mobilité externe, ils seront probablement perdants

²²¹ Claude Dubar (2015 [1991]) reprend de façon critique la typologie de Renaud Sainsaulieu (1985 [1977]) en quatre identités (« de retrait », « fusionnelle », « négociatoire », « affinitaire ») et la réactualise en quatre nouvelles identités (« d'exécutant "stable" menacé », « bloquée », « de responsable en promotion interne », « incertaine et "individualiste" »).

²²² Cf. Chapitre 5, Section 2, 2.2.3. La nécessité du recrutement externe.

(chômage ou poste de statut inférieur). C'est ce qu'expliquent dans un article récent trois auteurs (Amossé *et al.*, 2011 : 82) quand ils constatent qu'un « salarié du primaire inférieur faisant face à une mobilité externe pourra donc avoir une trajectoire de déclassement ou de chômage long ».

2.1.2. Le second cas : un manager qui veut progresser dans sa carrière avant tout

Des managers plus carriéristes

Ce second cas regroupe les managers qui privilégient leur carrière personnelle. Nous comptons 4 managers placés dans cette situation au sein de notre échantillon. La direction de leur magasin mise sur eux et souhaite leur confier davantage de responsabilités. Cependant, ces managers qui souhaitent avant tout progresser rapidement dans leur carrière confient qu'ils n'hésiteront pas à partir ailleurs si une opportunité se présente. Croyant en la valeur de leur diplôme sur le marché du travail, ils ne témoignent d'aucune fidélité envers le magasin qui leur donne leur chance et n'adhèrent que modérément à l'éthos professionnel.

Ces derniers font inmanquablement penser aux jeunes diplômés infidèles et carriéristes (Barel, 2001 : 19-22 ; Bernard, 2016 : 75-78) ou aux « fiancés » (Bernard, 2012a : 272-273). On peut également citer la typologie de Claude Dubar (2015 [1991] : 222-226) car ils semblent aussi pouvoir se rapporter à l'identité « incertaine et “individualiste” » (ou identité « de réseau ») qui regroupe des salariés qui se définissent par leur diplôme et sont tournés vers l'extérieur de l'entreprise, en particulier les réseaux professionnels d'Internet qui permettent de saisir rapidement des opportunités d'emploi.

Ces managers sont les plus diplômés des GSA : ils possèdent généralement une LP (voire davantage) et se trouvent trop formés pour rester longtemps à ce poste (c'est le cas de Tiphaine P., Jean-Thomas V., Marie-Ophélie G. et Germain K.). Surtout présents chez les intégrés, ces diplômés se montrent rapidement frustrés s'ils n'obtiennent pas de promotion à la fin de chacune de leurs années passées en magasin. Les critères les plus importants sont ici le niveau de diplôme et l'âge car ils sont à la fois les plus jeunes et les plus diplômés. On les retrouve dans les zones urbaines où les offres d'emplois sont légion mais aussi dans les zones rurales car ils sont mobiles sur le territoire national si une opportunité se présente. On y compte autant d'hommes que de femmes car les événements sédentarisants ne les ont pas encore touchés.

Quelles évolutions possibles ?

Ces managers ont selon nous toutes les chances de connaître une mobilité verticale ascendante externe (MVAE), qui est le fait d'accéder à des responsabilités supérieures ailleurs que dans leur enseigne. C'est le cas lorsque leur hiérarchie leur a proposé un poste qui ne correspondait pas à leurs attentes ou a tardé à leur proposer une promotion. De leur côté, ils n'ont pas hésité à quitter leur enseigne pour trouver mieux ailleurs. Ces managers ont compris que le poste de manager de rayon n'est aujourd'hui qu'une ligne sur le *curriculum vitae* et qu'il faut chercher à le quitter dans de bonnes conditions dès que possible pour accéder à un poste plus rémunérateur.

Nous comptabilisons dans notre échantillon 22 anciens managers de rayon ayant connu une MVAE. Certains ont quitté leur enseigne pour partir chez un concurrent et accéder plus rapidement à un poste supérieur dans la direction d'un magasin (manager de secteur, adjoint de direction, RRH) ou dans les fonctions transverses en siège ou en centrale d'achat (c'est le cas de Nicolas P., Fabien T., Jonathan Le B., Olivier C., Corina V., Rémy P., Aurélie O., Emmanuel J., Anthony D., Julien M. et Chrystelle C.).

Les autres ont quitté leur enseigne et le secteur des GSA par la même occasion. Ils sont partis dans le secteur proche des GSS en prenant des postes de directions de magasin comme par exemple chez Ikea, Darty, Top Office ou encore Pimkie (c'est le cas de Vincent C., Florian B., Sandrine G. et Tiffany W.). Ils sont aussi partis dans d'autres entreprises situées dans le secteur du commerce comme la banque, l'assurance, l'immobilier (c'est le cas de Jean-François P., Nora I., Christophe D. et Anna E.). Ils ont également fondé leur entreprise ou repris leurs études (comme Benoit L., Julie C. et Edwige R.). Les derniers sont devenus formateurs pour des étudiants dans des BTS, DUT ou LP préparant au métier de manager de rayon, habile stratégie pour les managers qui veulent anticiper la décélération de carrière qu'ils pressentent.

On constate sans surprise que ces managers sont les plus diplômés. On trouve donc ce type d'évolution surtout chez les intégrés qui les embauchent massivement et chez les indépendants quand il s'agit de managers qui ont été « repêchés » et qui ont profité de la première occasion pour partir.

Comme on l'a déjà vu ailleurs²²³, c'est le poste de manager de rayon qui est devenu un « port d'entrée » vers des carrières prometteuses sur le grand marché interne du groupe (au siège ou en centrale d'achat). Les jeunes diplômés arrivant directement sur ce poste peuvent se projeter tout de suite sur le « marché primaire supérieur » (Piore, 1972) et accélérer leur carrière

²²³ Cf. Chapitre 5, Section 2, 2.2. Un marché de l'emploi secondaire ?

en jouant sur la mobilité externe : « sur le marché primaire supérieur, les ruptures de la relation d'emploi seraient également supposées fréquentes mais inscrites dans des trajectoires promotionnelles, *i.e.* avec un nouvel emploi à la clef, offrant des conditions plus favorables » (Amossé *et al.*, 2011 : 82). Le temps presse effectivement car on constate que la mobilité diminue avec l'avancée en âge : « le *turn over* est quatre fois plus élevé chez les salariés de moins de trente ans que chez leurs aînés » (Duhautois *et al.*, 2012. : 42). C'est donc avant 40 ans que les possibilités de mobilités externes avec promotion sont les plus nombreuses (Dupray, Recotillet, 2009). Il faut cependant prendre garde à un phénomène : une partie de la mobilité des jeunes salariés est une « mobilité de rattrapage », c'est-à-dire une mobilité ascendante venant compenser un déclassement à l'embauche (Dupray 2005), ce qui est le cas des jeunes diplômés de LP qui pensent mériter un poste plus intéressant.

Quelques caractéristiques distinctives de ces managers

Nous remarquons que ces 4 managers qui affirment qu'ils n'hésiteront pas à quitter leur enseigne pour obtenir une promotion et ces 22 ex-managers qui l'ont déjà fait partagent un point commun. Tous en effet confient consacrer du temps à la fois à un large éventail de pratiques (culturelles, sportives et méditatives) et aux réseaux sociaux professionnels.

Au niveau de leurs pratiques culturelles, ces managers (ou ex-managers) parlent de l'importance de l'autoformation par la lecture des magazines internes des entreprises, des magazines professionnels (Libre-Service Actualités, Rayon boissons, Linéaires, Points de vente), de la presse économique (Alternatives économiques, Capital, Les Echos) et de livres de management :

« Il faut se tenir informé de l'évolution de ses rayons sinon ton chef pense que tu ne t'intéresse pas à ton métier. Et c'est un plus quand on tu lis la presse généraliste forcément. Moi je lis depuis toujours Capital j'apprends des tas de trucs » (Marie-Ophélie G., manager de rayon, supermarché Simply Market, 22 ans).

« Je m'intéresse beaucoup à l'actualité, aux reportages et je lis surtout les magazines sur la grande distribution comme Linéaires et LSA » (Benoit L., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 25 ans).

« Les enseignes sont abonnées à des magazines pro afin de rester ouvert sur l'extérieur...après si on veut vraiment progresser faut être très informé sur les nouvelles techniques. Faut lire LSA c'est un minimum » (Julie C., ex-manager de rayon, hypermarché Auchan, 28 ans).

Concernant leurs pratiques sportives et méditatives, ils insistent sur l'importance du sport (course à pied, *football*) et de la méditation (sophrologie, PNL²²⁴, *yoga*, exercices de respiration) pour préserver leur santé, maintenir leurs performances et évacuer leur stress :

²²⁴ La PNL (Programmation neurolinguistique) développée dans les années 1970 aux États-Unis « est à l'origine une modélisation des meilleures pratiques utilisées en thérapies psychologiques ». Très décriée en raison de bases scientifiques peu solides, cette méthode est par exemple utilisée aujourd'hui dans des formations sur les techniques

« Je vais courir chaque soir si je peux ça me libère des mauvaises émotions de la journée » (Jean-Thomas V., manager de rayon, hypermarché Auchan, 27 ans).

« Je pratique un sport 2 fois par semaine parce que sinon j'explose ! » (Aurélié O., ex-directrice de magasin Simply Market, 28 ans).

« Le sport c'est vraiment un plus pour son équilibre...après c'est pareil pour plein de métiers, mais pour le nôtre c'est clair qu'il faut un défouloir » (Julien M., ex-manager de rayon Carrefour et ex-directeur Chronodrive Auchan, 31 ans).

« Un sport et un loisir sont primordiaux pour concilier vie privée et vie professionnelle. Le sport moi ça me permet d'évacuer le stress, j'en ai besoin » (Edwige R., ex-manager de rayon, supermarché U, 31 ans).

Quant aux réseaux sociaux professionnels, ils sont tous (sans exception) inscrits sur un des deux (ou les deux) sites Internet suivants : *LinkedIn* et *Viadeo*. Ils confient utiliser ces sites dans deux buts bien précis : faire de la veille afin de ne pas manquer une opportunité d'emploi, faire leur autopromotion ou leur publicité en ligne afin d'être contacté par de potentiels recruteurs. C'est d'ailleurs à partir de ces sites que nous en avons contacté un bon nombre d'entre eux :

« Après si tu veux rapidement monter tu n'as pas 36 solutions. Faut être visible sur les réseaux pour rien louper » (Marie-Ophélie G., manager de rayon, supermarché Simply Market, 22 ans).

« Je n'ai jamais caché à mes employeurs que j'ai un compte *LinkedIn* et qu'on me contacte parfois pour des propositions » (Julien M., ex-manager de rayon Carrefour et ex-directeur Chronodrive Auchan, 31 ans).

« J'ai toujours eu un compte *Facebook* pour les amis et la famille. Je sépare bien avec *LinkedIn* qui est là surtout pour faire de la veille » (Aurélié O., ex-directrice de magasin Simply Market, 28 ans).

Ces managers ou ex-managers partagent cette caractéristique avec les étudiants en alternance en LP que nous avons interrogés : eux aussi consacrent beaucoup du temps aux réseaux sociaux professionnels et à la pratique culturelle, sportive ou méditative :

« Je lis évidemment toutes les revues du secteur pour être prêt à bouger où c'est en croissance » (Rémy B., alternant directeur de supermarché, Intermarché, 24 ans).

« La pratique d'une activité, *hobby* ou sport, tout autre qu'en rapport avec la grande distribution semble primordiale. C'est une soupape de décompression, une bouffée d'oxygène dans un quotidien anxieux et sous pression » (Alexandre D., ex-alternant manager de rayon hypermarché Auchan, 27 ans).

« J'essaie de lire des livres de management même si là c'est chaud car on n'a pas de temps mais je le fais...après on a des plate-formes collaboratives sur l'intranet avec des vidéos sur le management on lit ça aussi...enfin les vieux s'en foutent ils pensent tout savoir alors ils ne font pas l'effort » (Alexandre B., alternant manager de rayon, hypermarché Auchan, 22 ans).

« On tape mon nom sur *Facebook* ou *LinkedIn* on voit juste des photos de mois à l'escrime en équipe de France ou comme gendarme de réserve donc ça fait bien. Je fais attention à ne pas mettre n'importe quoi pour qu'un recruteur me considère bien » (Ghislain L., alternant manager de rayon, hypermarché Géant, 22 ans).

« Forcément, on est tous sur les réseaux c'est obligé aujourd'hui...les anciens n'utilisent pas le net pour ça mais nous ça nous sert à nous mettre en avant et à trouver la perle rare en termes de job. On compare beaucoup avec les anciens de la licence pour voir si on a un bon parcours » (Dienebou et Sylvain, alternants manager de rayon, hypermarché Géant, 21 et 25 ans).

de vente. Cf. BATHELOT Bertrand, 2015, « PNL », *Définitions marketing*, <https://www.definitions-marketing.com/definition/pnl/>, consulté le 18 avril 2018.

« Pour supporter ce rythme de travail il est essentiel de s'accorder du temps pour soi, la pratique du sport permet de couper et de recharger les batteries » (Cyriaque R., ex-alternant manager de rayon, hypermarché Auchan, 28 ans).

Un essai d'interprétation : être un « entrepreneur de soi »

Par contre, les autres profils de managers ne consacrent pas de temps aux réseaux sociaux professionnels. Certains disent n'avoir pas non plus de pratique culturelle, sportive ou méditative liées de près ou de loin aux GSA, ce qui nous fait penser que le niveau de diplôme, et l'origine sociale qui y est corrélée, sont avant l'âge les variables clés de ces pratiques.

Cela renvoie selon nous à la « comptabilité existentielle » servant à se valoriser sur le marché du travail dont parle Vincent de Gaulejac, (2009 [2005] : 195). Avec les jeunes diplômés, on pourrait parler de « comptabilité exhibitionniste » tant ils divulguent leurs moindres faits et gestes au monde entier sur l'Internet. On pourrait aussi établir un parallèle entre cette comptabilité où l'individu se résume à une liste de compétences et la comptabilité des entreprises cotées en Bourse qui sert aux investisseurs à les comparer entre elles pour savoir où investir.

Certains enquêtés n'hésitent d'ailleurs pas à parler d'eux-mêmes comme d'un « capital humain » (Becker, 1964) à faire fructifier en se rajoutant soi-même (par l'autoformation) des compétences valorisables auprès des employeurs. La fréquence de cette référence à la notion de « capital humain » n'est pas surprenante : celle-ci est au programme au lycée dès la classe de Seconde générale ainsi que dans les programmes des baccalauréats ES (série Economique et sociale) et STMG (Sciences et technologies du management et de la gestion), deux diplômes très répandus chez les étudiants de LP en grande distribution. Dans un ouvrage (Clément *et al.*, 2011) sur la « contagion » de l'école par les logiques du capitalisme, on apprend qu'en effet, les dernières réformes scolaires mettent l'accent sur les compétences, l'employabilité et le capital humain, termes imprégnant les discours et les pratiques des entreprises. Les programmes scolaires des disciplines économiques et sociales sont en outre l'objet du *lobbying* d'organisations patronales visant à amoindrir l'esprit critique des futurs citoyens. L'école « doit désormais former sur le plan intellectuel et subjectif des individus qui ont à fonctionner comme des “entrepreneurs d'eux-mêmes” » (Clément *et al.*, 2011 : 176), renvoyant aux jeunes des classes moyennes et populaires qui savent « vendre et se vendre » pour devenir des *homo liberalis* (Villette, 2001). Pour certains, l'« entreprise de soi » est même considérée comme la médiation entre changements productifs et culturels (Mercure, Vultur, 2010). On croise par conséquent des étudiants qui se considèrent carrément comme une entreprise à valoriser dans le but d'accroître leur « employabilité » sur le marché du travail, représentatifs en cela du

contexte actuel « qui conduit à reporter sur l'individu [...] la responsabilité des difficultés qu'il rencontre pour s'insérer sur le marché du travail, se maintenir dans l'emploi ou sortir du chômage » (Tiffon, 2017b : 243).

Les managers de rayon de ce profil nous renvoient également au « *self*-entrepreneur » d'André Gorz (2003 : 24-26) qui éprouve la subsomption totale de la production de soi par le capital, c'est-à-dire la transformation de la personne en entreprise : chacun serait transformé en prestataire de services et devrait sans cesse maintenir à niveau son « capital humain » en prenant en charge la réactualisation de ses compétences et sa santé. Ce comportement est pour lui caractéristique de « la vision néolibérale de l'avenir du travail : abolition du salariat, *self*-entrepreneuriat généralisé, subsomption de toute la personne, de toute la vie par le capital » (Gorz, 2003 : 28).

Paradoxalement, cette notion décriée est à considérer ici sous un jour plus positif. Les managers de rayon, *via* « l'entrepreneuriat de soi », peuvent en effet briser l'emprise d'une socialisation professionnelle et d'un ethos professionnel écrasants quand bien même cette libération ne consiste en définitive qu'à mieux se soumettre aux lois du marché dans le but de travailler dans une organisation moins contraignante. On peut émettre l'hypothèse que les managers de ce profil, qui sont les plus diplômés, n'ont jamais adhéré à l'ethos professionnel mais qu'ils se sont plutôt servis du poste comme d'un tremplin pour leur carrière quand ils en ont eu besoin. On peut également se demander si ces « entrepreneurs de soi » ne sont pas simplement les salariés les mieux dotés en capital social (matérialisé par leur usage des réseaux sociaux) et en capital culturel (matérialisé par leur niveau de diplôme et leurs pratiques culturelles).

2.2.Profil 2 : les « indispensables »

Ce groupe comprend des managers immobiles que l'enseigne souhaite garder à leur poste et qui de leur côté souhaitent également y rester. Ce Profil 2 qui regroupe 9 managers ne comprend qu'une combinaison : le manager comme l'enseigne sont d'accord pour qu'il demeure à son poste.

Cette stagnation arrange pour le moment tout le monde. Leur enseigne veut les garder en place car elle est satisfaite de leur travail ou ne trouve tout bonnement personne de mieux pour l'instant. Attention toutefois : la direction d'un magasin peut changer d'avis à leur sujet et décider qu'ils coûtent trop cher avec l'ancienneté, personne n'étant tout à fait à l'abri d'un soudain revirement de situation.

Ces managers en question se sentent à leur place et adhèrent à l'éthos professionnel. Ils ont connu leur phase ascendante et ont obtenu des rayons importants mais ils sont depuis plusieurs années en stagnation sur le même poste. Ne connaissant plus de mobilité, ils savent qu'ils sont arrivés au bout de leurs possibilités. Au sommet de leur carrière, ils ne connaîtront plus de mobilité horizontale ascendante dans des rayons plus importants et n'obtiendront pas non plus de poste de niveau supérieur. A l'aise dans un emploi qu'ils maîtrisent parfaitement, ils sont reconnus comme des managers performants et se savent difficilement remplaçables : ce sont les « piliers » des magasins.

Qui sont-ils ?

Ces managers sont tous issus du premier cas du Profil 1 (les « évolutifs »), c'est-à-dire des managers à la fois prometteurs et fidèles à leur enseigne. Cependant, leur progression s'est arrêtée sans qu'ils obtiennent de poste de direction en magasin.

Cela explique leur moyenne d'âge plus élevée et le fait qu'on y retrouve beaucoup d'hommes (7 sur les 9). Pour quasiment tous, il s'agit en effet d'anciens employés montés par la voie de la promotion interne au poste de managers de rayon, horizon qu'ils ne parviendront pas à dépasser. On trouve bien sûr des managers plus jeunes et peu diplômés qui suivent le même type de trajectoire. Ils correspondent tous (et parfois de façon caricaturale) à l'éthos professionnel du manager viril, autoritaire et dévoué à son enseigne.

On les trouve dans des endroits bien précis. On les rencontre évidemment en priorité chez les indépendants (Mathilde G., 35 ans ; Alexandre, 31 ans) mais également chez les intégrés en zone rurale (Adriano A., 35 ans ; Christophe, 35 ans ; Laurent M., 45 ans, Maxime, 27 ans). En ce qui concerne leur localisation, aucun de ces managers ne travaille effectivement en zone urbaine : ils sont tous situés en zone rurale où les jeunes diplômés ne veulent pas rester et où la concurrence est faible, expliquant qu'il soit plus facile d'y réaliser toute une carrière. Enfin, relativement au secteur des rayons, on en retrouve beaucoup dans les rayons traditionnels (Luc J., boucherie, 40 ans ; Corinne, poissonnerie, 55 ans) car ce sont des managers rares et courtisés très difficiles à recruter, ce qui explique qu'on les laisse en poste jusqu'à la retraite. On peut également en rencontrer dans les rayons parapharmacie, les plus protégés des GSA où ils peuvent réaliser l'ensemble de leur carrière (Roger, 50 ans).

Ces managers de rayon sont en somme situés sur tous les « segments professionnels » (Bucher, Strauss, 1992 [1961]) du groupe qui sont encore pour le moment à l'abri de la concurrence des jeunes diplômés de LP.

3. Deux profils de managers en situation *subie*

Nous étudions ici le cas des managers en situations *subie*. Deux profils correspondent à cette appellation : les « problématiques » et les « relégués ».

3.1.Profil 3 : les « problématiques »

Ces managers sont en désaccord avec la direction de leur magasin à leurs dépens : ils restent pour le moment à leur poste mais cette immobilité synonyme de sursis est très provisoire. Ce Profil 3 comprend trois combinaisons : le manager veut rester à sa place (voire quitter l'enseigne) mais l'enseigne veut le faire progresser (le premier cas), ou le manager veut progresser mais l'enseigne veut qu'il reste à sa place (le second cas).

Nous n'avons classé qu'un seul manager interrogé dans cette situation car il est très difficile d'approcher ces salariés sur la sellette en conflit avec leur direction. De plus, ce genre de situation ne s'éternise généralement pas. Néanmoins, les entretiens d'autres managers, d'employés et d'ex-managers passés par ce stade nous ont aidé à les cerner.

3.1.1. Le premier cas : une carrière qu'on voudrait ralentir

Ce premier cas regroupe les managers qui souhaitent ralentir leur carrière en restant à leur poste (voire en quittant l'enseigne) tandis que leur enseigne veut qu'ils acceptent davantage de responsabilités. Nous comptons 1 manager placé dans cette situation au sein de notre échantillon

La direction du magasin demande à ces managers d'accepter de prendre en charge des rayons plus importants dans le même magasin (chez les indépendants) ou dans un autre magasin (chez les intégrés). Cependant, ces derniers refusent pour le moment cette promotion dans leur carrière. Si leur contrat comporte une clause de mobilité obligatoire, ce qui se généralise chez les intégrés, ils risquent le licenciement. Sinon, ils risquent de se mettre à dos leur supérieurs directs et de basculer dans le Profil 4 (décrit dans le point suivant).

Qui sont-ils ?

Ces managers sont plutôt âgés : ils ont connu des événements sédentarisants et ne veulent ou ne peuvent plus partir ailleurs ni sacrifier davantage de temps à leur carrière. Ils désirent plutôt la terminer tranquillement en restant sur le même poste quand approche l'âge de la

retraite. On trouve aussi beaucoup de femmes qui aimeraient concilier leur vie professionnelle avec leur vie familiale²²⁵ :

« J'ai 43 ans et j'ai divorcé...pour moi j'ai fait assez de sacrifices pour le magasin...mon ex a payé alors il n'est pas question que mes enfants payent encore. Ils savent bien que je n'accepterai pas de bouger avec mes gosses » (Dominique N., manager de rayon, hypermarché Géant, 43 ans).

Nous avons vu à maintes reprises que le secteur des GSA connaît depuis le début des années 2000, et surtout depuis le tournant des années 2010, des changements profonds qui redéfinissent les tâches des salariés en magasin. Il est admis que les changements organisationnels et technologiques peuvent provoquer une intensification du travail et une dégradation des conditions de travail (Askenazy *et al.* 2006). En cas d'intensification du travail, il y a davantage de mobilité, qu'elle soit ascendante ou descendante, et de nombreux salariés décident de partir d'eux-mêmes (Amossé, Gollac, 2007). En réalité, plus les conditions de travail sont difficiles et plus la mobilité s'accroît. Mais l'on sait aussi que la mobilité externe devient de plus en plus risquée à mesure qu'on vieillit : « en début de carrière, l'intensité du travail favorise les mobilités horizontales ou ascendantes ; mais la part des mobilités descendantes devient notable en milieu de carrière ; enfin un travail trop intense pousse les plus âgés vers l'inactivité » (Amossé, Gollac, 2008 : 59).

Cela semble être le cas de ces managers fatigués pris entre deux feux : ils ne peuvent accepter la promotion de carrière qu'on leur propose et prennent ainsi le risque de se fâcher avec leurs supérieurs, mais ils ne peuvent pas non plus trouver facilement un emploi ailleurs en raison de leur avancée en âge, de leur santé défaillante ou de leurs maigres qualifications. Dans les groupes intégrés, la généralisation après le tournant des années 2010 de la politique de mobilité interne obligatoire sur le territoire national a ainsi pour conséquence de pousser vers la sortie les managers qui dépassent les 30 ans, en particulier les femmes.

3.1.2. Le second cas : une carrière qu'on voudrait accélérer

Ce second cas regroupe les managers placés dans la situation inverse : ils souhaitent accélérer leur carrière tandis que leur enseigne veut qu'ils restent à leur place.

La direction du magasin leur fait comprendre qu'ils n'évolueront pas vers de plus hautes responsabilités. Cependant, ces derniers refusent pour le moment cette stagnation. Si le conflit prend de l'ampleur, ils risquent eux aussi de se mettre à dos leurs supérieurs directs et de basculer dans le Profil 4 (décrit dans le point suivant).

²²⁵ Cf. Chapitre 4, Section 2, 2.1.2. Des salariés jeunes pour assurer la politique de mobilité interne.

Adhérent pleinement à l'éthos professionnel, ces managers pensent amplement mériter l'obtention d'une promotion. Ils partagent tous un discours commun autour du manque d'« estime », de « considération », de « retour » et des « promesses non tenues » de leur direction qui affectent leur motivation, faisant directement songer au « manque de reconnaissance » déjà entrevu ailleurs²²⁶.

Face au déni des sacrifices effectués depuis de nombreuses années, ces managers souffrant du mépris de leurs supérieurs peuvent se mettre à résister en comptant leurs heures ou en prenant parti pour les employés. Si certains sont tentés par l'*exit* (la défection) (Hirschman, 1995 [1970]) et essayent de quitter leur magasin, tous n'en ont pas forcément les moyens à cause cette fois encore de leur âge, de leur santé et de leur manque de qualification. Ils font penser aux « divorcés » (Bernard, 2012a : 271) déçus de ne pas voir leurs efforts récompensés et qui risquent de se résigner en tombant peu à peu dans l'apathie (Bajoit, 1988).

Qui sont-ils ? :

Sans surprise, ces managers sont relativement âgés et peu diplômés : ce sont des anciens employés montés par la voie de la promotion interne qui ont sacrifié leur vie personnelle pour leur enseigne mais qui se retrouvent bloqués dans leur carrière et submergés par l'arrivée massive de jeunes diplômés qui les dépassent rapidement.

Dans ce profil qu'on retrouve surtout chez les intégrés, on compte des hommes ou des femmes à ceci près que les femmes sont en outre victimes du « plafond de verre » et de salaires moins élevés que ceux de leurs collègues masculins²²⁷.

Nous n'avons pas interrogé de managers de rayon dans ce cas précis, mais nous comptabilisons tout de même dans notre échantillon des managers qui sont passés par ce profil avant de se retrouver ailleurs : 1 manager classé désormais dans le Profil 4 (c'est le cas de Brigitte) et 3 managers qui ont évolué ailleurs par une mobilité verticale descendante externe (c'est le cas de Kristel H., Michel et Nicolas L.).

3.2.Profil 4 : les « relégués » ou le processus de placardisation

Nous abordons ici le cas de managers de rayon en conflit ouvert avec leurs supérieurs hiérarchiques. Nous décrivons dans un second point les deux façons de quitter leur poste (MVDI, MVDE) qu'ils peuvent connaître.

²²⁶ Cf. Chapitre 4, Section 2, 2.1.4. Une plus grande acceptation des transformations.

²²⁷ Cf. Chapitre 4, Section 1, 2.2.1. Un homme : « parois » et « plafond » de verre.

3.2.1. Le cas des « relégués »

Ces managers sont eux aussi en désaccord avec la direction de leur magasin mais la situation est plus compliquée que dans le profil précédent. Ils sont en effet en conflit ouvert avec leur direction qui a décidé de les faire partir. Ce Profil 4 comprend trois combinaisons : le manager veut progresser, rester à place ou quitter son enseigne, mais sa volonté compte peu face à la direction de son magasin qui tente de se débarrasser de lui de toutes les façons possibles.

Nous n'avons classé qu'un seul manager interrogé dans cette situation car il est extrêmement difficile d'approcher ces salariés qui se méfient de tout le monde et ont tendance à nous considérer comme des « envoyés de la direction ». De plus, ce genre de situation ne s'éternise pas. Néanmoins, les entretiens avec d'autres managers, des employés ou des ex-managers passés par ce stade nous ont aidé à les cerner.

Ces managers sont donc sur la mauvaise pente : alors qu'ils n'ont commis aucune faute professionnelle, leurs supérieurs hiérarchiques, pour une raison quelconque (ils les considèrent comme moins motivés, trop chers, pas assez obéissants, *etc.*), vont tout faire pour qu'ils quittent le magasin. L'ancien manager de rayon Carrefour Grégoire Philonenko (Guienne, Philonenko, 1997) en parlait d'ailleurs dans son témoignage : même en réalisant le travail attendu, à chaque fois qu'un nouveau directeur prend la tête d'un magasin, il débarque avec ses fidèles et se débarrasse des anciens managers pour promouvoir de jeunes managers dévoués. Ainsi, même s'ils tentent de leur côté de quitter leur enseigne, les méthodes des directions des magasins pour faire partir les collaborateurs (qu'ils soient employés ou managers) n'étant pas toujours légales, le manager placé dans cette situation se trouve de toute façon en mauvaise posture. Nous avons déjà eu l'occasion de décrire ce genre de méthodes bien rodées visant à « faire craquer » un salarié pour le cas des employés de rayon, en particulier les délégués syndicaux²²⁸. La situation est quelque peu ironique : les directions des magasins (directeur et managers secteur) utilisent contre les managers de rayon les techniques qu'eux-mêmes mobilisent contre les employés ! Ils sont donc parfaitement conscients de ce qui les attend, rappelant le jugement de ce médecin du travail à leur égard : « ils sont manipulés et manipulateurs, exploités et exploités, à la fois tout-puissants et complètement impuissants » (Ramaut, 2007 [2006] : 30).

²²⁸ Cf. Chapitre 3, Section 3, 2. Une élimination systématique des « nuisibles ».

Les méthodes des directions des magasins

Les méthodes utilisées pour se débarrasser d'un manager de rayon dépendent avant tout de son ancienneté au poste.

Les plus anciens sont les cas les plus difficiles. Il est ardu de les faire craquer pour qu'ils démissionnent car ils connaissent les méthodes mobilisées pour les utiliser depuis des années sur les employés. De plus, les licenciés coûtent assez cher en indemnités de licenciement (croissantes avec l'ancienneté). On leur propose donc plutôt une rupture conventionnelle, une rétrogradation sur le poste d'employé ou même de bénéficier d'une retraite anticipée (dispositif valable pour les salariés ayant commencé à travailler avant leurs 20 ans et ayant cotisé une durée minimale).

Les managers avec moins d'ancienneté sont plus faciles à faire partir. Les directions des magasins peuvent tout d'abord choisir de les pousser à la démission. Ils tentent de les faire craquer moralement avec la méthode bien connue de la « placardisation ». Il s'agit tout simplement de leur confier des rayons de moins en moins importants et prestigieux. Ces rayons qu'on qualifie de « rayons pour débutants » sont ceux dégagant le moins de chiffre d'affaires et de marge et où les équipes d'employés sont les moins nombreuses. Cette mobilité horizontale descendante est une sanction sans appel au regard de la hiérarchie qui existe entre les rayons. Les directions de magasins poursuivent ce processus par l'isolement du groupe des managers en interdisant à leurs collègues de leur adresser la parole et de les aider. Elles vont jusqu'à pratiquer ce qui s'apparente à du « harcèlement moral » (Ariès, 2002 ; Hirigoyen, 1998) et des humiliations publiques comme par exemple lorsqu'elles critiquent ces managers chaque matin devant l'ensemble des collègues durant la réunion matinale, lorsqu'elles remettent en cause leurs décisions devant leurs employés ou leur mettent de très mauvaises évaluations lors de l'entretien annuel.

Les directions des magasins peuvent également choisir de licencier ces managers ayant peu d'ancienneté. La méthode employée ici est de les pousser à la faute ou bien d'inventer une faute qui rentre dans le cadre d'un licenciement pour motif personnel²²⁹. Concrètement, les directions peuvent secrètement mettre un produit périmé dans leurs rayons s'il s'agit de managers travaillant dans l'alimentaire, provoquant un licenciement pour faute. Chez les groupes intégrés où les contrats comportent une clause de mobilité obligatoire, il suffit de proposer une

²²⁹ « Le licenciement pour motif personnel est possible : pour motif disciplinaire (en cas de faute du salarié), ou non disciplinaire (en cas d'insuffisance professionnelle, d'inaptitude physique, de refus d'une modification du contrat de travail...) », *Fiche pratique « Licenciement pour motif personnel »*, Service-Public.fr, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2835>, consulté le 3 février 2018.

promotion avec mobilité interne dans un magasin très éloigné, proposition appelant de façon certaine une réponse négative eu égard à la situation personnelle du manager (qui ne s'éloignera pas de sa famille s'il a déjà connu des événements sédentarisants) et provoquant ainsi le licenciement pour motif de « refus d'une modification du contrat de travail ». Il suffit également parfois de fixer des objectifs irréalistes à ces managers pour qu'ils échouent à les atteindre, provoquant un licenciement pour motif d'« insuffisance professionnelle ». Les directions peuvent encore pousser le médecin du travail à les déclarer inaptes, entraînant un licenciement pour motif d'« inaptitude physique ».

Licencier pour accélérer les changements dans l'entreprise est chose courante (Hudson, 2002). D'ailleurs, ça ne concerne pas que le secteur des GSA : on constate aujourd'hui une banalisation des licenciements pour motif personnel, phénomène qui touche en particulier les cadres et découle de l'adoption par les grandes entreprises d'un « management par le marché » (Palpacuer *et al.*, 2007). Au-delà de l'exemple des cadres, on assiste à une banalisation du licenciement pour tous les salariés même s'ils sont performants et travaillent au sein d'entreprises qui réalisent des profits (Guyonvarch, 2017).

Qui sont-ils ?

Ces managers se trouvent dans une position qui n'est pas tenable très longtemps. Il est souvent inutile de résister si la direction du magasin a décidé qu'on devait quitter l'enseigne. Beaucoup tentent de trouver solution à l'amiable en se faisant licencier d'un commun accord et cherchent en même temps à partir rapidement ailleurs même s'ils n'en ont pas forcément les moyens.

Ces salariés sont extrêmement difficiles à interroger : en souffrance, ils ne souhaitent pas s'étaler sur leur situation. Ils partagent avec les managers classés dans le second cas du Profil 3 (les managers désirant en vain accélérer leur carrière) un discours centré sur le « manque de reconnaissance » témoigné par leurs supérieurs hiérarchiques. C'est le cas du seul manager que nous avons classé dans ce profil : il s'agit de Brigitte, tout juste revenue d'un *burn out* lorsque nous l'interrogeons, et dont l'histoire singulière mérite d'être évoquée :

« J'ai fait tous les jobs depuis mon entrée à 18 ans jusqu'à devenir manager. Je vous ai dit que mon chef m'avait dit un jour que comme j'étais lesbienne, je ne les emmerdais pas avec des enfants. Comme j'ai décidé de porter mon enfant, il s'est trouvé con alors il me fait la misère depuis. Moi je veux juste de la reconnaissance pour mes sacrifices, c'est pas grand-chose » (Brigitte, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 52 ans).

Ce qui interpelle sur le terrain, c'est que dans chaque magasin visité, des salariés (managers ou employés) rapportent des cas de collègues en arrêt pour cause de *burn out*. Plus inquiétant,

dans la moitié des magasins visités, des salariés rapportent des cas de collègues décédés selon eux à cause du harcèlement de la direction. Certains cas sont effectivement relayés dans la presse locale : dans un hypermarché Auchan, le manager du rayon boucherie s'est suicidé suite à un harcèlement moral établi ; dans un supermarché Match, un manager s'est suicidé et plusieurs employés rencontrés étaient de retour d'un congé maladie pour cause de dépression ; dans un hypermarché Géant, un manager de rayon qui déménageait le lendemain a été rappelé par la direction de son ancien magasin pour participer de nuit à l'inventaire, mais il est décédé d'une crise cardiaque sur la route le menant au magasin, *etc.* Inutile d'égrener davantage ces cas tragiques.

Comme souvent dans ce genre de situation, il est compliqué de déterminer si la cause du décès est uniquement liée à la sphère professionnelle. On peut cependant estimer que des suicides peuvent être liés à des changements d'organisation du travail ou à des techniques managériales violentes qui peuvent aboutir à des phénomènes de « mort subite » (Pezé, 2009) au travail ou à des vagues de suicides comme celles qu'ont connues Renault, La Poste ou encore France Télécom (Du Roy, 2009 ; Palpacuer, Seignour, 2012). Plusieurs causes générales poussant à un suicide lié au travail sont identifiées : « l'intensification du travail », « l'atomisation croissante de la relation salariale et des contrats », « l'affaiblissement des liens au sein de collectifs de travail éclatés », « la persistance du chômage et de la précarité » (Glaymann, 2016 : 789) ou encore le « drame de la conscience professionnelle » (Clot, Gollac, 2014 : 82). Elles se rencontrent toutes dans les GSA.

3.2.2. Les évolutions possibles

Les managers du Profil 4 risquent de connaître une mobilité verticale descendante interne (MVDI) ou externe (MVDE). Nous avons interrogé d'anciens managers qui, malmenés par la direction de leur magasin, ont quitté leur poste et ont retrouvé un emploi de statut inférieur dans leur enseigne (MVDI) ou ailleurs (MVDE). Nous comptabilisons 4 managers placés dans cette situation au sein de notre échantillon.

Commençons avec les ex-managers qui ont connu une MVDI. Il faut savoir qu'il est tout à fait possible pour une entreprise de rétrograder un salarié. Ces ex-managers sont donc devenus employés de rayon dans leur magasin. Il s'agit de managers qui ont accepté la proposition de rétrogradation de leur direction, situation difficile à vivre mais qui met fin à un conflit ouvert. C'est le cas d'une ancienne manager de rayon qui, tout juste mariée à un collègue, s'est retrouvée face à une proposition de promotion avec mutation dans un magasin éloigné :

« Quand j'ai compris ce qu'ils voulaient, je leur ai demandé de redevenir employée et de rester dans le magasin où travaille mon mari. C'est plus facile pour la vie à deux...de toute façon avec les enfants je n'aurais pas fait ce métier toute ma vie » (Christine L., employé de rayon, hypermarché Géant, 33 ans).

Cette dernière a donc refusé la mutation et a demandé à être rétrogradée au poste d'employée de rayon en restant dans son magasin, le couple misant sur la carrière du mari. En effet, les directions des magasins ne tolèrent pas les couples de managers travaillant dans un même magasin, préférant gérer des individualités plutôt que des groupes pouvant se souder. On nous rapporte également des cas de managers de rayon proches de la retraite qui demandent d'eux-mêmes à être rétrogradés au poste d'employé pour avoir moins de responsabilités ou pour éviter de se faire chasser avec fracas par un jeune diplômé considéré comme plus performant. On peut aussi supposer que certaines femmes managers de rayon proposent à leur direction d'être rétrogradées pour concilier leur vie professionnelle avec leur vie familiale. Solution peu satisfaisante, le risque pour ces ex-managers peu diplômés ou trop anciens qui ne peuvent pas partir ailleurs est de tomber complètement dans l'apathie (Bajoit, 1988).

Finissons avec les ex-managers qui ont connu une MVDE, c'est-à-dire qui ont quitté leur enseigne pour un poste de niveau inférieur ailleurs. Quand on connaît les méthodes managériales « musclées » des GSA, on comprend que la stratégie de *voice* (la prise de parole) n'est pas réellement envisageable lorsque l'enseigne a décidé de se séparer d'un salarié. Reste alors l'*exit* (Hirschman, 1995 [1970]) si le salarié a le temps de partir avant que l'enseigne ne se débarrasse de lui. Plusieurs dénouements sont possibles : devenir employé de rayon dans une autre enseigne, devenir employé dans une entreprise du commerce en général, devenir manager dans le *hard discount* (où les conditions de travail sont plus difficiles et les salaires plus bas), passer par une période de chômage, *etc.* Nous avons interrogé 3 anciens managers de rayon dans ce cas :

« J'ai été viré par Carrefour à cause des mauvaises relations avec mon directeur...comme j'étais dans les produits frais ils ont prétexté que le taux de casse était trop élevé et ils ont fait du chantage pour que parte...je suis devenu adjoint dans un Aldi pendant un long moment » (Nicolas L., ex-manager de rayon, hypermarché Carrefour, 32 ans).

« J'étais manager boucherie dans un Intermarché mais ne voyais plus ma famille et j'étais payé au lance-pierres. J'ai demandé à être pris ici comme employé » (Michel, employé de rayon, hypermarché Auchan, 50 ans).

« Pendant 8 ans j'ai été manager de rayon sur Paris. J'ai fait une pause avec ma grossesse parce que j'étais fatiguée de tout ça mais quand je suis revenue, ils m'ont poussée à la démission et je me retrouve au chômage à mon âge » (Kristel H., ex-manager rayon, hypermarché Géant, 34 ans).

Rappelons ici que le licenciement n'est une opportunité que pour les mieux dotés, surtout lorsqu'il est subi par le salarié. S'il est mieux accepté par les plus jeunes qui ont intégré l'instabilité de l'emploi même quand ils sont en CDI (Guyonvarch, 2008), c'est toujours pour

les plus âgés une rupture identitaire qui peut aboutir à une « perte de soi » (Linhart *et al.*, 2002). Ces managers risquent en outre de rester longtemps sur le marché de l'emploi secondaire (Doeringer, Piore, 1971) car les employeurs potentiels les considéreront trop âgés pour démarrer une nouvelle carrière : « les trajectoires sans amélioration de la situation professionnelle et avec passage éventuel par le chômage sont donc typiques de ce segment » (Amossé *et al.*, 2011 : 82).

Conclusion du Chapitre 5

Le **Chapitre 5** montre que l'ethos professionnel joue un rôle dans le recrutement des nouveaux managers de rayon. Les enseignes intégrées ont pris acte de leur échec du recrutement d'étudiants en Master d'école de commerce sur ce poste : les RRH recrutent désormais au niveau bac +3 et mettent en place un processus de sélection visant à tester de plusieurs façons la conformité de ces étudiants en LP à l'ethos professionnel. Lors de la réunion de pré-sélection sur dossier des candidats à la LP puis lors des entretiens de sélection, il existe ainsi des critères genrés, raciaux et sociaux renvoyant à la dimension *sociale* de l'ethos professionnel (être un homme blanc issu des classes populaires). Lors de l'alternance en magasin, les étudiants passent par des rites de passage renvoyant autant à la dimension *symbolique* (être un *chef viril*, un *martyr*, un *officier-surveillant*) qu'à la dimension *pratique* (« augmenter la marge par tous les moyens », « tirer le maximum de son équipe d'employés ») de l'ethos. Lors de la proposition de poste enfin, on remarque l'existence de deux groupes d'étudiants : les uns, en situation d'« ascension sociale », sont parfaitement en phase avec les exigences de l'ethos tandis que les autres, en situation de « déclassement social », le rejettent, renvoyant là encore à sa dimension *sociale*.

Ajoutons néanmoins deux remarques. Ces étudiants doivent certes se conformer à l'ethos professionnel des managers de rayon, mais leur arrivée massive accroît le niveau de diplôme moyen des managers et change progressivement cet ethos. En effet, ces derniers n'ont pas le même rapport au travail et à l'emploi que leurs aînés : ils deviennent des *sportifs* (et non plus des *martyrs*) et apprennent les techniques de management *participatif* (au lieu de se cantonner au management *directif*). On constate en outre que, malgré la sélection drastique opérée par les RRH, il existe encore beaucoup d'erreurs de recrutement : tout comme les diplômés d'un Master d'école de commerce, de nombreux étudiants de LP refusent une proposition de poste ou partent très rapidement ailleurs. Ces étudiants peuvent en effet faire semblant de « jouer le jeu » pour être recrutés et partir dès que possible afin de saisir une opportunité. En réalité, les

RRH et les directeurs de magasins ne font pas le lien entre la fidélité d'un manager à son enseigne et sa trajectoire sociale ascendante qui renvoie à celle des « transfuges de classe ».

Nuançons à présent cette arrivée massive de jeunes diplômés au poste de manager de rayon. Chez les intégrés, même les recrues les plus diplômées (les titulaires d'une LP) sont sélectionnées en fonction du nombre de stages et de « jobs été » qu'elles ont déjà réalisés en magasin au poste d'employé, et sont de surcroît testées une année entière sur le terrain durant leur alternance. Même à leur âge (20-21 ans), il est nécessaire d'avoir acquis plusieurs années d'expérience au poste d'employé : on a donc toujours affaire à un passage du poste d'employé à celui de manager. Chez les intégrés encore, on remarque que certains « segments professionnels » (Bucher, Strauss, 1992 [1961]) fonctionnent encore avec la promotion interne : les rayons traditionnels, les supermarchés et dans les zones rurales. Si l'on élargit la focale, les indépendants ont beaucoup moins recours (voire jamais) à ces jeunes diplômés. Quand ils le font, il s'agit de « jeunes repêchés » à qui on demande souvent de recommencer au poste d'employé et qui n'arrivent pas forcément à devenir manager quand bien même ils sont titulaires d'un diplôme universitaire. Ces remarques remettent en cause la thèse de la fin de la promotion interne dans les rayons (Bernard, 2012a). Les chiffres de la branche montrent d'ailleurs que la promotion interne est encore possible : « 60 % des directeurs de supermarchés ont débuté comme employés ou agents de maîtrise »²³⁰. En 2016, le secteur compte ainsi 25 000 étudiants de moins de 25 ans en contrats de moins de 16 heures hebdomadaires, dont plus de 20 000 alternants qui bénéficient de la place importante accordée à la formation continue : 16 674 contrats de professionnalisation et 5 674 contrats d'apprentissage. Parlons donc plutôt de *promotion interne déguisée* pour le cas des jeunes diplômés.

Les derniers enseignements du chapitre concernent les profils des managers établis selon leur type de mobilité (interne/externe, ascendante/descendante, horizontale/verticale) et leur marge de manœuvre (situation *choisie/subie*). On voit que tous les managers ne partagent pas l'ethos professionnel : les plus diplômés d'aujourd'hui comme ceux d'hier semblent ne l'avoir accepté que momentanément dans leur stratégie de carrière individuelle (le second cas du Profil 1), tandis que ceux qui y adhèrent sont généralement d'anciens employés peu diplômés pour qui ce poste constitue une promotion sociale (le premier cas du Profil 1, le Profil 2). On constate en outre que même en y adhérant et en se comportant au mieux, les managers peuvent être poussés vers la sortie (Profil 3, Profil 4), montrant par-là que s'il s'avère nécessaire d'adhérer

²³⁰ Chiffres issus du *Repères et Tendances* de l'Observatoire prospectif du commerce, édition 2017 (chiffres 2016).

à l'ethos professionnel pour durer à ce poste, son respect ne constitue pas non plus une protection infaillible.

Conclusion de la Partie 2 : un ethos en trois dimensions

Nous avons vu dans le **Chapitre 4** que l'ethos professionnel des managers de rayon – cristallisé à l'époque des chefs de rayon où la politique de promotion interne était massive – joue un rôle dans l'échec du recrutement d'un nouveau profil de managers. En effet, les étudiants de niveau bac +5 ayant un Master d'école de commerce, censés mieux faire face aux changements que les enseignes intégrées font subir au poste au tournant des années 2010, sont partis d'eux-mêmes ou ont été remerciés. Le **Chapitre 5** montre que les enseignes intégrées en ont rapidement tiré les leçons : les RRH mettent effectivement en place un processus de sélection drastique passant par un « parcours initiatique » qui vise à socialiser des étudiants de niveau bac +3 (en LP) à l'ethos professionnel. On remarque néanmoins que ce mode de recrutement ne concerne pas l'ensemble des « segments professionnels » (Bucher, Strauss, 1992 [1961]) du groupe et qu'il existe de nombreux profils de managers de rayon adhérant plus ou moins à l'ethos et montrant une fidélité variable à leur enseigne.

Cette **Partie 2** confirme bien que l'ethos professionnel est un « espace déjà-là » (Fusulier, 2011a : 102) des magasins dans lequel les nouvelles recrues doivent s'intégrer afin de ne pas être rejetées des collègues et de pouvoir tenir le poste dans la durée. Ces observations rejoignent également celles de Bernard Zarca (2012) qui pointe le rôle de certaines prédispositions facilitant l'intériorisation d'un ethos professionnel, quand bien même cette intériorisation se réalise surtout par le truchement de la socialisation professionnelle : « des prédispositions socioculturelles, psychologiques ou intellectuelles favorisent l'accès à un métier donné [...]. Toutefois, seuls l'apprentissage disciplinaire et la socialisation dans l'exercice du métier rendent possible [...] l'intériorisation progressive d'un ethos souvent congruent à ces prédispositions, et parfois nullement » (Zarca, 2012 : 12). Si les caractéristiques objectives des managers peuvent les incliner à adhérer à l'ethos professionnel du groupe, par exemple le fait d'être un homme peu diplômé issu des classes populaires, les différents profils de managers décrits montrent que ce lien n'est pas non plus automatique.

CONCLUSION GENERALE

Cette ultime partie de la thèse débute par quelques considérations sur les points forts et les limites de la méthodologie dont il conviendra de tenir compte dans des travaux ultérieurs en sociologie du travail et en sociologie des groupes professionnels. Elle se termine par une tentative d'application du concept d'ethos professionnel à d'autres groupes professionnels que celui des managers de rayon.

1. Quelques remarques sur la méthodologie

Commençons tout d'abord par revenir sur quelques aspects de la méthodologie mise en œuvre qui seront à améliorer dans des travaux ultérieurs.

1.1. Points positifs

La méthodologie originale présentée dans l'Introduction générale devait permettre de mieux appréhender les conditions de travail et d'emploi des salariés des GSA que ne l'avaient fait jusqu'ici les écrits sur le sujet. Cela nous a permis de :

1. Replacer dans leur contexte les écrits existants sur les salariés des GSA.
2. Mettre en œuvre une approche combinant sociologie du travail (point de vue microsociologique *via* l'analyse du travail concret) et sociologie des professions (points de vue méso et macrosociologiques *via* l'histoire économique sectorielle, la conjoncture, les cinq couples d'opposés des magasins constituant les segments professionnels). Paradoxalement, c'est en prenant de la hauteur par la combinaison des approches que l'on peut replacer les changements du travail quotidien (micro) et de l'organisation des magasins (meso) observés sur le terrain dans les mutations d'un secteur fortement dépendant de la conjoncture économique et des évolutions sociétales (macro).
3. Explorer le cas des managers de rayon de façon originale entre unité du groupe et diversité des pratiques en prenant de la hauteur *via* l'ethos professionnel.
4. Décrire à la marge le travail des salariés en interaction quotidienne avec les managers de rayon : employés de rayon et membres des directions des magasins.
5. Ouvrir, comme on va le voir dans la suite de cette partie, des pistes de recherche tant sur un plan pratique en sociologie du travail sur les types de magasins ou les thèmes à explorer que sur un plan théorique en sociologie des professions sur l'ethos professionnel.

1.2.Limites

Une première limite de la méthodologie concerne les cinq couples d'opposés utilisés pour classer les magasins entre eux et qui forment les « segments professionnels » (Bucher, Strauss, 1992 [1961]) du groupe des managers : structure juridique (groupes intégrés *vs* groupements d'indépendants), format (supermarchés *vs* hypermarchés), secteur des rayons (alimentaires *vs* non alimentaires), localisation (zones urbaines *vs* zones rurales) et type de présence syndicale (délégué d'un syndicat revendicatif *vs* délégué d'un syndicat historique ou absence de délégué). Nous constatons en effet que :

1. Les couples d'opposés peuvent paraître caricaturaux car les différences entre magasins semblent trop tranchées. Sachant qu'il est impossible de prendre en considération l'ensemble des situations particulières, nous avons choisi d'utiliser ces couples qui fonctionnent comme des pôles ou des situations placées aux extrémités d'une réalité trop complexe à saisir. Mais si ces pôles constituent une façon efficace de marquer les différences entre des situations placées aux extrémités, il faut cependant garder à l'esprit que ces critères sont arbitraires, la réalité observable se situant souvent entre ces pôles.
2. Pour une même thématique, on observe que se combinent plusieurs critères à la fois. Cela rend parfois difficile d'isoler l'influence d'un critère en particulier ou de dire lequel est le plus important quand plusieurs entrent en jeu. Néanmoins, le critère de l'enseigne (intégrée *vs* indépendante) qui est partout présent semble le plus déterminant.
3. Les données recueillies ne sont pas aussi riches que si l'on avait réalisé une monographie : nous n'avons eu qu'un accès limité aux micro-résistances quotidiennes des managers. Cependant, ce n'était pas le but de la thèse qui visait surtout à donner une vision d'ensemble du groupe professionnel.

Une seconde limite de la méthodologie concerne la population interrogée. Nous avons essayé d'être les plus représentatifs possible en interrogeant des managers présents dans les cinq couples d'opposés identifiés, mais cela n'a toutefois pas suffi à éviter certains biais :

1. Nous avons interrogé de nombreux étudiants en LP (25 sur 109 entretiens), sans compter les managers en poste qui possèdent un tel diplôme : il y a donc une surreprésentation des diplômés. Cependant, elle est en partie volontaire de notre part. Les raisons en sont simples : cette population est la plus facile à approcher et à convaincre de réaliser un entretien, et leur point de vie décalé entre université et magasin permet d'accéder

facilement à l'ethos professionnel en les interrogeant sur ce qu'on leur demande de faire (ou de ne pas faire) et d'être (ou de ne pas être).

2. Nous avons interrogé moins de salariés chez les indépendants (21 sur 96 entretiens de salariés en GSA). Ces magasins sont en effet plus difficiles d'accès. De plus, pratiquement tous les étudiants en LP interrogés viennent des intégrés (seulement 4 sur les 25 travaillent chez un indépendant).
3. Nous n'avons pas réussi à nous rendre dans le format des supermarchés Leclerc, mais il faut dire qu'il en existe très peu en France (une cinquantaine), le groupe étant surtout le *leader* des hypermarchés.

1.3.Pistes à explorer

Si une vision à l'échelle d'un secteur est le prisme retenu dans la thèse, elle ne peut se passer d'une démarche ethnographique réalisée dans le cadre d'une monographie, démarche seule à même de fournir des descriptions extrêmement détaillées du travail quotidien. Chaque segment professionnel des managers pourrait faire l'objet de monographies et de comparaisons en connaissant désormais précisément la situation du magasin dans le secteur. Par exemple, on pourrait décrire la situation des managers des différents rayons en mutations : la perte des privilèges pour les rayons menacés (comme la boucherie) voire la « mort » des professions (Gadéa, Grelon, 2010) pour les rayons en fort déclin (comme le multimédia) ou au contraire le renforcement de la position relative des managers qui sortent gagnants des mutations (les pharmaciens en parapharmacie).

On pourrait également utiliser cette méthode pour les autres salariés des GSA. Cela consisterait à voir si les segments professionnels des managers de rayon sont les mêmes pour les autres salariés et influencent de la même façon leurs conditions de travail et d'emploi. Pour les employés de rayon par exemple, l'enseigne et le type de présence syndicale semblent déterminants pour leurs conditions de travail, le secteur des rayons pour leurs tâches quotidiennes et l'intensité de la relation de service, et le format et la localisation pour les caractéristiques de l'emploi. Pour les caissières ensuite, l'influence de la localisation sur leurs différents profils a déjà été mise en lumière (Fache, Waelli, 2013a ; Waelli, 2009) ainsi que l'influence de la zone de chalandise sur la relation de service (Bernard, 2014), mais pas encore l'enseigne, le format ni le type de présence syndicale. On pourrait également relever d'autres segmentations qui pourraient être effectuées en fonction de nouvelles problématiques autour de

nouvelles populations étudiées, comme les membres de direction des magasins, jusqu'ici très peu étudiés.

Concernant le cas des délégués syndicaux revendicatifs, des travaux pourraient analyser leur travail quotidien de défense des employés et de résistance face aux directions des magasins. Si dans sa thèse Marlène Benquet (2015 [2013]) a étudié le cas de FO chez Carrefour, il s'agit néanmoins du syndicat historique et majoritaire du groupe : celui-ci ne défend pas les salariés mais tente plutôt de cogérer les conflits avec les directions des magasins, voire de les étouffer dans l'œuf. Il semblerait intéressant d'étudier le cas des délégués affiliés à la CFDT qui sont, de façon contre-intuitive, les véritables protestataires dans les magasins de cette enseigne. En effet, ce syndicat français est considéré comme un syndicat "réformiste" ou "co-gestionnaire", c'est-à-dire qu'il privilégie le dialogue avec le gouvernement plutôt que l'opposition frontale et la grève. Il faudrait aussi étudier les conséquences de la récente réforme des instances représentatives du personnel par les « ordonnances Macron » qui ont profondément modifié le droit du travail en 2017 (après notre passage sur le terrain) : au plus tard le 1^{er} janvier 2020 dans les entreprises de plus de 11 salariés, le comité économique et social remplacera les délégués du personnel, le comité d'entreprise et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Autre piste à explorer : ces ordonnances permettent également aux employeurs de licencier plus facilement en plafonnant les indemnités prud'homales en cas de licenciement abusif. On pourrait opportunément analyser l'impact d'une telle mesure dans le secteur de la grande distribution où licenciements et démissions forcées sont déjà monnaie courante.

En utilisant les données disponibles dans les deux annuaires des anciens étudiants en LP qui couvrent 10 ans (LP en zone rurale) ou 30 ans (LP en zone urbaine), on pourrait envisager de réaliser une analyse détaillée de leurs trajectoires sociales en procédant à une enquête longitudinale (Safi, 2010) et biographique (Passeron, 1990). Ce n'était pas l'objectif de la thèse mais l'on pourrait comparer les trajectoires de managers ayant des caractéristiques sociales différentes, un peu comme dans la thèse de Nicolas Roux (2017) qui compare les trajectoires sociales des ouvriers agricoles et des artistes pour montrer que la précarité des ouvriers agricoles issus des classes populaires se distingue de la précarité des artistes issus de franges plus favorisées.

Les caractéristiques objectives des salariés devraient également être mieux prises en compte, par exemple en imbriquant plus souvent les rapports de classe, de race, de sexe et d'âge-diplôme lus en termes d'intersectionnalité (Crenshaw, 1991) ou de consubstantialité (Kergoat, 2009) des rapports sociaux. Le cas des employés en caisse semble prometteur, en particulier si l'on étudie les hommes caissiers : ces derniers ont en effet un rapport à l'emploi

différent des femmes sur ce même poste, considérant leur situation comme une parenthèse qui doit rester provisoire (Bernard, 2011b : 49). Pour les employés en rayon, étudier le cas des femmes travaillant dans des rayons considérés comme « masculins » et le cas des hommes travaillant dans des rayons considérés comme « féminins » permettrait de facilement faire ressortir leur caractère genré, ce qui renvoie par exemple aux écrits portant sur les hommes exerçant des métiers « de femmes » (Angeloff, Arborio, 2002 ; Buscatto, Fusulier, 2013). Nous avons d'ailleurs entendu sur le terrain de nombreuses réflexions sur le sujet, comme cette employée qui nous rassurait sur la virilité de son collègue masculin du rayon textile : « il est avec nous ici mais c'est un vrai homme quand même vous savez ». On pourrait également s'intéresser à la « masculinité », concept différent de celui de « virilité », qui commence à être étudié en France (Rivoal, 2017) autour de la traduction d'un ouvrage anglo-saxon classique qui développe le concept de « masculinité hégémonique » (Connell, 2014 [2005]). Et pourquoi ne pas étudier le cas des employés noirs, arabes ou asiatiques travaillant dans les rayons traditionnels habituellement réservés aux blancs ?

Ajoutons qu'une grande enquête par questionnaire avec analyse quantitative des données (ACP ou ACM) manque encore, mais cela supposerait la coopération active des enseignes qui autoriseraient des chercheurs à traiter des données qu'elles jugent pour le moment trop sensibles.

2. Retour sur la question de recherche

Poursuivons maintenant par un retour sur le concept d'ethos professionnel qui doit permettre une application plus large à d'autres groupes professionnels.

2.1.Retour sur les hypothèses de départ

Hypothèse 1 : l'ethos professionnel joue un rôle dans les difficultés de recrutement de ce poste en plein bouleversement.

Le Chapitre 4 montre l'existence d'un ethos professionnel des managers de rayon qui s'est cristallisé à l'époque des chefs de rayon, bien avant les transformations du poste depuis le tournant des années 2000 et leur accélération au tournant des années 2010. Il est composé de trois dimensions : *symbolique*, (discours, normes, valeurs, représentations), *pratique* (activité, tâches, travail concret, pratique, règles observées) et *sociale* (caractéristiques objectives : sexe, classe, race, diplôme, âge).

Suite au changement brusque du poste au tournant des années 2010 chez les groupes intégrés, cet ethos professionnel s'est manifesté de plusieurs façons. Il a tout d'abord fait preuve d'une certaine capacité d'absorption : les changements du poste concernant la formation, l'évaluation, les compétences et la mobilité se sont facilement intégrés dans l'ethos professionnel. En effet, ces changements n'ont pas modifié outre mesure sa dimension *pratique* (« augmenter la marge par tous les moyens », « tirer le maximum de son équipe d'employés ») : les deux missions principales des managers restent identiques même si la façon de les atteindre a quelque peu évolué et si elle diffère selon le segment sur lequel se trouve le manager.

Il a ensuite fait preuve d'une certaine capacité de résistance à certains changements comme le montre l'échec du recrutement d'étudiants en Master d'école de commerce, si éloignés de l'ethos professionnel qu'ils ont été massivement rejetés par les équipes en magasin ou n'y ont jamais adhéré et sont partis d'eux-mêmes. Le changement de sa dimension *sociale* (être un homme blanc peu diplômé issu des classes populaires) était trop brutal et contradictoire avec les autres dimensions.

Hypothèse 2 : les directions des magasins tentent d'adapter le processus de sélection des nouvelles recrues à l'ethos professionnel.

Le Chapitre 5 montre tout d'abord que, ayant appris de l'échec du recrutement des étudiants d'école de commerce, les directions des magasins organisent un « parcours initiatique » visant à s'assurer de l'adhésion des étudiants à l'ethos professionnel et des équipes à ces nouvelles recrues.

Les RRH recrutent donc désormais à niveau bac +3 maximum et mettent en place un processus de sélection visant à tester de plusieurs façons la conformité de ces étudiants en LP à l'ethos professionnel des managers de rayon. Cela commence lors de la réunion de pré-sélection sur dossier des candidats et lors des entretiens de sélection à la LP où l'on constate l'existence de critères genrés, raciaux et sociaux renvoyant à la dimension *sociale* de l'ethos professionnel (être un homme blanc issu des classes populaires). Cela se poursuit lors de la période d'alternance en magasin où les étudiants sont forcés de passer par des rites de passage renvoyant autant à la dimension *symbolique* (être un *chef viril*, un *martyr*, un *officier-surveillant*) qu'à la dimension *pratique* (« augmenter la marge par tous les moyens », « tirer le maximum de son équipe d'employés ») de l'ethos professionnel. Cela se termine lors de la proposition de poste où on remarque l'existence de deux groupes d'étudiants : les premiers en situation d'« ascension sociale » sont parfaitement en phase avec les exigences de l'ethos

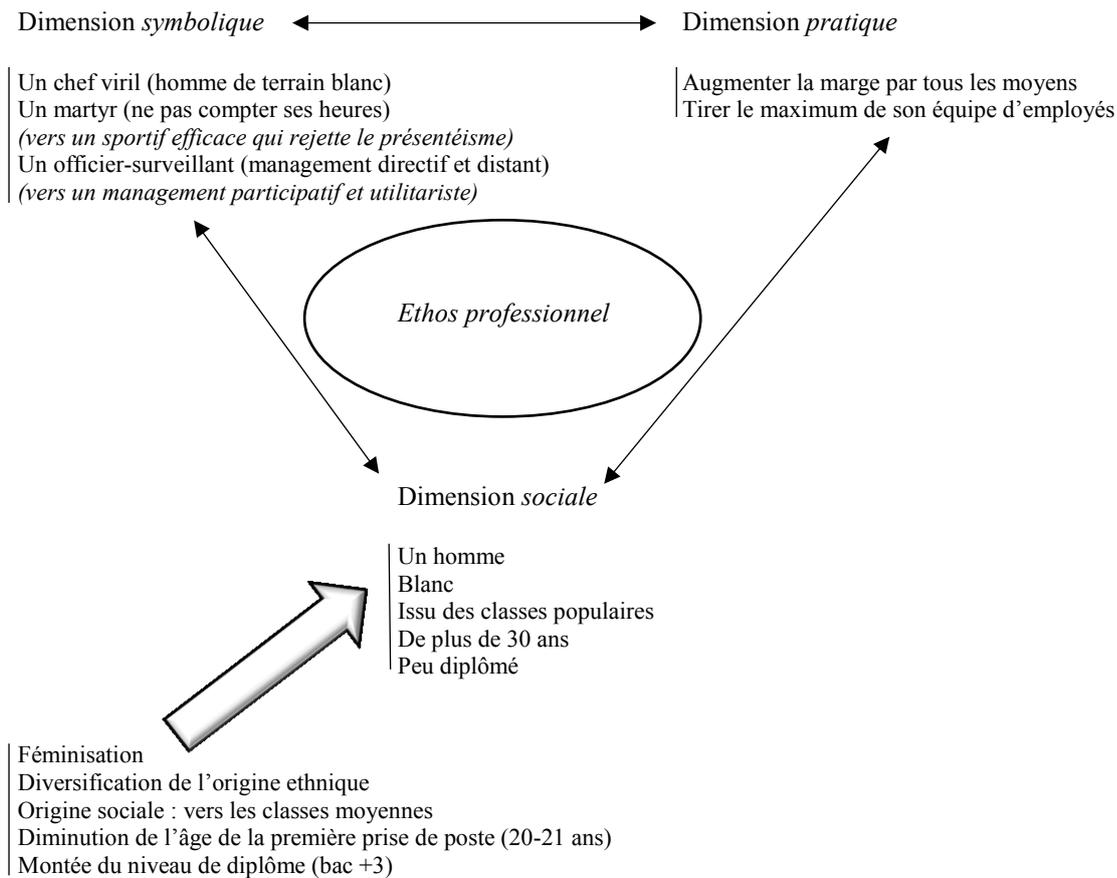
professionnel tandis que les seconds en situation de « déclassement social » le rejettent, renvoyant là encore à sa dimension *sociale*.

Hypothèse 3 : l'ethos professionnel des managers de rayon n'est pas figé mais évolutif.

Le Chapitre 5 montre également que l'ethos professionnel change progressivement sous la pression du nouveau profil recruté dont la dimension *sociale* est différente des managers en poste : ils sont en effet plus féminins, plus jeunes, plus diplômés, issus de catégories sociales supérieures et parfois noirs, arabes ou asiatiques.

Ainsi, la dimension *sociale* de l'ethos évolue par le biais de ces nouvelles recrues qui amènent également avec elles de nouvelles valeurs et représentations modifiant par ricochet la dimension *symbolique* de l'ethos professionnel des managers (du *martyr* au *sportif*, de *l'officier-surveillant* au *manager participatif*). Ces transformations n'affectent pas encore sa dimension *pratique* (il faut toujours « augmenter la marge par tous les moyens », « tirer le maximum de son équipe d'employés »), très certainement parce qu'elle est déterminée par les exigences des enseignes en termes d'objectifs quantitatifs à atteindre. La question qui se pose est de savoir si cet ethos professionnel cristallisé durant l'époque des chefs de rayon va se perpétuer sous cette forme encore longtemps. Le schéma ci-dessous synthétise ce que nous venons de décrire :

Figure 5. Un ethos professionnel en évolution



Source : auteur.

2.2. Un ethos professionnel qui « fait système » ?

Sans renvoyer à la théorie des « systèmes complexes » d'Edgar Morin (2014 [1990]), nous proposons d'appréhender l'éthos professionnel comme un « système » dans un sens très général, c'est-à-dire « comme un ensemble d'interactions privilégiées entre des éléments, des acteurs ou des groupes d'acteurs et leurs produits : effets, actions, processus. Ces interactions peuvent conduire à des interrelations qui vont être à l'origine d'une certaine permanence du système et la manifestation de son existence, c'est-à-dire d'une autonomie relative par rapport à ses environnements » (Lugan, 2009 : 38). Ajoutons que ces systèmes ainsi considérés sont dynamiques, influencent et se font influencer en retour par leur environnement, et peuvent comprendre des sous-systèmes (*ibid.*).

Nous avons déjà dit qu'il existait des influences réciproques entre les trois dimensions de l'éthos professionnel des managers : *symbolique* (discours, normes, valeurs, représentations), *pratique* (activité, tâches, travail concret, pratique, règles observées) et *sociale* (caractéristiques

objectives : sexe, classe, race, diplôme, âge). Avec la définition de l'ethos professionnel comme système, on peut matérialiser ces liens par des boucles rétroactives où chaque dimension (ou sous-système) influence les autres et se fait influencer par elles, et où aucune dimension n'est moins importante que les autres :

1. Les dimensions *pratique* et *symbolique* : les valeurs et représentations influencent les pratiques quotidiennes (se considérer comme un *martyr* qui ne compte pas ses heures est nécessaire à l'atteinte des objectifs et pousse les managers à exiger de tels efforts de leurs employés). Inversement, les pratiques illégales et brutales qu'ils mettent en œuvre pour atteindre leurs objectifs en tirant le maximum de leurs équipes alimentent les représentations très masculines du « bon » manager comme *chef viril* et *officier-surveillant*.
2. Les dimensions *pratique* et *sociale* : les pratiques quotidiennes pénibles (comme le sacrifice de sa vie personnelle pour atteindre les objectifs) excluent nombre de femmes et de personnes se considérant comme trop diplômées et inversement, ces managers en poste qui sont majoritairement des hommes issus des classes populaires adhèrent fortement aux objectifs fixés par la direction et aux méthodes employées pour les atteindre.
3. Les dimensions *symbolique* et *sociale* : les caractéristiques objectives des managers influencent les valeurs et représentations (les hommes peu diplômés issus des classes populaires amènent avec eux ces représentations viriles du manager comme *officier-surveillant*, *chef viril* ou *martyr*) et inversement, ces représentations viriles expliquent qu'on trouve par exemple peu de femmes très diplômées et âgées.

On constate en outre que l'ethos professionnel est un système évolutif plus ou moins ouvert ou fermé. Un changement externe peut en effet faire évoluer une de ses dimensions et de façon réciproque, l'ethos peut influencer son environnement :

1. Cela s'opère par exemple avec le changement de la dimension *sociale* de l'ethos professionnel : les caractéristiques objectives des managers changent sous la pression du recrutement de managers plus jeunes, diplômés, féminins, d'origines ethniques plus diverses et plus souvent issus des classes moyennes. Ce changement influence à son tour la dimension *symbolique* de l'ethos professionnel : on passe ainsi progressivement de l'*officier-surveillant* pratiquant un management *directif* au manager plus *participatif*, et du *martyr* qui ne compte pas ses heures au *sportif* qui vise la performance maximale quand il est présent en magasin.

2. Un bon exemple de l'influence de l'éthos professionnel sur son environnement est l'échec du recrutement des étudiants de Master d'école de commerce pourtant souhaité par les directions des enseignes. A la fois, ces étudiants ne se sont pas retrouvés dans cet ethos et n'y ont donc pas adhéré, mais les salariés en magasin porteurs de l'éthos ne les ont pas non plus acceptés en raison de leur éloignement de l'éthos. Les RRH ont par conséquent été rapidement obligés de modifier leurs processus de recrutement et de mettre l'accent sur la socialisation professionnelle.

2.3. Un concept fertile en sociologie des groupes professionnels

Nous définissons donc l'éthos professionnel autour de deux caractéristiques principales : c'est tout d'abord un système évolutif plus ou moins ouvert ou fermé, influençant son environnement et se faisant influencer par lui ; c'est ensuite un système comptant trois dimensions reliées par des boucles rétroactives où chaque dimension (ou sous-système) influence les autres et se fait influencer par elles sans qu'aucune ne soit moins importante que les autres.

Nous allons l'utiliser pour proposer une relecture de quelques textes portant sur des groupes professionnels ou des professions. Nous avons répertorié pour ce faire une liste non exhaustive de 16 articles récents publiés dans des revues classées en sociologie-démographie²³¹ et qui utilisent le concept d'éthos professionnel. Dans certains d'entre eux, les auteurs (Boni-le Goff, 2010 ; Boussard, 2016, 2015 ; Vigour, 2008) le définissent avec quelques références récurrentes (Weber, 2008 [1904-1905] ; Zarca, 2009). Dans d'autres textes, les auteurs (Angeletti, 2012 ; Bonnet, Filion, 2014 ; Crasset, 2013 ; Fischer, Spire, 2009 ; Julhe, Honta, 2012 ; Lapeyre, Robelet, 2007 ; Mouhanna, 2016 ; Papinot, 2013 ; Vezinat, 2017 ; Willemez, 2017) citent le concept à quelques reprises mais sans le définir au moyen de références. Nous avons également répertorié quelques textes dont les auteurs (Boussard, Dujarier, 2014 ; Coulangeon *et al.*, 2012) n'utilisent pas ce concept qui s'y prête néanmoins assez bien. Nous avons classé ces textes en fonction des thèmes qu'ils abordent : ce sont globalement les mêmes que ceux que nous avons abordés mais quelques-uns posent des questions supplémentaires qui pourraient enrichir des travaux ultérieurs.

²³¹ Liste des revues AERES pour le domaine SOCIOLOGIE-DÉMOGRAPHIE (Mise à jour le 24/06/13), <http://www.aeres-evaluation.fr/Publications/Methodologie-de-l-evaluation/Listes-de-revues-SHS-de-l-AERES>, consulté le 24 janvier 2018.

Des pratiques différentes mais un même ethos professionnel

Ce premier thème sur l'homogénéité de l'ethos professionnel malgré la diversité des pratiques comprend deux articles. Dans un texte portant sur les fonctionnaires contrôlant les illégalismes, les auteurs (Fischer, Spire, 2009) s'intéressent à leur traitement différencié en fonction des différents profils des agents, par exemple leur trajectoire sociale ou leur couleur de peau. Pour nous, il s'agit de la dimension *sociale* de leur ethos professionnel. On constate comme chez les managers de rayon que même s'ils possèdent le même ethos professionnel et la même dimension *pratique* (les mêmes missions générales), ils les réalisent différemment en fonction de leur segment professionnel et de leurs caractéristiques objectives.

Dans ce second texte portant sur les idéologies des policiers, les auteurs (Coulangeon *et al.*, 2012) mettent en avant l'unité du groupe autour d'une *doxa professionnelle* qui transcende les segments professionnels et les divisions internes, leur permettant d'articuler unité et diversité. Pour nous, les policiers possèdent un ethos professionnel qui fonctionne comme un système cohérent reliant ses dimensions *pratique* (être plus ou moins répressif dans les interactions avec le public), *symbolique* (se considérer préventif, médian, répressif) et *sociale* : ici, le diplôme et la PCS sont peu importants alors que l'âge, le sexe et le lieu d'affectation jouent énormément pendant le processus de socialisation.

Socialisation à l'ethos professionnel

Ce deuxième thème de la socialisation à l'ethos professionnel comprend trois articles. Dans un texte portant sur les consultants en management, l'auteure (Boni-le Goff, 2010) montre que les débutants s'approprient un ethos professionnel du service au client par un processus de socialisation professionnelle qui influence leur langage, leurs pratiques et leurs discours. L'ethos professionnel forme pour nous un système cohérent s'articulant autour de ses dimensions *sociale* (homogénéité sociale et scolaire), *symbolique* (« mentalité » du service au client) et *pratique* (être nomade, servir le client de toutes les façons possibles). Cette socialisation professionnelle des consultants qui les fait adhérer à l'ethos professionnel du métier leur procure à la fois un sentiment d'appartenance et d'isolement en raison de la promotion de l'individualisme, renvoyant aux apprentis managers de rayon.

Dans un deuxième texte, les auteurs (Bonnet, Filion, 2014) détaillent le processus de construction de l'ethos professionnel dans différents milieux professionnels (pompes funèbres, hôpital, police). Ce processus qui s'opère par la *mémoire collective* passe par des histoires sur les « héros » et les « anti-héros » de la profession que les anciens racontent aux nouveaux, les socialisant de cette façon aux règles du professionnalisme et du travail bien fait. Cela renvoie

pour notre cas aux différents « modèles » à suivre et aux « contre-modèles » à éviter que les managers qui sont tuteurs des étudiants leur inculquent pendant leur alternance.

Dans ce dernier texte portant sur les jeunes formés au métier de maréchal-ferrant, l'auteur (Crasset, 2013) montre l'importance de la socialisation professionnelle. Les jeunes qui n'adhèrent pas à l'ethos professionnel centré autour de la force physique et de la pénibilité (dimension *pratique*) et d'une culture de métier associant travail avec souffrance (dimension *symbolique*) partent en effet rapidement d'eux-mêmes. Le fait qu'on compte une majorité d'étudiants peu diplômés issus des classes populaires ou du monde agricole (dimension *sociale*) joue certainement un rôle qu'il conviendrait d'approfondir.

Résistance aux changements de l'ethos professionnel

Ce troisième thème sur la résistance de l'ethos professionnel aux changements de son environnement comprend quatre articles. Dans un texte portant sur les dirigeantes de la finance, l'auteure (Boussard, 2016) s'intéresse à l'ethos professionnel très masculin qui détermine largement les possibilités de carrière des dirigeantes de la finance en agissant « comme un processus informel de clôture du groupe professionnel » (*ibid.* : 60). Il est en effet nécessaire de se conformer à ses dimensions *sociale* (homogénéité de genre, de diplôme, d'âge et de classe), *symbolique* (vision froide, intérêt pour l'argent) et *pratique* (docilité, technicité, rapports agonistiques) pour espérer réussir. L'influence de l'ethos professionnel dans la carrière est plus importante que chez les managers : la dimension *sociale* (en termes d'âge, de diplôme et de genre) ne peut pas évoluer avec l'arrivée d'une population différente des standards habituels du métier car c'est la cooptation qui permet de monter dans la hiérarchie, bloquant de fait les candidats non conformes. Les rares femmes arrivant au sommet s'y conforment obligatoirement sans aucunement changer ses dimensions *symbolique* et *pratique*. Très cohérent et résistant à des changements extérieurs comme la féminisation, cet ethos professionnel forme un système hermétique.

Dans un deuxième texte portant sur le marché des intermédiaires en transaction (salariés qui conseillent leurs clients lors de transactions financières), la même auteure (Boussard, 2015) montre que les salariés y circulent *via* une gestion de la main d'œuvre particulière et un ethos professionnel considéré comme « catégories de jugement informelles » (*ibid.* : 385). Selon nous, leur ethos professionnel forme un système cohérent et fermé autour de ses dimensions *sociale* (homogénéité de diplôme et d'âge), *symbolique* (valeurs de la transaction et des relations agonistiques) et *pratique* (savoirs techniques, obéissance, travail en équipe, aisance sociale). L'auteure parle de sa très forte prégnance sur les carrières : chaque année, ces salariés

sont évalués et classés en fonction du respect de l'éthos professionnel *via* une évaluation à 360° (*ibid.* : 380-381) qui semble sensiblement plus poussée que celle des managers de rayon.

Dans un texte portant sur les conseillers financiers de La Poste, l'auteure (Vézinat, 2017b) parle du recrutement d'une nouvelle population qui change radicalement leur profil : les recrues sont plus jeunes, diplômées, féminines et embauchées sous statut privé. Contre toute attente, ces jeunes recrues critiquent les transformations de l'entreprise et mettent en avant la notion de « service public ». Pour l'auteure, la cause est à chercher du côté de la profession fonctionnant comme « communauté socialisatrice [...] agissant sur les générations et produisant des survivances du passé, quand bien même la majorité du groupe professionnel s'est renouvelée » (*ibid.* : 120). Pour nous, si la dimension *sociale* de leur éthos professionnel évolue avec le recrutement et sa dimension *pratique* évolue autour de nouvelles missions, sa dimension *symbolique* (servir le public, et non pas faire du chiffre), la seule sur laquelle l'entreprise n'a pas directement de prise ici, reste très prégnante chez les salariés les plus expérimentés : encore porteurs de l'ancien éthos professionnel, ces derniers socialisent les nouvelles recrues à des valeurs qui n'ont plus cours, expliquant le maintien de l'éthos originel. Un processus comparable se déroule chez les managers de rayon : l'ancien éthos professionnel des « chefs » de rayon résiste malgré le renouvellement générationnel car les anciens socialisent les recrues à partir de références qui datent d'avant les transformations du poste.

Dans ce dernier texte portant sur les intermédiaires dans les fusions-acquisitions, les auteures (Boussard, Dujarier, 2014) présentent le cas d'un groupe professionnel refermé sur lui-même en raison de représentations professionnelles homogènes qui résistent aux critiques extérieures. Les auteures avancent que les activités quotidiennes et les représentations s'influencent réciproquement, renvoyant pour nous à la boucle rétroactive entre dimensions *pratique* et *symbolique* de l'éthos professionnel (la dimension *sociale* – âge et diplôme – mériterait d'être ici davantage mise en avant). Le constat est celui d'un éthos professionnel fonctionnant comme un système très fermé.

Le changement des dimensions de l'éthos professionnel

Ce quatrième thème sur le changement des dimensions de l'éthos professionnel comprend trois articles. Dans un texte portant sur les magistrats belges qui voient l'introduction du politique et du managérial dans la gestion de la magistrature, l'auteure (Vigour, 2008) montre que ces transformations organisationnelles changent la définition du « bon » magistrat (*ibid.* : 83). Pour nous, leur éthos professionnel qui s'articulait autour de dimensions *symbolique* (« tour d'ivoire », « plume d'oie », « éloge de la lenteur ») et *pratique* (indépendance, autonomie,

distance calcul coûts/bénéfices) (*ibid.* : 74) particulières sont touchées par ces mutations ainsi que par de jeunes magistrats qui ont tendance à les accélérer (dimension *sociale*). On retrouve une situation comparable chez les managers de rayon où les directions utilisent de jeunes recrues pour accélérer les mutations organisationnelles.

Dans un texte portant sur les conseillers techniques sportifs, les auteurs (Julhe, Honta, 2012) s'intéressent à la conciliation travail-famille en fonction du sexe. Ces conseillers possèdent selon nous un ethos professionnel ressemblant à celui des managers de rayon : sa dimension *symbolique* se compose d'une idéologie du dévouement, sa dimension *pratique* d'une disponibilité totale à l'égard des sportifs et sa dimension *sociale* d'une présence majoritairement masculine en raison de la difficile conciliation travail-famille. Comme dans les GSA, on remarque que cet ethos pourrait rapidement évoluer car les jeunes générations mettent en avant le thème de la conciliation dans le but d'éviter les divorces qui sont fréquents dans ce secteur.

Dans un dernier texte portant sur les médecins généralistes, les auteures (Lapeyre, Robelet, 2007) s'intéressent aux conséquences de l'arrivée d'une population plus jeune et féminine. Pour nous, cette transformation de la dimension *sociale* de leur ethos professionnel influence ses dimensions *pratique* (ils concilient leur métier avec leur vie familiale et gèrent leurs carrières différemment) et *symbolique* (ils remettent en cause la « vocation » et la nécessité d'être disponible en permanence pour les patients). Cela renvoie encore au cas des managers de rayon, à la différence près que ces derniers ne peuvent changer d'eux-mêmes la dimension *pratique* (leurs principales missions) de leur ethos car c'est la direction qui détermine leurs missions.

Contradictions entre les dimensions de l'ethos professionnel

Ce cinquième thème qui aborde le cas des contradictions internes entre les dimensions de l'ethos comprend deux articles. Dans un texte qui porte sur les magistrats et les directeurs de prison, l'auteur (Mouhanna, 2016) parle d'un écart entre « leurs idéologies personnelles, leurs identités professionnelles » d'une part, et « leurs pratiques individuelles » (*ibid.* : 38) d'autre part, aboutissant au « malaise et [à] la schizophrénie des magistrats » (*ibid.* : 39). Cette situation renvoie pour nous à une contradiction entre les dimensions *pratique* et *symbolique* de leur ethos professionnel qui provoque des tensions chez les magistrats. Une piste intéressante serait de voir si de trop fortes contradictions entre les dimensions d'un ethos professionnel peuvent occasionner des risques psycho-sociaux.

Dans un second texte portant sur des ouvriers permanents qui refusent de devenir les tuteurs de jeunes apprentis, l'auteur (Papinot, 2013) met là encore en exergue ce qui constitue pour nous une contradiction entre les dimensions *symbolique* et *pratique* de l'ethos professionnel.

Ces ouvriers sont en effet déchirés entre un « idéal des normes professionnelles de transmission des savoir-faire » et son impossibilité en raison du fort *turn over* des apprentis qui les empêche de les former sur la durée. Ces injonctions contradictoires qui provoquent malaise et culpabilité (*ibid.* : 15-16) chez les ouvriers renvoient également à la problématique des risques psychosociaux.

Des critères à rajouter aux dimensions de l'ethos professionnel

Ce sixième thème sur les critères des dimensions de l'ethos professionnel comprend deux articles. Dans un texte qui porte sur les différences entre deux groupes de « fournisseurs » de conseil juridiques, l'auteur (Willemez, 2017) montre comment l'exercice de ces activités est lié à des logiques organisationnelles et d'ethos professionnel. Ce qui est intéressant pour nous, c'est que la dimension *symbolique* de leur ethos professionnel comporte leur orientation politique, piste à creuser pour mieux appréhender certaines pratiques professionnelles chez les managers de rayon. Par exemple, on pourrait se demander si des managers de rayon peuvent se dire politiquement de gauche ? Et si oui, au sein de quels segments professionnels et avec quelles conséquences sur leurs pratiques managériales ?

Dans un texte portant sur les économistes prévisionnistes, l'auteur (Angeletti, 2012) montre que l'ethos professionnel des économistes français évolue à partir du milieu des années 1970 sous l'effet du changement de leur activité : celle-ci passe en effet de l'étude des modèles macroéconomiques centrés sur le rôle de l'État à des modèles microéconomiques qui mettent en exergue les anticipations rationnelles des agents économiques. Pour nous, la dimension *pratique* de leur ethos professionnel qui évolue fait changer sa dimension *symbolique*, mais la prise en compte de l'orientation politique des économistes dans la dimension *symbolique* de l'ethos semble intéressante quant à l'acceptation de tels changements. Encore une fois, cela peut renvoyer à l'influence de la couleur politique des managers des grandes surfaces sur leurs pratiques quotidiennes, piste qui reste à explorer.

L'ethos professionnel, révélé par la combinaison d'approches micro, méso et macrosociologiques, combine sociologie du travail et sociologie des professions afin de proposer une approche différente des groupes professionnels. Cette approche permet en effet d'articuler, pour un groupe professionnel donné, la diversité des pratiques observées sur le terrain mise en avant par les héritiers français du courant interactionniste (Demazière, Gadéa,

2009a ; Dubar *et al.*, 2015 ; Vézinat, 2016) avec une certaine unité de ce groupe, non pas autour d'une « culture professionnelle » (Champy, 2011, 2012 [2009]), mais autour d'un ethos professionnel défini comme système évolutif plus ou moins ouvert ou fermé, influençant son environnement et se faisant influencer par lui, et comptant trois dimensions reliées par des boucles rétroactives où chaque dimension (ou sous-système) influence les autres et se fait influencer par elles sans qu'aucune ne soit moins importante que les autres. Sa pertinence mérite d'être testée à plus grande échelle.

BIBLIOGRAPHIE

Documents scientifiques

A

- ABALLEA François, 2012, « Au-delà des professions : le holisme compréhensif, la règle et la méthode », *SociologieS* [En ligne], consulté le 25 octobre 2017, <http://sociologies.revues.org/3924>.
- ABBOTT Andrew, 1988, *The System of the Professions. An Essay of the Division of Expert Labour*, Chicago, University of Chicago Press.
- ABBOTT Andrew, 2003, « Écologies liées. À propos du système des professions », dans P.-M. Menger, *Les Professions et leurs sociologies*. (ed.), Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, pp. 29-50.
- ABELHAUSER Alain, GORI Roland, SAURET Marie-Jean (coord.), 2011, *La Folie Evaluation. Les nouvelles fabriques de la servitude*, Paris, Mille et une nuits
- ACTES DE LA RECHERCHE EN SCIENCES SOCIALES, 2011, « L'évaluation : contextes et pratiques », n° 189.
- AGONE, 2013, « Réprimer & domestiquer : stratégies patronales », n° 50.
- ALBER Alex, 2015, « Changer les têtes plutôt que les mentalités ? La “modernisation” de la SNCF par l'ouverture de son marché du travail d'encadrement », *Sociétés contemporaines*, n° 97, vol. 1, pp. 49-77.
- ALEMANY GOMEZ Carme, MOZO GONZALEZ Carmen, 2005, « Offenses, défenses et silences. Les conduites des femmes devant le harcèlement sexuel sur le lieu de travail », *Cahiers du Genre*, n° 39, vol. 2, pp. 173-192.
- ALIS David, BA Amadou, 2016, « Insatisfaction des salariés et des clients en réaction à l'automatisation des caisses d'un hypermarché : de la prise de parole à la défection et à la négligence », *Relations industrielles - Industrial Relations*, vol. 71, n° 2, pp. 323-349.
- ALLAIN Marie-Laure, CHAMBOLLE Claire, 2003, *Économie de la distribution*, Paris, La Découverte.
- ALLAIN Marie-Laure, CHAMBOLLE Claire, VERGE Thibaud, 2008, *La Loi Galland sur les relations commerciales. Jusqu'où la réformer ?*, « Cepremap », Paris, Editions Rue d'Ulm.
- ALONZO Philippe, 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.
- ALTER Norbert, 2002, *Les logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte.
- ALTER Norbert, 2005, *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses universitaires de France.
- ALTER Norbert, 2012, « Innovation, organisation et déviance », *Sociologie du monde du travail*, Presses universitaires de France, collection « Quadrige », pp. 271-288.
- AMADIEU Jean-François, MERCIER Nicole, 1989, « Relations contractuelles et flexibilité. Le cas d'un hypermarché », *Travail et emploi*, n° 41, pp. 19-27.
- AMIRA Selma, 2014, « Les risques professionnels par métiers à partir de Sumer 2010 », *Synthèse.Stat'*, n° 5, DARES.
- AMIRA Selma, AST Dorothée, 2014, « Des risques professionnels contrastés selon les métiers », *DARES Analyses*, n° 39, mai.
- AMOSSE Thomas, 2011, « Cadres/Non cadres : une frontière toujours consistante », dans P. Bouffartigue, C. Gadéa, S. Pochic, *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, Paris, Armand Colin, collection « Recherches », pp. 32-45.

- AMOSSE Thomas, GOLLAC Michel, 2007, « Intensité du travail et trajectoire professionnelle : le travail intense est-il soutenable ? », *Document de travail n° 93*, Centre d'études de l'emploi, septembre.
- AMOSSE Thomas, GOLLAC Michel, 2008, « Intensité du travail et trajectoire professionnelle », *Travail et Emploi*, n° 113, pp. 59-73.
- AMOSSE Thomas, PERRAUDIN Corinne, PETIT Héloïse, 2011, « Mobilité et segmentation du marché du travail : quel parcours professionnel après avoir perdu ou quitté son emploi ? », *Économie et statistique*, n° 450, pp. 79-105
- AMOSSY, Ruth, 2010, *La présentation de soi. Ethos et identité verbale*, Paris, Presses universitaires de France.
- ANDRIEUX Virginie, BOURDEAUX Catherine, FAUCHEUR Sonia (Le), ROUSSET Arnaud, SEGRETO Rémi, TRINQUIER Benoît, 2015, « La situation du commerce en 2014 », *Document de travail E2015/09*, INSEE, décembre.
- ANDRIEUX Virginie, BOURDEAUX Catherine, FAUCHEUR Sonia (Le), ROUSSET Arnaud, SEGRETO Rémi, TRINQUIER Benoît, 2016a, « Le commerce en 2015. L'activité accélère, les prix continuent de fléchir », *Insee Première*, n° 1606, juillet.
- ANDRIEUX Virginie, BOURDEAUX Catherine, FAUCHEUR Sonia (Le), ROUSSET Arnaud, SEGRETO Rémi, TRINQUIER Benoît, 2017, « La reprise amorcée en 2014 ne se dément pas fléchir », *Insee Première*, n° 1655, juillet.
- ANDRIEUX Virginie, BOURDEAUX Catherine, FAUCHEUR Sonia (Le), ROYER Florent, SEGRETO Rémi, TRINQUIER Benoît, 2015, « Le commerce en 2014. L'activité redémarre timidement », *Insee Première*, n° 1556, juin.
- ANDRIEUX Virginie, D'ISANTO Aurélien, 2015, « Des marges commerciales variées selon les produits, mais proches entre grandes surfaces », *Insee Focus*, n° 45, novembre, http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=if45, consulté le 29 avril 2016.
- ANGELETTI Thomas, 2012, « La prévision économique et ses "erreurs" », *Raisons politiques*, vol. 48, n° 4, pp. 85-101.
- ANGELOFF Tania, 1999, « Des miettes d'emploi : temps partiel et pauvreté », *Travail, genre et sociétés*, n° 1, vol. 1, pp. 43-70.
- ANGELOFF Tania, 2000, *Le travail à temps partiel, un marché de dupes ?*, Paris, La Découverte et Syros
- ANGELOFF Tania, 2012, « Monde du travail et sociologie du genre », dans N. Alter, *Sociologie du monde du travail*, Presses universitaires de France, pp. 289-306.
- ANGELOFF Tania, ARBORIO Anne-Marie, 2002, « Des hommes dans des "métiers de femmes" : mixité au travail et espaces professionnels dévalorisés », *Sociologia del lavoro*, n° 85, pp. 123-135.
- APPAY Béatrice, 2005, *La dictature du succès : le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan.
- APPLEBAUM Herbet, 1998, *The American Work Ethic and the Changing Work Force : An Historical Perspective*, Londres, Greenwood Press.
- ARBORIO Anne-Marie, 1999, *Un personnel invisible : les aides-soignantes*, Paris, Economica.
- ARIES Paul, 2002, *Harcèlement moral ou nouveau management*, Villeurbanne, Éditions Golias.
- ARISTOTE, 1967, *Rhétorique*, M. Dufour (trad.), Paris, Les Belles-Lettres.

- ARNAUD Benjamin, HANNE Hugo, 2014, « Panorama de la grande distribution alimentaire en France », *DGCCRF éco*, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, n°25, février.
- ASKENAZY Philippe, 2006 [2004], *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Seuil
- ASKENAZY Philippe, 2009, « Travail, un monde en mutation », *La revue pour l'histoire du CNRS* [En ligne], n° 24, <http://histoire-cnrs.revues.org/9092>, consulté le 28 août 2015.
- ASKENAZY Philippe, BERRY Jean-Baptiste, PRUNIER-POULMAIRE Sophie, 2009a, « Le droit et le terrain : le cas de la grande distribution », *Droit social*, n° 1, pp. 6-11
- ASKENAZY Philippe, BERRY Jean-Baptiste, PRUNIER-POULMAIRE Sophie, 2009b, « Travail et salariés dans la grande distribution », dans E. CAROLI, J. GAUTIE (dir.), *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, Opuscule du Cépremap, n° 17, Paris, Éditions rue d'Ulm/Presses de l'ENS, pp. 333-392.
- ASKENAZY Philippe, CARTRON Damien, CONINCK Frédéric (de), GOLLAC Michel (coord.), 2006, *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès.
- ASKENAZY Philippe, MORENO-GALBIS Eva, 2007, « The impact of technological and organizational changes on labor flows : Evidence from French establishments », *Labour*, vol. 21, n° 2, pp. 265-301.
- ASKENAZY Philippe, WEIDENFELD Katia, 2007, *Les Soldes de la loi Raffarin. Le contrôle du grand commerce alimentaire*, « Cepremap », Paris, Editions rue d'Ulm.
- AUBERT Nicole (dir.), 2004, *L'individu hypermoderne*, Ramonville-Saint-Agne, Eres.
- AUBERT Nicole (dir.), 2010, *La société hypermoderne : ruptures et contradictions*, Paris, l'Harmattan.
- AVRIL Christelle, 2014, *Les aides à domicile. Un autre monde populaire*, Paris, La Dispute.
- AZAÏS Christian, 2014a, « Normes d'emploi, hybridation et zone grise chez les pilotes d'hélicoptère au Brésil. Les enjeux de la globalisation », *Revue Tiers Monde*, n° 218, vol. 2, pp. 53-70.
- AZAÏS Christian, 2014b, « Globalisation et construction métropolitaine. Sao Paulo et Mexico vus d'hélicoptère », dans C. Azaïs, M. Pepin-Lehalleur (dir.), *Modes de gouvernance dans quatre métropoles latino-américaines (Buenos Aires, Caracas, Mexico et Sao Paulo)*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang, pp. 163-190.
- AZAÏS Christian., 2015, « Le brouillage des frontières de la société salariale dans les Amériques et au-delà : une lecture des transformations du travail dans un *globalising world* », *IdeAs* [En ligne], n° 5, <https://ideas.revues.org/872>, consulté le 23 juillet 2015.

B

- BA Amadou, 2015, « L'avenir du métier de caissière d'hypermarché : les mutations organisationnelles et relationnelles », *Management & Avenir*, n° 75, pp. 147-167.
- BA Amadou, VIGNON Christophe, 2013, « Mieux gérer les incidences de l'automatisation des services : le cas des caisses libre-service », *Gestion*, vol. 38, n° 2, pp. 62-70.
- BACH Stephen, BORDOGNA Lorenzo, 2011, « Varieties of new public management or alternative models ? The reform of public service employment relations in industrialized democracies », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 11, pp. 2281-2294.
- BAILLY Samantha, 2016, *Stagiaires : le guide de survie ! : sois stage et tais-toi...*, Paris, Larousse.

- BAJOIT Guy, 1988, « Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », *Revue française de sociologie*, vol. 29, n° 2, pp. 325-345.
- BALAZS, Gabrielle, FAGUER, Jean-Pierre, 1996, « Une nouvelle forme de management : l'évaluation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, vol. 4, pp. 68-78.
- BANDT Jacques de, 1991, *Les services : productivité et prix*, Paris, Economica.
- BARBIER Pascal, 2012, « Contraintes relationnelles et résistance au travail. Les vendeurs des grands magasins », *Sociétés contemporaines*, n° 86, vol. 2, pp. 31-57.
- BARBUSSE Béatrice, 2016 « Sport et entreprise, un rapprochement qui ne va pas de soi », *Sociologies pratiques*, n° 32, vol. 2, pp. 1-8.
- BAREL Yvan, 2001, « Complémentarité et contradictions des formes de contrôle. Le cas de la grande distribution », *Finance Contrôle Stratégie*, n° 2, vol. 4, pp. 5-31.
- BAREL Yvan, FREMEAUX Sandrine, 2008a, « Faut-il sacrifier sa vie personnelle et celle de ses collaborateurs ? Le cas de la grande distribution », *Humanisme et Entreprise*, n° 290, pp. 1-18.
- BAREL Yvan, FREMEAUX Sandrine, 2008b, « Comment faire évoluer les mentalités des managers de proximité ? Le cas de la grande distribution », *Gérer et comprendre*, n° 93, pp.4-13.
- BAREL Yvan, FREMEAUX Sandrine, 2008c, « Programmes d'aide à la conciliation vie professionnelle - vie personnelle : ce que l'analyse des identités au travail nous révèle... », *Management & Avenir*, n° 18, pp. 49-64.
- BAREL Yvan, FREMEAUX Sandrine., 2009a, « À quelles conditions les salariés adhèrent-ils à un projet de crèche ? », *Travail et Emploi*, n° 117, pp. 81-89.
- BAREL Yvan, FREMEAUX Sandrine, 2009b, « Les conditions de succès d'une approche descendante du changement managérial. Le cas d'un hypermarché », *Management & Avenir*, n° 22, pp. 30-51.
- BAREL Yvan, FREMEAUX Sandrine, 2010, « Les motifs de la déviance positive », *Management & Avenir*, n° 32, vol. 2, pp. 91-107.
- BAREL Yvan, FREMEAUX Sandrine, 2011, « Les coûts cachés liés à des mesures d'amélioration des services. L'exemple des caisses d'un hypermarché », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 14, n° 3, pp. 91-117.
- BAREL Yvan, FREMEAUX Sandrine, 2013, « Les entraves au bien-être du personnel des grands magasins : pistes de solutions », *Gestion*, vol. 38, n° 2, pp. 79-87.
- BARET Christophe, FALCOZ Christophe, LIVIAN Yves-Frédéric, 2004, « La gestion de la charge de travail dans les activités de services », *Revue française de gestion*, n° 150, pp. 87-103.
- BARET Christophe, GADREY Jean, GALLOUJ Camal 1998, « Le temps de travail dans la grande distribution alimentaire en France, Allemagne, Grande-Bretagne », *Travail et Emploi*, n° 74, pp. 21-35.
- BARET Christophe, JANY-CATRICE Florence, 2001, « L'emploi et les services du commerce de détail en France et aux États-Unis », *Travail et emploi*, n° 85, pp. 57-71.
- BARET Christophe, LIVIAN Yves-Frédéric, 2002, « Le contrôle de la productivité dans les activités de service : peut-on dépasser les outils tayloriens ? », *Travail et Emploi*, n° 91, pp. 71-78.
- BARRERE-MAURISSON Marie-Agnès, 1992, *La Division familiale du travail. La vie en double*, Paris, Presses universitaires de France.
- BARREY Sandrine, 2006, « Formation et calcul des prix : le travail de tarification dans la grande distribution », *Sociologie du travail*, vol. 48, n° 2, pp. 142-158.

- BARREY Sandrine, COCHOY Franck, DUBUISSON-QUELLIER Sophie, 2000, « Designer, packager, merchandiser : trois professionnels pour une même scène marchande », *Sociologie du travail*, vol. 42, n° 3, pp. 457-482.
- BAUD Céline, DURAND Cédric, 2012, « Financialization, globalization and the making of profits by leading retailers », *Socio-economic review*, vol. 10, n° 2, pp. 241-266.
- BEAU Anne Sophie, 2004, *Un siècle d'emplois précaires. Patron-ne-s et salarié-e-s dans le grand commerce (XIXe-XXe siècle)*, Paris, Payot.
- BEAUD Stéphane, WEBER Florence, 2010 [1997], *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, collection « Grands repères », 4^{ème} édition.
- BECKER Gary, 1962, « Investment in human capital : a theoretical analysis », *Journal of Political Economy*, vol. 70, n° 5, pp. 9-49.
- BECKER Gary, 1964, *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis*, New York, Columbia University Press, National Bureau of Economic Research.
- BECKER Howard, 1985 [1963], *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié.
- BECKER Howard, 1988 [1979], *Les Mondes de l'art*, Paris, Flammarion.
- BECKER Howard, 2002, *Les Ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte.
- BECKER Howard, GEER Blanche, HUGHES Everett, STRAUSS Anselm, 1961, *Boys in white : student culture in medical school*, London, Transaction Books.
- BECKERS Maude, CHAIGNOT Nicolas, 2018, « Le harcèlement sexuel dans les relations de travail, quels moyens pour quelles spécificités ? », *Revue de droit du travail*, n° 1, pp. 12-20.
- BEDARD Pascale, 2016, « L'éthos en sociologie : perspectives de recherche pour un concept toujours fertile », *Cahiers de recherche sociologique*, n° 59-60, pp. 259-276.
- BEHAGHELL Luc, CAROLI Eve, WALKO-WIAKE Emmanuelle, 2011, « Information and communication technologies and skill upgrading : the role of internal vs. external labour markets », *IZA Discussion Paper*, n° 5494, Institute of Labor Economics, Bonn, February.
- BELANGER Jacques, THUDEROZ Christian, 2010, « Le répertoire de l'opposition au travail », *Revue française de sociologie*, vol. 51, n° 3, pp. 427-460.
- BELORGEY Nicolas, 2010, *L'hôpital sous pression. Enquête sur le nouveau management public*, Paris, La Découverte.
- BENEDETTO-MEYER Marie, MAUGERI Salvatore, METZGER Jean-Luc (dir.), 2011, *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*, Paris, L'Harmattan.
- BENIGUI Georges, 1981 « La sélection des cadres », *Sociologie du travail*, vol. 23, n° 3, pp. 294-307.
- BENQUET Marlène, 2009, « Nathalie M. Le refus d'encaisser », *Travail, genre et sociétés*, n° 21, pp. 9-24.
- BENQUET Marlène, 2010, « Les raisons de l'action collective : retour sur la mobilisation improbable des salariés d'hypermarchés », *Sociologie du Travail*, vol. 52, n° 3, pp. 305-322.
- BENQUET Marlène, 2013, « Le circuit de secours syndical. Quand représentants patronaux et syndicaux cogèrent les conflits professionnels », *Agone*, n° 50, pp. 135-157.
- BENQUET Marlène, 2015 [2013], *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte.

- BENQUET Marlène, DURAND Cédric, 2016, « La financiarisation de la grande distribution. Restructuration de l'actionnariat et déclin économique du groupe Carrefour (1999-2013) », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 16, pp. 37-59.
- BENQUET Marlène, DURAND Cédric, HOCQUELET Mathieu, LAGUERODIE Stéphanie, 2016, « Les crises de la grande distribution », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 16, pp. 19-35.
- BENSIDOUN Isabelle, TRANCART Danièle, 2018, « Choix professionnels et écarts de salaire entre hommes et femmes : le rôle des différences de préférences et d'attitudes face au travail », *Population*, vol. 73, n° 1, pp. 35-62.
- BERAUD Delphine, 2016, « Les formations obligatoires en entreprise : des formations comme les autres ? », *Céreq Bref*, n° 350.
- BERCOT Régine, DIVAY Sophie, GADEA Charles (dirs.), 2012, *Les groupes professionnels en tension. Frontières, tournants, régulations*, Toulouse, Octarès.
- BERENI Laure, CHAUVIN Sébastien, JAUNAIT Alexandre, REVILLARD Anne, 2012, *Introduction aux études sur le genre*, Louvain-la-Neuve, De Boeck.
- BERGEAT Maxime, REMY Véronique, 2017, « Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ? », *Dares Analyses*, n° 064, octobre.
- BERGER Peter, LUCKMANN Thomas, 1986 [1966], *La construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens.
- BERGER Suzanne, PIORE Michael, 1980, *Dualism and Discontinuity in Industrial Societies*, Cambridge, Cambridge University Press.
- BERNARD Lise, 2012, « Le capital culturel non certifié comme mode d'accès aux classes moyennes. L'entregent des agents immobiliers », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 191-192, pp. 68-85.
- BERNARD Sophie, 2005, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du Travail*, vol. 47, n° 2, pp. 170-187.
- BERNARD Sophie, 2011a, « Violence des échanges sur la Toile. Un forum de “passionnés” de la grande distribution », in M. Dressen, J.-P. Durand (coords.), *La violence au travail*, Octarès, Toulouse, pp. 17-28.
- BERNARD Sophie, 2011b, « “C’est pas un homme qui va travailler dans les dentelles !”. De l'impossible mixité dans la grande distribution ? », dans M. Cacouault-Bitaud, F. Charles (dirs.), *Quelle mixité dans les formations et les groupes professionnels ? Enquêtes sur les frontières et le mélange des genres*, Paris, L'Harmattan, pp. 35-56.
- BERNARD Sophie, 2012a, « La promotion interne dans la grande distribution : la fin d'un mythe ? », *Revue française de sociologie*, vol. 53, n° 2, pp. 259-291.
- BERNARD Sophie, 2012b, « Conflits de temporalités dans les services : le cas des caisses automatiques », *Temporalités* [En ligne], n° 16, <http://temporalites.revues.org/2250>, consulté le 3 janvier 2016.
- BERNARD Sophie, 2013, « Travailler “à l'insu” des clients. Défaut de reconnaissance en caisses automatiques », *Travailler*, n° 29, pp. 119-139.
- BERNARD Sophie, 2014, « Le travail de l'interaction. Caissières et clients face à l'automatisation des caisses », *Sociétés contemporaines*, n° 94, vol. 2, pp. 93-119.
- BERNARD Sophie, 2016, « L'épargne salariale dans la grande distribution. Du partage des bénéfices au partage des risques », *Revue française de socio-économie*, n° 16, pp. 61-80.

- BERNARD Sophie, CHAPPAZ Flore, 2007, « Hétérogénéité de l'emploi et compromis temporel : les emplois étudiants », dans F. Vatin (dir.), *Le salariat : histoire, théorie et formes*, Paris, La Dispute, pp. 261-278.
- BERNARD Sophie, DUJARIER Marie-Anne, TIFFON Guillaume (coord.), 2011, « L'activité des clients : un travail ? », *Sciences de la société*, n° 82.
- BERNARD Sophie, TIFFON Guillaume, 2014, « De l'automatisation des caisses à la recomposition du travail des caissières », in J.-P. Durand, F. Moatty, G. Tiffon (coords.), *L'innovation dans le travail*, Toulouse, Octarès, pp. 77-89.
- BERNOUX Philippe, MOTTE Dominique, SAGLIO Jean, 1973, *Trois ateliers d'OS*, Paris, Economie et Humanisme.
- BEROUD Sophie, BOUFFARTIGUE Paul (dirs.), 2009 ; *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute.
- BERSON Clémence, 2013, « Testing : la difficulté de l'interprétation de la discrimination à l'embauche », *Travail et Emploi*, n° 135, pp. 27-40.
- BERTAUX-WIAME Isabelle, 2006, « Conjugalité et mobilité professionnelle : le dilemme de l'égalité », *Cahiers du Genre*, n° 41, vol. 2, pp. 49-73.
- BERTEZENE Sandra, DUBRION Benjamin, 2013, « "Moderniser" les pratiques d'évaluation du travail dans la fonction publique : Analyse exploratoire du cas d'un hôpital public », *Formation emploi*, n° 121, pp. 83-105.
- BERTON Fabienne, 2013, « Démissions et licenciements face aux changements dans les entreprises », *Travail et Emploi*, n° 136, pp. 49-68.
- BERTRAND Olivier, 1991, « Emploi, qualification, formation dans la distribution américaine », *Formation Emploi*, n°36, pp. 47-57
- BERTRAND Marianne, KRAMARZ Francis, 2002, « Does entry regulation hinder job creation ? Evidence from the French retail industry », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 117, n° 4, pp. 1369-1413.
- BERTRAND Olivier, ROMANI Claudine, 1991, « Les qualifications dans la distribution : nouvelles compétences ou nouveaux métiers », *Formation Emploi*, n° 35, pp. 26-34.
- BESSIN Marc, 2002, « Le recours au rite : l'exemple du service militaire », *Agora débats/jeunesses*, n° 28, pp. 34-45.
- BESSIRE Dominique, 1997, « Grande distribution : l'efficacité du système de régulation interne », dans J. Marseille (dir.), *La révolution commerciale en France*, pp. 165-182.
- BESUCCO Nathalie, TALLARD Michèle, 1999, « L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche ? », *Sociologie du travail*, vol. 41, n° 2, pp. 123-142.
- BESUCCO Nathalie, TALLARD Michèle, TERTRE Christian (du), UGHETTO Pascal, 2002, « La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ? », *Revue de l'IREs*, n° 39, pp. 85-113.
- BEZES Philippe, DEMAZIERE Didier, BIANIC Thomas (Le), PARADEISE Catherine, NORMAND Romuald, BENAMOUGZIG Daniel, PIERRU Frédéric, EVETTS Julia, 2011, « New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du travail*, vol. 53, n° 3, pp. 293-348.
- BIDET Alexandra (dir.), 2006, *Sociologie du travail et activité*, Toulouse, Octarès.

- BIGI Maëlezig, 2016, *Reconnaissance et organisation du travail : perspectives françaises et européennes*, Thèse de doctorat en sociologie, Conservatoire national des arts et métiers.
- BIGI Maëlezig, COUSIN Olivier, MEDA Dominique, SIBAUD Laetitia, WIEVIORKA Michel, 2015, *Travailler au XXIe siècle. Des salariés en quête de reconnaissance*, Paris, Robert Laffont.
- BILGE Sirma, 2009, « Théorisations féministes de l'intersectionnalité », *Diogène*, vol. 225, n° 1, pp. 70-88.
- BILLOWS Sebastian, 2016, « La politique de l'ambiguïté juridique. Quand l'État tente de réguler les échanges entre la grande distribution et ses fournisseurs », *Sociologie du Travail*, vol. 58, n° 1, pp. 8-31.
- BISCOURP Pierre, 2015, « La concurrence du hard discount : quels effets sur les prix et l'emploi ? », *Document de travail E2015/01*, Direction des Statistiques d'Entreprises, INSEE, mars.
- BLANCHARD Kenneth, JOHNSON Spencer, 1987, *Le manager minute*, Paris, Editions d'Organisation.
- BODIER Marceline, BOURIEAU Philippe, VIDALENC Joëlle, 2011, « Travailler dans le commerce de détail ou l'artisanat commercial », *Insee Première*, n° 1358, juin.
- BODIER Marceline, WOLFF Loup, 2018, *Les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Toulouse, Octarès
- BOESPFLUG Magali, 2010, *Développer la polyvalence des salariés ? Enjeux et paradoxes. Le cas des managers de la grande distribution*, Thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université de Limoges.
- BOETIE Etienne (de la), 2014 [1576], *Discours de la servitude volontaire*, Paris, Mille et une nuits.
- BOLTANSKI Luc, 1981, « America, America... Le Plan Marshall et l'importation du "management" », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 38, pp. 19-41.
- BOLTANSKI Luc, 1982, *Les Cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Seuil.
- BONI-LE GOFF Isabel, 2010, « Pratiques et identités professionnelles dans le conseil en management en France : entre ethos du service au client et pression du "up or out" », *Sociologies* [En ligne], <http://journals.openedition.org/sociologies/3072>, consulté le 1^{er} mai 2018.
- BONI-LE GOFF Isabel, 2012, « "Ni un homme, ni une femme, mais un consultant". Régimes de genre dans l'espace du conseil en management », *Travail et Emploi*, n° 132, pp. 21-34.
- BONNET Estelle, COLLET Beate, MAURINES Béatrice, 2006, « Carrière familiale et mobilité géographique professionnelle », *Cahiers du Genre*, n° 41, vol. 2, pp. 75-98.
- BONNET François, 2007, « Le vol en interne : les vols commis par les salariés sur leur lieu de travail », *Sociologie du travail*, vol. 49, n° 4, pp. 544-556.
- BONNET François, 2008, « Un crime sans déviance : le vol en interne comme activité routinière », *Revue française de sociologie*, vol. 49, n° 2, pp. 331-350.
- BONNET Thomas, FILION Normand, 2014, « Formes et usages de la mémoire dans la construction de l'éthos professionnel », *Sociologies pratiques*, n° 29, vol. 2, pp. 83-91.
- BORZEIX Annie, CHARLES Julien, ZIMMERMANN Bénédicte, 2015, « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat », *Sociologie du travail*, vol. 57, n° 1, pp. 1-19.
- BOSCH Gerhard, LALLEMENT Michel, 1991a, « Emploi et temps de travail dans la grande distribution alimentaire allemande », *Formation Emploi*, n° 36, pp. 23-35.
- BOSCH Gerhard, LALLEMENT Michel, 1991b, « La négociation collective sur le temps de travail en France et en Allemagne », *Travail et emploi*, n° 49, pp. 31-45.
- BOTHOREL Jean, SASSIER Philippe, 2005, *La grande distribution. Enquête sur une corruption à la française*, Paris, Bourin Editeur.

- BOUFFARTIGUE Paul, GADEA Charles, 2000, *La Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte.
- BOUFFARTIGUE Paul, GADEA Charles, POCHIC Sophie, 2011, *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Paris, Armand Colin.
- BOUFFARTIGUE Paul, PENDARIES Jean-René, 1994, « Formes particulières d'emploi et gestion d'une main-d'œuvre féminine peu qualifiée : le cas des caissières d'un hypermarché », *Sociologie du travail*, vol. 36, n° 3, pp. 337-359.
- BOUILLOUD Jean-Philippe., 2012, *Entre l'enclume et le marteau : les cadres pris au piège*, Paris, Seuil.
- BOUQUIN Stephen (coord.), 2008, *Résistances au travail*, Paris, Syllepse,
- BOUQUIN Stephen, 2011, « La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française », *Actuel Marx*, n° 49, vol. 1, pp. 60-72.
- BOUQUIN Stephen, 2014, « Les résistances au travail : il est temps de sortir de l'imprécision », dans J.-A. Calderón, V. Cohen (dir.), *Qu'est-ce que résister ? Usages et enjeux d'une catégorie d'analyse sociologique*, Villeneuve-d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, pp. 111-123.
- BOURDAGES-SYLVAIN Marie-Pierre, 2013, « L'ethos contemporain du travail au Québec : une analyse des principaux facteurs de changement », dans N. Côté, R. Malenfant (dir.), *Vers une nouvelle conception de l'"idéaltipe" du travailleur ?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 87-101.
- BOURDIEU Jérôme, BREDA Thomas, 2016, « Des délégués syndicaux sous-payés : une situation de discrimination stratégique ? », *Travail et Emploi*, n° 145, pp. 31-58.
- BOURDIEU Pierre, 1982, « Les rites comme actes d'institution », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 43, pp. 58-63.
- BOURDIEU Pierre, 1989, *La Noblesse d'État Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Editions de Minuit.
- BOURDIEU Pierre, 1996, « La double vérité du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, pp. 89-90.
- BOURDIEU Pierre, 2015a [1984], « Le marché linguistique », *Questions de sociologie*, Paris, Éditions de Minuit, pp. 121-137.
- BOURDIEU Pierre, 2015b [1984], « L'opinion publique n'existe pas », *Questions de sociologie*, Paris, Éditions de Minuit, pp. 222-235.
- BOURDIEU Pierre, 2015c [1984], « Le racisme de l'intelligence », *Questions de sociologie*, Paris, Editions de Minuit, pp. 264-268.
- BOURDIEU Pierre, PASSERON Jean-Claude, 1970, *La reproduction : éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris, Éditions de Minuit.
- BOUSSARD Valérie, 2005, *Au nom de la norme : les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*, Paris, L'Harmattan.
- BOUSSARD Valérie, 2008, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.
- BOUSSARD Valérie, 2009, « L'incontournable évaluation des performances individuelles : entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 8, n° 2, pp. 37-52.
- BOUSSARD Valérie, 2015, « De l'espace hybride au monde social : la coordination dans le marché en abyme des transactions d'entreprise », *L'Année sociologique*, vol. 65, n° 2, pp. 357-390.

- BOUSSARD Valérie, 2016, « Celles qui survivent : dispositions improbables des dirigeantes dans la finance », *Travail, genre et sociétés*, vol. 35, n° 1, pp. 47-65.
- BOUSSARD Valérie, DEMAZIERE Didier, MILBURN Philip, 2010, *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- BOUSSARD Valérie, DUJARIER Marie-Anne, 2014, « Les représentations professionnelles en question. Le cas des intermédiaires dans les fusions-acquisitions », *Sociologie du travail*, vol. 56, n° 2, pp. 182-203.
- BOUSSARD Valérie, LORIOU Marc, CAROLY Sandrine, 2007, « Une féminisation sur fond de segmentation genrée : le cas des policiers en commissariat », *Sociologies pratiques*, n° 14, vol. 1, pp. 75-98.
- BOUSSARD Valérie, MAUGERI Salvatore (dir.), 2003, *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, l'Harmattan, Paris.
- BOUZIANI Zoubir, FERRANTE Aline, 2014, « Le commerce électronique en 2012. Les *pure-players* dominent les ventes web du commerce de détail », *Insee première*, n° 1489, février.
- BOZON Michel, 1987, « Apprivoiser le hasard. La conscription au XIX^e siècle », *Ethnologie française*, n° 17, vol. 2-3, pp. 291-301.
- BRAGG Sara, MANCHESTER Helen, 2011, *Creativity, school ethos and the creative partnerships programme*, The Open University, old.creativitycultureeducation.org/wp-content/uploads/may-2011-final-report-ou-creativity-school-ethos-and-creative-partnerships-282.pdf, consulté le 5 juin 2018.
- BRAVERMAN Harry, 1976 [1974], *Travail et capitalisme monopoliste : la dégradation du travail au XX^{ème} siècle*, Paris, Maspero.
- BRIARD Karine, 2017, « Continuer, réduire ou interrompre son activité professionnelle : le dilemme des mères de jeunes enfants », *Revue française des affaires sociales*, n° 2, pp. 149-168.
- BROCHIER Christophe, 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.
- BROHM Jean-Marie, 1992, *Sociologie politique du sport*, Nancy, Presses universitaires de Nancy.
- BROUSSE Cécile, FERRANTE Aline, TURNER Laure, 2015, « Le temps des courses depuis 1974, De moins en moins fréquentes et toujours plus longues le samedi », *Insee Première*, n° 1533, janvier
- BRUNEL Valérie, 2004, *Les managers de l'âme : le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, Paris, La Découverte.
- BRUNO Isabelle, DIDIER Emmanuel, 2013, *Benchmarking. L'État sous pression statistique*, Paris, Zones.
- BUCHER Rue, STRAUSS Anselm, 1961, « Professions in Process », *American Journal of Sociology*, vol. 66, n° 4, pp. 325-334.
- BUCHER Rue, STRAUSS Anselm, 1992 [1961], « La dynamique des professions », dans A. Strauss, *La trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan, pp. 67-86.
- BUE Jennifer, REY Frédéric, ROUX-ROSSI Dominique, 2013, « Le temps partiel moins attractif ? Nouvelles régulations temporelles dans deux secteurs de services », *Travail et emploi*, n° 134, pp. 59-74.
- BURAWOY Michael, 1979, *Manufacturing Consent : Changes in the Labor Process under Capitalism*, Chicago, University of Chicago Press.
- BURKE Raymond R., 2006, « The third wave of marketing intelligence », dans M. Krafft, M. Mantrala (eds.), *Retailing in the 21st Century. Current and Future Trends*, Berlin – New York, pp. 113-125.

- BURLLOT Fabrice, PICHOT Lilian, PIERRE Julien, 2010, « Le sport en entreprise au service des pratiques managériales », *Communication*, vol. 28, n° 1, pp. 133-160.
- BURNAY Nathalie, ERTUL Servet, MELCHIOR Jean-Philippe (dir.), 2013, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Louvain-la-Neuve, Éditions Academia-Bruylant.
- BUSCATTO Marie, 2002, « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue française de sociologie*, vol. 43, n° 1, pp. 73-98.
- BUSCATTO Marie, 2014, *Sociologies du genre*, Paris, Armand Colin.
- BUSCATTO Marie, 2016, « La forge conceptuelle. "Intersectionnalité" : À propos des usages épistémologiques d'un concept (très) à la mode », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 47, n° 2, pp. 101-115.
- BUSCATTO Marie, FUSULIER Bernard, 2013, « Présentation. Les "masculinités" à l'épreuve des métiers "féminins" », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, n° 44, vol. 2, pp. 1-19.
- BUSCATTO Marie, MARRY Catherine, 2009, « Le "plafond de verre" dans tous ses éclats. La féminisation des professions supérieures au XX^e siècle », *Sociologie du travail*, vol. 51, n° 2, pp. 170-182.
- BÜSCHE Martin, 1993, « The Work Ethic and the Work Ethos : The Importance of Ethical Arguments for the Politics of Transition to the Market », *Russian Studies in Philosophy*, vol. 32, n° 1, pp. 76-82.

C

- CADET Jean-Paul, GUITTON Christophe, 2013, « Introduction - Connaissez-vous les professions intermédiaires ? », *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, Paris Armand Colin, pp. 19-26.
- CADET Jean-Paul, MAHLAOUI Samira, MAILLARD Dominique, 2014, « Les professionnels de la vente à l'épreuve de la relation client », *Céreq Bref*, n° 321.
- CAILLAT Michel, 1989, *L'idéologie du sport en France depuis 1880*, Montreuil, Éditions de la Passion.
- CAPPELLIN Paola, 2010, « Plafond, parois de verre ou ciel de plomb ? De la persistance des inégalités », *Cahiers du Genre*, n° 48, pp. 31-57.
- CARLUER-LOSSOUARN Frédéric, 2007, *L'aventure des premiers supermarchés*, Cesson-Sévigné, Linéaires-Editions du Boisbaudry.
- CARLUER-LOSSOUARN Frédéric, DAUVERS Olivier, 2004, *La saga du commerce français*, Rennes, Editions Dauvers.
- CARRE Françoise, TILLY Chris, VAN KLAVEREN Maarten, VOSS-DAHM Dorothea, 2010, « Retail Jobs in Comparative Perspective », dans J. Gauthier, J. Schmitt, *Low Wage Work in the Wealthy World*, New York, Russell Sage Foundation, pp. 211-268.
- CARRELET Pierre, CRUZET Thibault, 2014, « Les "Drives" : Une nouvelle forme de commerce en forte croissance », *Le 4 pages de la DGE*, n° 37, septembre, Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du numérique.
- CARR-SAUNDERS Alexander, WILSON Paul, 1933, *The professions*, Oxford, Clarendon Press.
- CARTIER Marie, 2005, « La petite fonction publique, monde stable et séparée ? L'exemple des facteurs de PTT des 30 Glorieuses », *Sociétés contemporaines*, n° 58, vol. 2 pp. 19-39.

- CARTRON Damien, 2003, « Le sociologue pris en sandwich ! Retour sur une observation participante dans un *fast-food* », *Travail et emploi*, n° 94, pp. 59-64.
- CASES Luis, MASSICOT Annie, 2015, « La grande distribution se recentre sur les produits alimentaires », *Insee Focus*, n° 29, juin, http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=if29#sommaire, consulté le 28 avril 2016.
- CASSET Jean, 2014, *Le chiffre d'affaires. Enquête au cœur d'une grande surface*, Lormont, Le bord de l'eau.
- CATTANEO Nathalie, 1997, « Le travail à temps partiel : entre rêve et cauchemar », *Les cahiers du Mage*, n° 2, pp. 71-80.
- CATTANEO Nathalie, 1997, « Précarités et travail à temps partiel. L'exemple des caissières d'hypermarché », dans B. Appay, A. Thébaud-Mony (Eds), *Précarisation sociale, travail et santé*, Paris, Iresco-Cnrs, pp. 331-340.
- CAU-BAREILLE Dominique, GAUDART Corinne, 2012, « Formation et changements technologiques : des difficultés liées à l'âge ? » dans A.-F. Molinié, C. Gaudart, V. Pueyo (coord.), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Toulouse, Octarès, pp. 95-113.
- CELERIER Sylvie, 1994, « Le travail du flux. L'activité de gestion d'un flux de fabrication automobile », *Formation emploi*, n° 47, pp. 39-58.
- CHADEAU Emmanuel, 2004a, « L'influence du modèle américain sur la filière alimentaire en France après la seconde guerre mondiale », dans J.-P. Barrière, M. de Ferrière (eds.), *Aéronautique, marchés, entreprises. Mélanges en mémoire d'Emmanuel Chadeau*, Paris, Page One, pp. 221-234.
- CHADEAU Emmanuel, 2004b, « Entre familles et managers, les grandes firmes de commerce de détail en France depuis 1945 », dans J.-P. Barrière, M. de Ferrière (eds.), *Aéronautique, marchés, entreprises. Mélanges en mémoire d'Emmanuel Chadeau*, Paris, Page One, pp. 151-169.
- CHARENTREUIL Lydie, EPIPHANE Dominique, 2013, « “Les hommes sont plus fonceurs mais les femmes mieux organisées” : quand les recruteurs parlent du sexe des candidate-s », *Céreq Bref*, n° 315.
- CHAMPY Florent, 2009, « La culture professionnelle des architectes », dans D. Demazière, C. Gadéa, *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte, pp. 152-162.
- CHAMPY Florent, 2011, *Nouvelle théorie sociologique des professions*, Paris, Presses universitaires de France.
- CHAMPY Florent, 2012 [2009], *La sociologie des professions*, Paris, Presses universitaires de France.
- CHAMPY Florent, 2014, « Faut-il parler de déprofessionnalisations au pluriel ? Tentative de thématization de deux processus de remise en cause de pratiques professionnelles », *Recherche & formation*, vol. 75, n° 1, pp. 133-146.
- CHATZIS Kostas, CONINCK De Frédéric, ZARIFIAN Philippe, 1995, « L'Accord A. Cap 2000 : la “logique compétence” à l'épreuve des faits », *Travail et Emploi*, n° 64, pp. 35-47.
- CHATRIOT Alain, CHESSEL Marie-Emmanuelle 2006, « L'histoire de la distribution : un chantier inachevé », *Histoire, Économie et Société*, vol. 25, pp. 67-82.
- CHIAPELLO Eve, GILBERT Patrick, 2013, *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.
- CINGOLANI Patrick, 2012, « Arpenter les seuils, pour interroger les significations » dans P. Cingolani (dir.), *Un travail sans limites ? Subordination, tensions, résistances*, Toulouse, Erès, pp. 7-12.
- CLAIR Isabelle, 2015, *Sociologie du genre*, Paris, Armand Colin.

- CLEACH Olivier, TIFFON Guillaume (dirs.), 2017, *Invisibilisations au travail. Des salariés en mal de reconnaissance*, Toulouse, Octarès.
- CLEMENT Pierre, DREUX Guy, LAVAL Christian, VERGNE Francis, 2011, *La nouvelle école capitaliste*, Paris, La Découverte.
- CLOT Yves, 2010, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.
- CLOT Yves, GOLLAC Michel, 2014, *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Paris, Armand Colin.
- CLOT Yves, ROCHEX Jean-Yves, SCHWARTZ Yves, 1990, *Les caprices du flux. Les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent*, Vigneux, Matrice.
- COCHOY Franck 2002, « Une petite histoire du client ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 3, pp. 357-380.
- COCHOY Franck, 2002, *Une sociologie du packaging ou l'âne de Buridan face au marché*, Paris, Presses universitaires de France.
- COCHOY Franck, 2011, « Le "calcul" économique du consommateur : ce qui s'échange autour d'un chariot », *L'Année sociologique*, vol. 61, n° 1, pp. 71-101.
- COCHOY Franck, 2014, *Aux origines du libre-service. Progressive Grocer (1922-1959)*, Lormont, Le Bord de l'eau.
- COCHOY Franck, DUBUISSON-QUELLIER Sophie, 2000, « Introduction. Les professionnels du marché : vers une sociologie du travail marchand », *Sociologie du travail*, vol. 42, n° 3, pp. 359-368.
- COIGNARD Sophie, WICKHAM Alexandre, 1999, *L'omerta française*, Paris, Albin Michel.
- COLIN Jean-François, SCIBERRAS Jean-Christophe (dirs.), 2017, « Compétences transférables et transversales. Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ? », *Rapport du groupe de travail n° 2 du Réseau Emplois Compétences*, France Stratégie, avril.
- COLLECTIF GENERATION PRECAIRE, 2006, *Sois stage et tais-toi ! : la scandaleuse exploitation des stagiaires*, Paris, La Découverte.
- COMMEIRAS Nathalie, FOURNIER Christophe, LOUBES Anne, 2009, « Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon », *Management international / International Management / Gestión Internacional*, vol. 13, n° 4, pp. 73-89.
- CONNELL Raewyn, 2014 [2005], *Masculinités : enjeux sociaux de l'hégémonie*, Paris, Éditions Amsterdam.
- CORIAT Benjamin, 1994 [1991], *Penser à l'envers. Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris, Christian Bourgeois.
- COULANGEON Philippe, PRUVOST Geneviève, ROHARIK Ionela, 2012, « Les idéologies professionnelles. Une analyse en classes latentes des opinions policières sur le rôle de la police », *Revue française de sociologie*, vol. 53, n° 3, pp. 493-527.
- COULONDRE Alexandre, 2016, « Le centre commercial comme levier des politiques urbaines d'attractivité », *Espaces et sociétés*, vol. 164-165, n° 1, pp. 211-225.
- COURPASSON David, THOENIG Jean-Claude, 2008, *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Editions Vuibert.
- COUSIN Olivier, 2008, *Les cadres à l'épreuve du travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- COUSIN Olivier, MEDA Dominique, WIEVIORKA Michel, 2017, « Les impasses de la reconnaissance », dans D. Mercure, M.-P. Bourdages-Sylvain (dir.), *Travail et subjectivité. Perspectives critiques*, Québec, Presses de l'Université Laval, pp. 263-276.

- COUTELLE-BRILLET Patricia, RIVIERE Arnaud, 2013, « Entre prix bas et nouvelles sources de différenciation. Quelle stratégie pour les hard discounters ? », *Revue française de gestion*, n° 230, vol. 1, pp. 137-152.
- COUTROT Thomas, 2002 [1999], *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte.
- CRASSET Olivier, 2013, « “On se fait mal un peu tous les jours”, l’effet travailleur sain chez les maréchaux-ferrants », *Travail et emploi*, n° 136, pp. 5-20.
- CRENSHAW Kimberlé Williams, 1991, « Mapping the Margins : Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color », *Stanford Law Review*, vol. 43, n° 6, pp. 1241-1299.
- CRENSHAW Kimberlé, CHO Sumi, McCALL Leslie, 2013, « Toward a Field of Intersectionality Studies : Theory, Applications and Praxis », *Signs*, vol. 38, n° 4, pp. 785-810.
- CRESPIN Renaud, LHUILIER Dominique, LUTZ Gladys (dirs.), 2017, *Se doper pour travailler*, Toulouse, Erès.
- CRESSEY Paul, 1932, *The Taxi-Dance Hall : a Sociological Study in Commercialised Recreation and City Life*, Chicago, University Press.
- CRISTOFALO Paula, 2008, « Les missions de productivité dans les années 1950 : une tentative pour importer en France une fonction d’expertise syndicale », *Travail et emploi*, n° 116, pp. 69-81.

D

- D'AGOSTINO Alexandra, EPIPHANE Dominique, JONAS Irène, SECHAUD Fred, SULZER Emmanuel, 2014, « Femmes dans des “métiers d'hommes” : entre contraintes et déni de légitimité », *Céreq Bref*, n° 324.
- DALLA PRIA Yan, LEROUX Nathalie, 2011, « Fidéliser par la promotion : un modèle toujours attractif dans la grande distribution », dans P. Bouffartigue, C. Gadéa, S. Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, Paris, Armand Colin, pp. 104-115.
- DARMON Muriel, 2016, *La socialisation*, Paris, Armand Colin, 3^{ème} édition.
- DATCHARY Caroline, 2008, « Gérer la dispersion : un travail collectif », *Sociologie du travail*, vol. 50, n° 3, pp. 396-416.
- DAUMAS Jean-Claude, 2006a, « L'invention des usines à vendre. Carrefour et la révolution de l'hypermarché », *Réseaux*, n° 135-136, vol. 1, pp. 59-91.
- DAUMAS Jean-Claude, 2006b, « Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente (1957-2005) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 91, vol. 3, pp. 57-76.
- DAVID Xavier, MEUBLAT Olivier, Philippe MOATI, 2006, « Les nouveaux concepts commerciaux en 2006. Progression de l’orientation client et montée du modèle "click and mortar" », *Cahier de recherche, CREDOC*, n° 223.
- DEAUVIEAU Jérôme, 2007, « Observer et comprendre les pratiques enseignantes », *Sociologie du travail*, vol. 49, n° 1, pp. 100-118.
- DEBRIL Thomas, 2000, « Mareyage et grande distribution : une double médiation sur le marché du poisson », *Sociologie du travail*, vol. 42, n° 3, pp. 433-455.
- DEBRIL Thomas, DUBUISSON-QUELLIER Sophie, 2005, « “Marée”, “charcuterie-traiteur”. Le rayon traditionnel en grande surface, lieu d'expérimentation », *Ethnologie française*, vol. 35, pp. 93-102.

- DEJOURS Christophe, 2003, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, Institut National de la Recherche Agronomique.
- DEJOURS Christophe, 2009 [1998], *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.
- DELAUNAY Jean-Claude, GADREY Jean, 1987, *Les enjeux de la société de services*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- DELPHY Christine, 1978, « Travail domestique ou travail ménager ? », dans A. Michel (dir.), *Les femmes dans la société marchande*, Paris, Presses universitaires de France, pp. 39-54.
- DELPHY Christine, 1998, *L'Ennemi principal 1. Économie politique du patriarcat*, Paris, Syllepse.
- DEL REY Angélique, 2013, *La tyrannie de l'évaluation*, Paris, La Découverte.
- DEMAZIERE Didier, 2011, « Compte-rendu de F. Champy., *La sociologie des professions*, PUF, Paris (2009) », *Sociologie du travail*, vol. 53, n° 3, pp. 411-413.
- DEMAZIERE Didier, GADEA Charles (dir.), 2009a, *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte.
- DEMAZIERE Didier, GADEA Charles, 2009b, « Introduction », dans D. Demazière, C. Gadéa, *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, pp. 13-24.
- DEMAZIERE Didier, GADEA Charles, 2009c, « Conclusion », dans D. Demazière, C. Gadéa, *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, pp. 435-451.
- DEMAZIERE Didier, MERCIER Delphine, 2003, « La tournée des facteurs. Normes gestionnaires, régulation collective et stratégies d'activité », *Sociologie du Travail*, vol. 45, n° 2, p. 237-258.
- DESPRAT Diane, 2017, « *Qu'est-ce qu'on vous fait aujourd'hui ?* » *Un ethos professionnel des coiffeurs. Entre travail émotionnel, relation de service et dispositions genrées et de classe*, Doctorat en sociologie, Université Paris-Ouest Nanterre.
- DESROSIERES Alain, 2008, *Gouverner par les nombres. L'argument statistique II*, Paris, Presses de l'Ecole des Mines.
- DEVETTER François-Xavier, 2008, « Travailler au-delà de 48 heures par semaine », *Travail et Emploi*, n° 114, pp. 59-70.
- DEVREUX Anne-Marie, 2001, « Du balai au fusil, l'apprentissage de la domination masculine à l'armée », dans M. Bessin (dir.), *Autopsie du service militaire : 1965-2001*, Paris, Editions Autrement, pp. 117-123.
- DHONDT Reindert, VANACKER Beatrijs, 2013, « Ethos : pour une mise au point conceptuelle et méthodologique », CONTEXTES [En ligne], n° 13, <http://journals.openedition.org/contextes/5685>, consulté le 21 décembre 2017.
- DIARD Karine *et al.*, 2013, « Le commerce en 2012. Le secteur n'échappe pas à la crise », *Insee Première*, n° 1457, juillet.
- Di PAOLA Vanessa, DUPRAY Arnaud, EPIPHANE Dominique, MOULLET Stéphanie, 2017, « Accès des jeunes femmes et des jeunes hommes aux emplois cadres, une égalité trompeuse », *Céreq Bref*, n° 359.
- D'IRIBARNE Alain, OIRY Ewan, 2001, « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 1, pp. 49-66.
- DOERINGER Peter, PIORE Michael, 1971, *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington, D.C. Heath.

- DOYTCHEVA Milena, 2015, *Politiques de la diversité. Sociologie des discriminations et des politiques antidiscriminatoires au travail*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang.
- DUBAR Claude, 2015 [1991], *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 5^{ème} édition.
- DUBAR Claude, LUCAS Yvette (éd.), 1994, *Genèse et dynamique des groupes professionnels*, Villeneuve-d'Ascq, Presses Universitaires de Lille.
- DUBAR Claude, TRIPIER Pierre, BOUSSARD Valérie, 2015, *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 4^{ème} édition.
- DUBOIS Vincent, 1999, *La Vie au guichet. Relations administratives et traitement de la misère*, Paris, Economica.
- DUBUISSON-QUELLIER Sophie, 1999, « Le prestataire, le client et le consommateur. Sociologie d'une relation marchande », *Revue française de sociologie*, vol. 40, n° 4, pp. 671-688.
- DUBUISSON-QUELLIER Sophie, 2003, « Confiance et qualité des produits alimentaires : une approche par la sociologie des relations marchandes », *Sociologie du Travail*, vol. 45, n° 1, pp. 95-111.
- DUCROCQ Cédric, 2014, *Distribution. Inventer le commerce de demain*, Paris, Pearson.
- DUGUE Élisabeth, 1994, « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, vol. 36, n° 3, pp. 273-292.
- DUHAUTOIS Richard, PETIT Héloïse, REMILLON Delphine, 2012, *La mobilité professionnelle*, Paris, La Découverte.
- DUJARIER Marie-Anne, 2008, *Le travail du consommateur. De McDo à E-Bay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte.
- DUJARIER Marie-Anne, 2015, *Le management désincarné. Essai sur les nouveaux cadres du capitalisme*, Paris, La Découverte.
- DUJARIER Marie-Anne, 2017, « Créativité et jeu au travail. Le point de vue de la sociologie clinique de l'activité », dans G. Amado, J.-P. Bouilloud, D. Lhuilier, A.-L. Ulmann, *La créativité au travail*, Toulouse, Erès, pp. 197-216.
- DUJARIER Marie-Anne, GAUDART Corinne, GILLET Anne, LENEL Pierre (dirs.), 2016, *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail*, Toulouse, Octarès.
- DUPRAY Arnaud, 2005, « Les mobilités en début de vie professionnelle. Externes ou internes aux entreprises, des évolutions aux effets très différents », *Céreq Bref*, n° 216.
- DUPRAY Arnaud, RECOTILLET Isabelle, 2009, « Mobilités professionnelles et cycle de vie » *Économie et Statistique*, n° 423, pp. 31-58.
- DUPRE Jacques, 2013, *Les hypermarchés en 2013. Bilan de santé d'un quinquagénaire*, White Paper, IRI, juillet.
- DURAND Cédric, 2011, « Pourquoi les distributeurs échouent ou réussissent à l'étranger. Une analyse comparée de l'internationalisation de Wal-Mart et Carrefour », *Entreprises et histoire*, n° 64, pp. 118-145.
- DURAND Jean-Pierre, 2000, « Les enjeux de la logique de compétence », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, n° 62, pp. 16-24.
- DURAND Jean-Pierre, 2004, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.

- DURAND Jean-Pierre, 2017, *La fabrique de l'homme nouveau. Travailler, consommer, se taire ?*, Lormont, Le bord de l'eau.
- DURAND Jean-Pierre, GLAYMANN Dominique, MOATTY Frédéric, TIFFON Guillaume (dir.), 2017, *Le piège de l'employabilité. Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- DURKHEIM Emile, 2007 [1902], « Préface à la seconde édition », *De la division du travail social*, Paris, Presses universitaires de France, 7^{ème} édition.
- DURKHEIM Emile, 2009 [1897], *Le Suicide*, Paris, Payot & Rivages.
- Du ROY Yvan, 2009, *Orange stressé, le management par le stress à France Télécom*, Paris, La Découverte.

E

- ELIAS Norbert, 1971, « The Genesis of Sport as a Sociological Problem », dans E. Dunning (éd.), *The sociology of sport : a selection of readings*, London, Cass.
- ELIAS Norbert, 1985, *La société de cours*, Paris, Flammarion.
- ENRIQUEZ Eugène, 2010, « L'évaluation entre perversion et sublimation », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 128-129, n° 1, pp. 245-265.

F

- FACHE Philippe, LAUDE Laëtitia, WAELLI Mathias, 2010, « Travailler dans les services : les seniors en première ligne ? Le cas des *Greeters* de Wal Mart », *Gérontologie et société*, vol. 33, n° 135, pp. 115-131.
- FACHE Philippe, WAELLI Mathias, 2011a, « Quand le sujet "encaisse". A propos du détournement des règles de travail en hypermarchés », *Revue internationale de psychosociologie*, n° 43, vol. 17, pp. 149-158.
- FACHE Philippe, WAELLI Mathias, 2011b, « Passage en caisse : Y'a un os dans l'ethos », dans I. Barth, B. Antéblan, *Les petites histoires extraordinaires des courses ordinaires*, Cormelles-le-Royal, Editions EMS, pp. 339-355.
- FACHE Philippe, WAELLI Mathias, 2012a, « Etre ailleurs au travail. Retour sur une expérience en hypermarché. », dans P. Cingolani (dir.), *Un travail sans limites ? Subordination, tensions, résistances*, Toulouse, Erès, pp. 193-208.
- FACHE Philippe et WAELLI Mathias, 2012b, « Diversité et intégration des femmes et des personnes handicapées dans la grande distribution », *Marché et organisations*, n° 15, vol. 1, pp. 25-48.
- FACHE Philippe, WAELLI Mathias, 2013a, « La régulation de l'emploi dans les hypermarchés français », *Travail et Emploi*, n° 136, pp. 35-47.
- FACHE Philippe, WAELLI Mathias, 2013b, « L'intégration professionnelle des employés âgés dans le secteur de la distribution », *Gestion*, vol. 38, n° 2, pp. 71-78.
- FACHE Philippe, WAELLI Mathias, 2016, « "Les séniors en tête de gondole". Âge, compétences et relation de service dans la grande distribution », *Question(s) de management*, vol. 15, n° 4, pp. 93-102.

- FACHE Philippe, WAELLI Mathias, 2017, « Grande distribution et ressorts de l'engagement dans la relation de service. À propos des accrochages en caisse », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 285-286, pp. 127-133.
- FAGUER Jean-Pierre, 2007, « "Le relationnel" comme pratique et comme croyance », *Agone*, n° 37, pp. 185-203.
- FALCOZ Christophe, 2003, *Bonjour les managers. Adieu les cadres !*, Paris, Editions d'Organisation.
- FASSIN Éric (dir.). 2015, « Les langages de l'intersectionnalité », *Raisons politiques*, n° 58, vol. 2, pp. 5-7.
- FATIEN DIOCHON Pauline, NIZET Jean, 2012, *Le coaching dans les organisations*, Paris, La Découverte.
- FERRERAS Isabelle, 2007, *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Les Presses de sciences po.
- FILSER Marc, PACHE Gilles, 2008, « La dynamique des canaux de distribution », *Revue française de gestion*, n° 182, pp. 109-133.
- FISCHER Nicolas, SPIRE Alexis, 2009, « L'État face aux illégalismes », *Politix*, vol. 87, n° 3, pp. 7-20.
- FLAMANT Nicolas, 2005, « Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre... », *Sociologie du travail*, vol. 47, n° 2, pp. 223-244.
- FLOCCO Gaëtan, 2014, « Les résistances "d'en haut". Portées et limites de la "rébellion" des cadres à l'heure du néo-capitalisme », dans J.-A. Calderón, V. Cohen (dir.), *Qu'est-ce que résister ? Usages et enjeux d'une catégorie d'analyse sociologique*, Villeneuve-d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, pp. 85-95.
- FLOCCO Gaëtan, 2015, *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Paris, Raisons d'agir.
- FLOCCO Gaëtan, DURAND Jean-Pierre, DUBET François, LALLEMENT Michel, LINHART Danièle, 2014, « Controverses – Clairvoyance ou aveuglement des travailleurs : qu'en disent les sociologues ? », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], n° 5, <http://nrt.revues.org/1999>, consulté le 07 juillet 2018.
- FORONI Fabrice, RUAULT Marie, VALAT Emmanuel, 2016, « Discrimination à l'embauche selon "l'origine" : que nous apprend le *testing* auprès de grandes entreprises ? » *DARES Analyses*, n° 076, décembre.
- FREIDSON Eliot, 1970, *Profession of Medicine*, New York, Harper & Row.
- FREIDSON Eliot, 1986, *Professional Powers : a Study of Institutionalization of Formal Knowledge*, Chicago, University of Chicago Press.
- FREYSSINET Michel, 1974, « Le processus de déqualification-surqualification de la force de travail », Paris, Centre de sociologie urbaine.
- FROY Francesca, GIGUERE Sylvain, 2010, *Des emplois qui durent. Un guide pour reconstruire des emplois de qualité au niveau local*, Organisation de coopération et de développement économique, <http://www.oecd.org/dataoecd/14/8/46419996.pdf>, consulté le 5 mai 2018.
- FUSULIER Bernard, 2011a, « Le concept d'éthos », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 42, n° 1, pp. 97-109.
- FUSULIER Bernard (dir.), 2011b, *Articuler vie professionnelle & vie familiale : Étude de trois groupes professionnels : les infirmières, les policiers et les assistants sociaux*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain.

G

- GADEA Charles 2003, *Les cadres en France. Une énigme sociologique*, Paris, Belin.

- GADEA Charles, GRELON André, 2010, « Est-ce ainsi que les professions meurent ? », dans D. Demazière, C. Gadéa, *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, pp. 118-128.
- GADEA Charles, MARRY Catherine, 2000, « Les pères qui gagnent. Descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs », *Travail, genre et sociétés*, n° 3, vol. 1, pp. 109-135.
- GADREY Jean, 1994 « Les relations de service et l'analyse du travail de l'agent », *Sociologie du travail*, vol. 36, n° 3, pp. 381-389.
- GADREY Jean, 1996, *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer.
- GADREY Jean, 2003, *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte.
- GADREY Jean, BANDT Jacques de (dirs), 1994, *Relations de service, marchés de service*, Paris, CNRS Editions.
- GADREY Jean, JANY-CATRICE Florence, 1998, « Emploi et marchés du travail d'un secteur : quelles comparaisons internationales ? », *Economie et statistique*, n° 318, pp. 101-122.
- GADREY Jean, JANY-CATRICE Florence, RIBAUT Thierry, 1998, « L'emploi dans le commerce de détail japonais : une comparaison avec la France », *Formation emploi*, n° 61, pp. 3-17.
- GALERAND Elsa, KERGOAT Danièle, 2014a, « Consubstantialité vs intersectionnalité ? À propos de l'imbrication des rapports sociaux », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 26, n° 2, pp. 44-61.
- GALERAND Elsa, KERGOAT Danièle, 2014b, « Les apports de la sociologie du genre à la critique du travail », *La nouvelle revue du travail*, n° 4, <http://nrt.revues.org/1533>, consulté le 26 juin 2015.
- GALLOUJ Camal, GALLOUJ Faïz, VIGLIANO Marie-Hélène 2012, « Au-delà de la productivité : les multiples mondes de la performance dans le commerce », *Marché et organisations*, n° 15, pp. 67-90.
- GARCIA Sandrine, MONTAGNE Sabine, 2011, « Pour une sociologie critique des dispositifs d'évaluation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 189, pp. 4-15.
- GAULEJAC Vincent (de), 2009 [2005], *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil.
- GAULEJAC Vincent (de), 2012, *Travail. Les raisons de la colère*, Paris, Seuil.
- GAULEJAC Vincent (de), HANIQUE Fabienne, 2015, *Le Capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Paris, Seuil.
- GAULEJAC Vincent (de), HANIQUE Fabienne, ROCHE Pierre, 2012, (dir.), *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*, Toulouse, Erès.
- GAY Paul (du), 2006, « Le libre-service. La distribution, les courses et les personnes », *Réseaux*, n° 135-136, pp. 33-58.
- GAZIER Bernard, 2003, *Tous « sublimes ». Vers un nouveau plein emploi*, Paris, Flammarion.
- GAZIER Bernard, 2017, « Préambule. Les dynamiques des versions opérationnelles de l'employabilité, entre individuel et collectif », dans J.-P. Durand, D. Glaymann, F. Moatty, G. Tiffon, *Le piège de l'employabilité. Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 19-38.
- GENNEP Arnold Van, 2011 [1909], *Les rites de passage. Etude systématique des rites*, Paris, Picard.
- GEORGET Pierre, DAMERY Nathalie, GALLOIS Jean-Bernard, 2008, *Quel avenir pour le commerce en France ? Neuf patrons vous en disent plus*, Paris, Somogy.

- GERME Jean-François., 2001, « Au-delà des marchés internes : quelles mobilités, quelles trajectoires ? », *Formation emploi*, n° 76, pp. 129-145.
- GERSHUNY Jonathan, 2009, « Veblen in Reverse: Evidence from the Multinational Time-Use Archive », *Social Indicators Research*, vol. 93, n° 1, pp. 37-45.
- GHAFFARI Sarah, MISSET Séverine, PAVIS Fabienne, PONNET Marie, 2013, « Généalogies des outils de gestion. Introduction », *Travail et emploi*, n° 133, pp. 5-12.
- GILBERT Patrick, YALENIOS Jocelyne, 2017, *L'évaluation de la performance individuelle*, Paris, La Découverte.
- GILLET Anne, 2004, « Transformations professionnelles de l'encadrement de proximité : entre management et expertise technique », *Cahiers du GDR Cadres*, n° 6, pp. 59-70.
- GIRAUD Baptiste, 2013, « Derrière la vitrine du "dialogue social" : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, n° 50, pp. 33-63.
- GIRAUD Baptiste, MARCHAND Amaël, PENISSAT Étienne, 2016, « Le sentiment de discrimination des représentants du personnel », *Travail et emploi*, n° 145, pp. 87-119.
- GIRAUD Olivier, 2009, « L'accès des jeunes à l'emploi : les trois dimensions de la régulation territoriale », *Espaces et sociétés*, n° 136-137, pp. 47-62.
- GLASER Barney, STRAUSS Anselm, 1967, *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine.
- GLAYMANN Dominique, 2013, « Introduction : Questions sur les stages et leur gouvernance », dans V. de Briant, D. Glaymann (dirs.), *Le stage. Formation ou exploitation ?*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 17-36.
- GLAYMANN Dominique, 2015, « Quels effets de l'inflation des stages dans l'enseignement supérieur ? », *Formation emploi*, n° 129, pp. 7-24.
- GLAYMANN Dominique, 2016, « Suicide au travail », dans P. Zawieja (dir.), *Dictionnaire de la fatigue*, Librairie Droz « Travaux de sciences sociales », pp. 788-791.
- GLAYMANN Dominique, 2017, « Le stagiaire entre déni et reconnaissance de son travail et de ses compétences », dans O. Cléach, G. Tiffon (dirs.), *Invisibilisations au travail - Des salariés en mal de reconnaissance*, Toulouse, Octarès, pp. 323-334.
- GLAYMANN Dominique, MOATTY Frédéric, 2017, « Introduction générale. L'employabilité, une notion à questionner, des usages à déconstruire », dans J.-P. Durand, D. Glaymann, F. Moatty, G. Tiffon, *Le piège de l'employabilité. Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 7-18.
- GOFFMAN Erving, 1968 [1961], *Asiles. Etude sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Editions de Minuit.
- GOFFMAN Erving, 1975, *Stigmate : les usages sociaux des handicaps*, Paris, Editions de Minuit.
- GOFFMAN Erving, 1992 [1973], *La mise en scène de la vie quotidienne. Les relations en public*. Paris, Editions de Minuit.
- GOFFMAN Erving, 2015 [1973], *La mise en scène de la vie quotidienne. La présentation de soi*, Paris, Editions de Minuit.

- GOLLAC Michel, VOLKOFF Serge, 1996, « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 114, pp. 54-67.
- GORZ André, 2003, *L'immatériel. Connaissance, valeur et capital*, Paris, Galilée.
- GRANDCLEMENT Catherine, 2011, « Le libre-service à ses origines : mettre au travail ou construire le consommateur ? », *Entreprises et histoire*, n° 64, pp. 64-75.
- GREGORY Abigail, 1991, « La grande distribution alimentaire en Grande-Bretagne : le rôle du travail à temps partiel », *Formation emploi*, n° 36, pp. 36-46.
- GRESLE François, 1981, *L'Univers de la boutique. famille et métier chez les petits patrons du Nord (1920-1975)*, Lille, Presses universitaires de Lille.
- GROUX Guy, 1983, *Les Cadres*, Paris, La Découverte.
- GUEDEZ Annie, 1994, *Compagnonnage et apprentissage*, Paris, Presses universitaires de France.
- GUELAUD Françoise, 1991, « Les diverses formes de gestion de la flexibilité dans les hypermarchés », *Formation emploi*, n° 35, pp. 3-13.
- GUERGOAT-LARIVIERE Mathilde, PEREZ Coralie, 2017, « Formation continue des salariés en temps de crise : quels liens avec les ajustements pratiqués par leurs entreprises ? », *Formation emploi*, vol. 137, n° 1, pp. 51-71.
- GUICHARD-CLAUDIC Yvonne, KERGOAT Danièle, VILBROD Alain (dirs.), 2008, *L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin...et réciproquement*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- GUIENNE Véronique, PHILONENKO Grégoire, 1997, *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer.
- GUIGUENO Vincent, 1995, « L'écran de la productivité. Jour de fête et l'américanisation de la société française », *Vingtième siècle*, n° 46, pp. 117-124.
- GUILBERT Madeleine, 1966, *Les Fonctions des femmes dans l'industrie*, La Haye, Mouton & Co.
- GUILBERT Madeleine, 1966, *Les Femmes et l'organisation syndicale avant 1914*, Paris, CNRS.
- GUILLAUME Cécile, POCHIC Sophie, 2007, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, n° 17, pp. 79-103.
- GUYONVARCH, Mélanie, 2008, « La banalisation du licenciement dans les parcours professionnels. Déstabilisation ou recomposition des identités au travail ? (enquête) », *Terrains & travaux*, vol. 14, n° 1, pp. 149-170.
- GUYONVARCH Mélanie, 2017, *Performants et licenciés. Enquête sur la banalisation des licenciements*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

H

- HAMANN Andreas, 2006, *The Black Book on Lidl in Europe*, Berlin, Verdi.
- HANIQUE Fabienne, 2004, *Le sens du travail : Chronique de la modernisation au guichet*, Paris, Eres.
- HANNE Hugo, TARTERET Olympe, 2012a, « Le développement de la grande distribution française à l'international », *DGCCRf éco*, Ministère de l'économie et des finances, n° 6, septembre, www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/documentation/dgccrf_eco/dgccrf_eco6_sept12.pdf, consulté le 5 mai 2016.

- HANNE Hugo, TARTERET Olympe, 2012b, « Grande distribution et croissance économique en France », *DGCCRF éco*, Ministère de l'économie et des finances, n° 11, décembre
- HATZFELD Nicolas, 2012, « Les risques psychosociaux : quelles correspondances anciennes aux débats récents ? », *Travail et emploi*, n° 129, pp. 11-22.
- HIDRI Oumaya, 2009, « “Qui se ressemble s'assemble...” : le recrutement des jeunes diplômés dans les professions de cadre commercial », *Formation emploi*, n° 105, pp. 67-82.
- HIRIGOYEN Marie-France, 1998, *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Paris, Syros.
- HIRSCHMAN Albert, 1995 [1970], *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard.
- HO Karen, 2009, *Liquidated : an Ethnography of Wall Street*, Durham, Duke University Press.
- HOCQUELET Mathieu, 2007, « Transformations organisationnelles et engagement des salariés dans la grande distribution : Vers quelle(s) implication(s) entre réactivité et régulation ? » *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, vol. 3, n° 1, pp. 22-42.
- HOCQUELET Mathieu, 2012a, *Les ressorts du consentement serviciel dans le nouveau capitalisme commercial. L'exemple des salariés de la grande distribution*, Thèse de doctorat de sociologie, Université d'Evry-Val-d'Essonne.
- HOCQUELET Mathieu, 2012b, « Managing the Educated Docility in the French Hypermarkets. How do the unskilled retail jobs seduce the working class youth ? », *International Journal of Social Inquiry*, vol. 5, n° 1-2, pp. 103-126.
- HOCQUELET Mathieu, 2013, « Travailler avec des clients “déviant”. L'expérience des salariés des hypermarchés », *Revue française de gestion*, n° 234, vol. 5, pp. 135-149.
- HOCQUELET Mathieu, 2014a, « Grande distribution globale et contestations locales : les salariés de Walmart entre restructurations discrètes et nouvelles stratégies syndicales », *Travail et emploi*, n° 137, janvier-mars, pp. 85-103.
- HOCQUELET Mathieu, 2014b, « L'art du négoce : un regard ethnographique sur le management de proximité en hypermarché », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, n° 117, pp. 20-28.
- HOCQUELET Mathieu, 2014c, « “Making Change at Walmart” : le syndicalisme solidaire étasunien au sein d'une multinationale des services », *Critique internationale*, n° 64, pp. 17-32.
- HOCQUELET Mathieu, 2014d, « Les passés composés de la grande distribution. De l'appropriation managériale au support des contestations salariales », *Sociologies pratiques*, n° 29, vol. 2, pp. 63-72.
- HOCQUELET Mathieu, 2014e, « Les innovations dans la grande distribution : vingt ans d'ingénierie sociale », dans J.-P. Durand, F. Moatty, G. Tiffon (coords.), *L'innovation dans le travail*, Toulouse, Octarès, pp. 35-46.
- HOGGART Richard, 1970 [1957], *La culture du pauvre : étude sur le style de vie des classes populaires en Angleterre*, Paris, Editions de Minuit.
- HONNETH Axel, 2000, *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Le Cerf.
- HONNETH Axel, 2006, *La société du mépris*, Paris, La Découverte.
- HONNETH Axel, 2013, *Un monde de déchirement. Théorie critique, psychanalyse, sociologie*, Paris, La Découverte.
- HONTA Marina, JULHE Samuel, 2012, « L'articulation travail-famille chez les conseillers techniques sportifs : situations asymétriques entre hommes et femmes », *Sociologie*, n° 4, vol. 3, pp. 341-357.

- HOOD Christopher, 1991, « A public management for all seasons ? », *Public Administration*, vol. 69, pp. 3-19.
- HOOD Christopher, PETERS Guy, 2004, « The Middle Aging of New Public Management : Into the Age of Paradox ? », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 14, n° 3, pp. 267-282.
- HUDSON Maria, 2002, « Flexibility and the Reorganisation of Work » dans B. Burchell, D. Ladipo, F. Wilkinson (eds.), *Job Insecurity and Work Intensification*, London, Routledge, pp. 39-61.
- HUGHES Everett, 1945, « Dilemmas and Contradiction of Status », *American Journal of Sociology*, vol. 50, n° 5, pp. 353-359.
- HUGHES Everett., 1952, « The Sociological Study of Work : An Editorial Foreword », *The American Journal of Sociology*, vol. 57, n° 5, pp. 423-426.
- HUGHES Everett, 1958a, *Men and their Work*, Glencoe, The Free Press ; London, Collier-Macmillan.
- HUGHES Everett, 1958b, « Cycles, Turning points, and Careers », dans E. Hughes, 1958a, pp. 11-22.
- HUGHES Everett, 1958c, « Licence and mandate », dans E. Hughes, 1958a, pp. 78-87.
- HUGHES Everett, 1958d, « The making of a physician », dans E. Hughes, 1958a, pp. 116-130.
- HUGHES Everett, 1994 [1951], « The Study of occupations », *On Work, Race and the Sociological Imagination*, Chicago and London, The University of Chicago Press, pp. 21-37.
- HUGHES Everett, 1996, « Le drame social du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 115, pp. 94-99.
- HUGHES Everett, 2012 [1996], *Le regard sociologique*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- HUYEZ-LEVRAT Guillaume, 2007, « “Jeunes vendeurs” contre “vieux techniciens”, des compétences spécifiques ou des trajectoires divergentes ? », *Formation emploi*, n° 99, pp. 47-60.

I

- INTERVENTIONS ECONOMIQUES*, 2017, « Les zones grises du travail », n° 58, <http://interventionseconomiques.revues.org/3204>, consulté le 5 mai 2018.
- ISAMBERT François-André, LADRIÈRE Paul, TERRENOIRE Jean-Paul, 1978, « Pour une sociologie de l'éthique », *Revue française de sociologie*, vol. 19, n° 3, pp. 323-339.
- ISAMBERT-JAMATI Vivianne, 1955, *L'Industrie horlogère dans la région de Besançon*, Paris, Presses universitaires de France.

J

- JACQUEMART Alban, Le MANCQ Fanny, POCHIC Sophie, 2016, « Femmes hautes fonctionnaires en France, l'avènement d'une égalité élitiste », *Travail, genre et sociétés*, n° 35, vol. 1, pp. 27-45.
- JACQUET Chantal, 2014, *Les transclasses ou la non-reproduction*, Paris, Presses universitaires de France.
- JACQUIAU Christian, 2000, *Les coulisses de la grande distribution*, Paris, Albin Michel.
- JACQUOT Lionel, 2016, *Travail, gouvernementalité managériale et néolibéralisme*, Paris, L'Harmattan.
- JAEGER Christine, 1982, *Artisanat et Capitalisme : l'envers de la roue de l'histoire*, Paris, Payot.

- JAUNAIT Alexandre, CHAUVIN Sébastien, 2012, « Représenter l'intersection. Les théories de l'intersectionnalité à l'épreuve des sciences sociales », *Revue française de science politique*, vol. 62, n° 1, pp. 5-20.
- JEANTET Aurélie, 2003, « "A votre service !" La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, vol. 45, n° 2, pp. 191-209.
- JOBARD Fabien, 2006, « Police, justice et discriminations raciales », dans D. Fassin, E. Fassin, *De la Question sociale à la question raciale, représenter la société française*, Paris, La Découverte, pp. 211-229.
- JOHNSON Terence, 1972, *Professions and Power*, Londres, Macmillan.
- JOINT-LAMBERT Odile, 2001, *Les Receveurs des PTT entre l'État et l'usager (1944-1973)*, Paris, Belin.
- JONAS Irène, SEHILI Djaouida, 2007, « De l'inégalité à la différence. L'argumentation naturaliste dans la féminisation des entreprises », *Sociologies pratiques*, n° 14, vol. 1, pp. 119-131.
- JORRO Anne, 2009, « La construction de l'ethos professionnel en formation alternée », *Travail et apprentissage*, n° 3, pp.13-25.
- JORRO Anne, 2011, « Ethos professionnel et transactions de reconnaissance », dans A. Jorro, J-M. De Ketele (Eds), *La professionnalité émergente: quelle reconnaissance ?*, Bruxelles, De Boeck, pp. 51-63.
- JORRO Anne, 2014, « Ethos professionnel », dans A. Jorro (dir.), *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*, Bruxelles, De Boeck, pp. 109-112.
- JOSEPH Isaac, 1988, « La relation de service. Les interactions entre agents et voyageurs », *Annales de la recherche urbaine*, n° 39, pp.43-55.
- JOUANNEAU Solenne, 2013, *Les Imams en France : une autorité religieuse sous contrôle*, Marseille, Agone.
- JOUNIN, Nicolas, 2004, « L'ethnisation en chantiers. Reconstruction des statuts par l'ethnique en milieu de travail », *Revue européenne des migrations internationales*, vol. 20, n° 3, pp. 103-126.
- JOUNIN Nicolas, 2006, « La sécurité au travail accaparée par les directions. Quand les ouvriers du bâtiment affrontent clandestinement le danger », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 165, pp. 72-91.
- JOUNIN Nicolas, 2008, *Chantier Interdit au Public, enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte.
- JULHE Samuel, 2006, « Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client », *Travail et Emploi*, n° 105, pp. 7-18.
- JULHE Samuel, HONTA Marina, 2012, « L'articulation travail-famille chez les conseillers techniques sportifs : situations asymétriques entre hommes et femmes », *Sociologie*, vol. 3, n° 4, pp. 341-357.

K

- KAPFERER Jean-Noël, 2004, « Les marques face au *hard discount*. Quelle stratégie ? », *Revue française de gestion*, n° 150, pp. 203-210.
- KARPIK Lucien, 1995, *Les Avocats entre l'État, le public et le marché (XIII^e-XX^e siècle)*, Paris, Gallimard.
- KERGOAT Danièle, 1978, « Ouvriers = ouvrières ? Propositions pour une articulation théorique des deux variables : sexe et classes sociales », *Critiques de l'économie politique*, n° 5, pp. 65-97.
- KERGOAT Danièle, 1982, *Les ouvrières*, Paris, Le Sycomore.

- KERGOAT Danielle, 2009, « Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux », dans E. Dorlin (dir.), *Sexe, race, classe. Pour une épistémologie de la domination*. Paris, Presses universitaires de France, pp. 111-125.
- KERGOAT Danièle, 2012, *Se battre, disent-elles...*, Paris, La Dispute.
- KRANKLADER Élodie, 2014, « Où fait-on ses courses ? Les achats en ligne progressent, excepté pour l'alimentation », *Insee première*, n° 1526, décembre.
- KUISEL Richard, 1988, « L'american way of life et les missions françaises de productivité », *Vingtième Siècle*, vol. 17, n° 1, pp. 21-38.
- KUZMANOVIC Djordje, 2008, « Le sabotage en entreprise, une manifestation du rejet de l'ordre établi », dans S. Bouquin (coord.), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, pp. 221-233.

L

- LADA Emmanuelle, 2004, « La fabrique de l'«ethnique» en entreprise publique. "Faire contre", "faire face", "faire avec" », dans C. Cossée, E. Lada, I. Rigoni, *Faire figure d'étranger : regards croisés sur la production de l'altérité*, Paris, Armand Colin, pp. 139-160.
- LAHIRE Bernard, 1998, *L'Homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Paris, Nathan.
- LALIVE D'ÉPINAY Christian, 1991, « Les fondements mythiques de l'ethos du travail : Contribution à une théorie du mythe dans la société moderne », *Archives de sciences sociales des religions*, n° 75, pp. 153-168.
- LALLEMENT Michel, 1995, « La flexibilité du temps de travail : modes de gestion et négociations collectives dans le commerce de détail français », dans P. Tergeist (éd.), *La flexibilité du temps de travail - Négociations collectives et intervention de l'État*, Paris, Editions de l'Organisation de coopération et de développement économique, pp. 131- 164.
- LALLEMENT Michel, 1998, « Relations professionnelles et emploi : du niveau à la configuration », *Sociologie du travail*, vol. 40, n° 2, pp. 209-231.
- LALLEMENT M., 2008 [1996], *Sociologie des relations professionnelles*, Paris, La Découverte.
- LALLEMENT Michel, MARRY Catherine, LORIOL Marc, MOLINIER Pascale, GOLLAC Michel, MARICHALAR Pascal, MARTIN Emmanuel, 2011, « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? », *Sociologie du travail*, vol. 53, n° 1, pp. 3-36.
- LAMBERT Marion, MARION-VERNOUX Isabelle (coord.), 2014, *Quand la formation continue. Repères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés*, Paris, CEREQ.
- LANCIANO Caroline, 1991, « L'hypermarché à la française à l'épreuve de la négociation locale en Italie », *Formation Emploi*, n° 36, pp. 12-22.
- LAPEYRE Nathalie, Le FEUVRE Nicky, 2010, « Avocats et médecins : féminisation et différenciation sexuée des carrières », dans D. Demazière, C. Gadéa (dirs.), *Sociologie des groupes professionnels : acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, pp. 424-434.
- LAPEYRE Nathalie, ROBELET Magali, 2007, « Les mutations des modes d'organisation du travail au regard de la féminisation. L'expérience des jeunes médecins généralistes », *Sociologies pratiques*, n° 14, vol. 1, pp. 19-30.

- LARSON Magali, 1977, *The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis*, Berkeley, University of California Press.
- LAUFER Jacqueline, 1982, *La Féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion.
- LAUFER Jacqueline, 2005, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et emploi*, n° 102, pp. 31-44.
- LAVILLE Jean-Louis, 2010, *Sociologie des services : entre marché et solidarité*, Toulouse, Erès.
- LE CORRE Sophie, 1991, « Modèles d'entreprises et formes de gestion sociale dans les hypermarchés : diagnostic et évolution », *Formation emploi*, n° 35, pp. 14-25.
- LE CORRE Sophie, 1998, « Les grandes surfaces alimentaires : un marché du travail ouvert ? », dans D. Gerritsen, D. Martin (dirs.), *Effets et méfaits de la modernisation dans la crise*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 259-280.
- LE CORRE Sophie, SAGLIO Jean, 2006, *Le Ministère du Travail et les secteurs tertiaires : la régulation des relations professionnelles dans le secteur du grand commerce alimentaire de 1950 à nos jours*, Rapport de recherche, Convention DARES n° CV 04000055, juillet.
- LE CORRE Sophie, SAGLIO Jean, 2007, « Le ministère du Travail et les secteurs tertiaires : la régulation des relations professionnelles dans le secteur du grand commerce alimentaire de 1950 à nos jours. Note de synthèse du rapport de recherche », *Revue française des affaires sociales*, n° 2, pp. 183-188.
- LEFRANÇOIS Mélanie, SAINT-CHARLES Johanne, FORTIN Sylvie, RIVIERES-PIGEON Catherine, 2017, « "Leur façon de punir, c'est avec l'horaire !" : Pratiques informelles de conciliation travail-famille au sein de commerces d'alimentation au Québec », *Relations industrielles - Industrial Relations*, vol. 72, n° 2.
- LEHMAN Raymond, 2004, « Mode de rentabilisation du capital et internationalisation des firmes de la grande distribution », *Revue d'économie industrielle*, vol. 108, pp. 41-66.
- LESUEUR Bernard, 1986, « L'État et l'adaptation du transport fluvial aux mutations économiques », dans P. Tripier (éd.), *Travailler dans le Transport*, Paris, l'Harmattan.
- LEWIS Robin, DART Michael, 2010, *The New Rules of Retail. Competing in the World's Toughest Marketplace*, New York, Palgrave MacMillan.
- LHERMIE Christian, 2001, *Carrefour ou l'invention de l'hypermarché*, Paris, Vuibert.
- LICHTENBERGER Yves, PARADEISE Catherine, 2001, « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 1, pp. 33-48.
- LINHART Danièle (dir.), 2008, « Introduction. Que fait le travail aux salariés ? Que font les salariés du travail ? Point de vue sociologique sur la subjectivité au travail », dans D. Linhart, *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Toulouse, Erès, pp. 7-33.
- LINHART Danièle, 2010, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- LINHART Danièle, 2013, « Chapitre 6. Le travailleur rêvé des managers français », dans N. Côté, R. Malenfant (dir.), *Vers une nouvelle conception de l'"idéaltipe" du travailleur ?*, Québec, Presses de l'université du Québec, pp. 105-118.
- LINHART Danièle, 2015, *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Erès.

- LINHART Danièle, 2017, « Individualisation et psychologisation du travail. Mauvaise donne pour la santé des salariés comme pour les syndicats », dans L. Goussard, G. Tiffon (dirs.), *Syndicalisme et santé au travail*, Vulaines-sur-Seine, Editions du Croquant, pp. 29-39.
- LINHART Danièle, 2017, « Management moderne et créativité », dans G. Amado, J.-P. Bouilloud, D. Lhuilier, A.-L. Ulmann, *La créativité au travail*, Toulouse, Erès, pp. 175-196.
- LINHART Danièle, RIST Barbara, DURAND Estelle, 2002, *Perte d'emploi, perte de soi*, Ramonville Saint-Agne, Érès.
- LINHART Robert, 1978, *L'établi*, Paris, Editions de Minuit.
- LINTON Ralph, 1945, *The cultural background of personality*, New York, Appleton.
- LIPOVETSKY Gilles, 2006, *Le bonheur paradoxal : essai sur la société d'hyperconsommation*, Paris, Gallimard.
- LOUFRANI-FEDIDA Sabrina, OIRY Erwan, SAINT-GERMES Ève, 2015, « Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 97, n° 3, pp. 17-38.
- LUCAS Yvette, BESLAY Christophe, DIHOUANTESSA Jérôme, 1989, *Le Vol du savoir. Techniciens de l'aéronautique et évolution des technologies*, Lille, Presses universitaires de Lille.
- LUGAN Jean-Claude, 2009, *La systémique sociale*, Paris, Presses universitaires de France.
- LYND Robert, LYND Helen, 1929, *Middletown : a study in contemporary American culture*, New York, Harcourt, Brace and Company.

M

- MAINGUENEAU Dominique, 2002, « Problèmes d'éthos », *Pratiques*, n° 113-114, pp. 57-68.
- MAINGUENEAU Dominique, 2014, « Retour critique sur l'éthos », *Langage et société*, n° 149, vol. 3, pp. 31-48.
- MAMARBACHI Alexandre, 2007, « "Se soumettre ou se démettre". Les ressorts du consentement au travail dans un centre de traitement de la presse », *Sociétés contemporaines*, n° 65, vol. 1, pp. 147-173.
- MARCHADOUR Guénolé, 2015, *Comment les rapports de domination se « réalisent-ils » ? Appréhender les rapports sociaux de sexe, de race et de classe dans les mobilisations des migrant.e.s brésilien.ne.s au Japon dans les années 2000*, Doctorat de science politique, Université Lumière Lyon 2.
- MARCHAL Emmanuelle, 2015, *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*, Paris, Editions de l'EHESS.
- MARCHAL Emmanuelle, RIEUCAU Géraldine, 2010, *Le recrutement*, Paris, La Découverte.
- MARRY Catherine, 2004, *Les Femmes ingénieurs : une révolution respectueuse*, Paris, Belin.
- MARRY Catherine, 2006, « Variations sociologiques sur le sexe des métiers », dans C. Vidal (dir.), *Féminin-masculin. Mythes et idéologies*, Paris, Belin, pp. 83-93.
- MARSHALL Alfred, 1890, *Principles of Economics*, London, Macmillan.
- MARTIN Emmanuel, 2017, « De la prise en charge de la souffrance des travailleurs par l'encadrement. Quel rôle pour les organisations syndicales ? », dans L. Goussard, G. Tiffon (dirs.), *Syndicalisme et santé au travail*, Vulaines-sur-Seine, Editions du Croquant, pp. 41-49.
- MARTIN Thierry, 2005, « Le repentir d'un gérant de supermarché », *Le journal de l'école de Paris du management*, n° 51, pp. 17-23.

- MARUANI Margaret, 2017, *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte, 5^{ème} édition.
- MARUANI Margaret, NICOLE-DRANCOURT Chantal, 1989a, *Au labeur des dames. Métiers masculins, emplois féminins*, Paris, Syros-Alternatives.
- MARUANI Margaret, NICOLE-DRANCOURT Chantal, 1989b, *La flexibilité à temps partiel. Conditions d'emploi dans le commerce*, Paris, La Documentation Française.
- MARUANI Margaret, REYNAUD Emmanuèle, 2004 [1993], *Sociologie de l'emploi*, Paris, La Découverte.
- MAUGERI Salvatore, 2006, *Au nom du client. Management néo-libéral et dispositifs de gestion. Approches sociologiques*, Paris, L'Harmattan.
- MAUGERI Salvatore, METZGER Jean-Luc, 2014, « La sociologie de la gestion : une posture critique revendiquée », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], n°4, <http://journals.openedition.org/nrt/1548>, consulté le 12 janvier 2018.
- MAUSS Marcel, FAUCONNET Paul, 1901, « La sociologie, objet et méthode », extrait de « La sociologie », *La Grande Encyclopédie*, vol. 30, Société anonyme de la Grande Encyclopédie, Paris, Les classiques des sciences sociales, http://classiques.uqac.ca/classiques/mauss_marcel/essais_de_socio/T1_la_sociologie/la_sociologie.html, consulté le 5 mai 2018.
- MAYER Nonna, 1986, *La Boutique contre la gauche*, Paris, Presses de la Fondation nationale de sciences politiques.
- MEDA Dominique, VENDRAMIN Patricia, 2010, « Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, <http://journals.openedition.org/sociologies/3349>, consulté le 26 janvier 2018.
- MEDA Dominique, VENDRAMIN Patricia, 2013, *Réinventer le travail*, Paris, Presses universitaires de France.
- MENGER Pierre-Michel (dir.), 2003, *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
- MENGER Pierre-Michel, 2009, *Le Travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Paris, Gallimard-Seuil.
- MERCURE Daniel, 2013, « L'idéaltype d'ethos du travail préconisé par des managers porteurs du nouveau modèle productif postfordiste », dans N. Côté, R. Malenfant (dir.), *Vers une nouvelle conception de l'"idéaltyp" du travailleur ?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 11-28.
- MERCURE Daniel, BOURDAGES-SYLVAIN Marie-Pierre, 2017, « Le nouveau management et la mobilisation de la subjectivité au travail », dans D. Mercure, M.-P. Bourdages-Sylvain (dir.), *Travail et subjectivité. Perspectives critiques*, Québec, Presses de l'Université Laval, pp. 1-10.
- MERCURE Daniel, VULTUR Mircea, 2010, *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- MÉRON Monique, OMALEK Laure, ULRICH Valérie, 2009, « Métiers et parcours professionnels des hommes et des femmes », *France, Portrait social*, INSEE, Dossier « Métiers et parcours professionnels », pp. 195-217.
- MERTON Robert, 1973, *The Sociology of Science : Theoretical and Empirical Investigations*, Chicago, University of Chicago Press.
- MERTON Robert, READER George, KENDALL Patricia, 1957, *The Student Physician, Introductory studies in the sociology of medical education*, Cambridge, Harvard University Press.

- METZGER Jean-Luc, BENEDETTO-MEYER Marie (dir.), 2008, *Gestion et sociétés. Regards sociologiques*, Paris, L'Harmattan.
- MIGNOT-GERARD Stéphanie, PERRIN-JOLY Constance, SARFATI François, VEZINAT Nadège, 2017, « Se raconter sans “se la raconter”. L'employabilité au prisme de l'alternance », dans J.-P. Durand, D. Glaymann, F. Moatty, G. Tiffon, *Le piège de l'employabilité. Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 63-79.
- MINE Michel, 2016, *Droit des discriminations dans l'emploi et le travail*, Bruxelles, Larcier.
- MISPELBLOM-BEYER Frederik, 2006, *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin.
- MOATI Philippe, 2001, *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Odile Jacob.
- MOATI Philippe, 2011, *La nouvelle révolution commerciale*, Paris, Odile Jacob.
- MOATI Philippe, 2013a, « Représentations et dynamique sectorielle. Cadre d'analyse et application au secteur de la distribution », *Revue d'économie industrielle*, n° 142, 2^{ème} trimestre, pp. 147-186.
- MOATI Philippe, 2013b, *L'hypermarché : la crise de la cinquantaine*, Observatoire Société et Consommation.
- MOATI Philippe, 2016, « Vers la fin de la grande distribution ? », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 16, pp. 99-118.
- MOATI Philippe, VOLLE Pierre, 2010, « La montée de la compétence marketing dans la distribution », *Cahier de recherche, CREDOC*, n° 276, décembre.
- MOATI Philippe, VOLLE Pierre, 2011, « L'engagement des distributeurs dans le processus de développement d'une compétence marketing : le cas français entre 1990 et 2010 », *Entreprises et histoire*, n° 64, pp. 102-117.
- MOLINIER Pascale, FLOTTE Anne, 2012, « Travail et santé mentale : approches cliniques », *Travail et Emploi*, n° 129, pp. 51-66.
- MONCHATRE Sylvie, 2007, « Des carrières aux parcours...en passant par la compétence », *Sociologie du travail*, vol. 49, n° 4, pp. 514-530.
- MONCHATRE, Sylvie, 2014, « Petits arrangements avec la diversité. Le recrutement entre marché et mobilisation salariale », *Revue française de sociologie*, vol. 55, n° 1, pp. 41-72.
- MONDON-NAVAZO Mathilde, 2016, *Les Travailleurs indépendants économiquement dépendants (TIED) en France et au Brésil : analyse comparative d'une zone grise d'emploi*, Thèse de sociologie, Universidade Federal do Rio Grande do Sul & Université Sorbonne nouvelle.
- MONNEUSE Denis, 2014, *Le Silence des cadres : enquête sur un malaise*, Paris, Vuibert.
- MORIN Edgar, 2014 [1990], *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Editions Points.
- MOUHANNA Christian, 2016, « Contraintes matérielles et “schizophrénie institutionnelle”. L'interaction entre justice et monde pénitentiaire en matière d'enfermement », *Sociétés contemporaines*, n° 103, vol. 3, pp. 19-42.

N

- NAVILLE Pierre, BARRIER Christiane, LEGOTIEN Hélène, CORDIER Catherine, 1961, *L'automatisme et le travail humain*, Paris, Editions du CNRS.
- NAVILLE Pierre, 1963, *Vers l'automatisme social ? Problème du travail et de l'automatisme*, Paris, Gallimard.

NICOLE-DRANCOURT Chantal (dir.), 2009, *Conciliation travail-famille : attention travaux*, Paris, L'Harmattan.

NKUITCHOU NKOUATCHET Raoul, 2005, « La précarité de l'emploi au service de la prospérité du fast-food », *Sociologie du travail*, vol. 47, n° 4, pp. 470-484.

O

OCQUETEAU Frédéric, POTTIER Marie-Lys, 1995, *Vigilance et sécurité dans les grandes surfaces*, Paris, L'Harmattan.

OGIEN Albert, 2017, *Sociologie de la déviance*, Presses universitaires de France.

OLLIVIER Carine, 2011, « Carrière du capital social et segmentation du marché : évolution des effets des relations sur les trajectoires professionnelles des architectes d'intérieur », *Sociologie du travail*, vol. 53, n° 1, pp. 52-74

ORIANNE Jean-François, 2012, « Haute pression théorique sur le territoire francophone de la sociologie des groupes professionnels », *SociologieS* [En ligne], <http://sociologies.revues.org/3926>, consulté le 25 octobre 2017.

P

PAILHE Ariane, SOLAZ Anne (dirs.), 2009, *Entre famille et travail. Des arrangements de couple aux pratiques des employeurs*, Paris, La Découverte.

PAILLET Anne, 2007, *Sauver la vie, Donner la mort. Une sociologie de l'éthique en réanimation néonatale*, Paris, La Dispute.

PALPACUER Florence, SEIGNOUR Amélie, 2012, « Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale Le cas d'une restructuration dans les télécommunications », *Revue française de gestion*, n° 220, pp. 149-163.

PALPACUER Florence, SEIGNOUR Amélie, VERCHER Corinne, 2007, *Sorties de cadres : le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*, Paris, La Découverte.

PAPINOT Christian, 2013, « Un tutorat dévoyé. La fabrication de tensions intergénérationnelles à l'usine », *Sociétés contemporaines*, n° 90, vol. 2, pp. 5-27.

PARADEISE Catherine, 1984, « La marine marchande française, un marché du travail fermé ? », *Revue française de sociologie*, vol. 25, n° 3, pp. 352-375.

PARADEISE Catherine, 1998, *Les Comédiens. Professions et marchés du travail*, Paris, Presses universitaires de France.

PARSONS Talcott, 1954 [1939], « The professions and the social structure », *Essays in Sociological Theory*, New York, Free Press, pp. 34-49.

PASSERON Jean-Claude, 1990, « Biographie, flux, itinéraires, trajectoires », *Revue française de sociologie*, n° 31, pp. 3-22.

PAYE Simon, 2017, « Les longues semaines de travail », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], n°11, <http://journals.openedition.org/nrt/3238>, consulté le 16 janvier 2018.

- PENISSAT Étienne, 2013, « À l'ombre du "dialogue social". Éditorial », *Agone*, n° 50, pp. 7-18.
- PERIVIER Hélène, SILVERA Rachel, 2010, « Maudite conciliation », *Travail, genre et sociétés*, n° 24, vol. 2, pp. 25-27.
- PERON René, 1991, « Les commerçants dans la modernisation de la distribution », *Revue française de sociologie*, vol. 32, pp. 179-207.
- PERON René, 1993, *La fin des vitrines. Des temples de la consommation aux usines à vendre*, Cachan, Editions de l'ENS-Cachan.
- PERRIN-JOLY Constance, 2017, « Âge et employabilité. Les critères d'âge dans la gestion et les projets de carrière », dans J.-P. Durand, D. Glaymann, F. Moatty, G. Tiffon, *Le piège de l'employabilité. Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 201-213.
- PERROT Anne, 1992, *Les Nouvelles Théories du marché du travail*, Paris, La Découverte
- PEUGNY Camille, 2009, *Le déclassement*, Paris, Grasset.
- PEUGNY Camille, 2013, *Le destin au berceau. Inégalités et reproduction sociale*, Paris, Seuil.
- PEZE Marie, 2009, *Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés*, Paris, Éditions Pearson.
- PFEFFERKORN Roland, 2012, *Genre et rapports sociaux de sexe*, Lausanne, Editions Page 2.
- PHILONENKO Grégoire, 1996, « Homo-Positivus ou la métamorphose informatique du salarié », *Revue Terminal*, n° 73, en ligne, <http://www.revue-terminal.org/www/terminal-archives/articles/73/techtravailphilonenko.html>, consulté le 21 avril 2016.
- PIGNONI Maria Teresa, 2016, « La syndicalisation en France. Des salariés deux fois plus syndiqués dans la fonction publique », *DARES Analyses*, n° 25, mai.
- PINTO Vanessa, 2014, *À l'école du salariat. Les étudiants et leurs "petits boulots"*, Paris, Presses Universitaires de France.
- PINTO Vanessa, CARTRON Damien, BURNOD Guillaume, 2000, « Étudiants en fast-food : les usages sociaux d'un "petit boulot" », *Travail et emploi*, n° 83, pp. 137-156.
- PIORE Michael, 1972, « Notes for a Theory of Labor Market Stratification », *Working paper n° 95*, Massachusetts Institute of Technology, Department of Economics, Cambridge, October.
- PRUNIER-POULMAIRE Sophie, 2000, « Flexibilité assistée par ordinateur. Les caissières d'hypermarché », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 134, pp. 29-36.
- PRUVOST Geneviève, 2007, « La dynamique des professions à l'épreuve de la féminisation : l'ascension atypique des femmes commissaires », *Sociologie du travail*, vol 49, n° 1, pp. 84-99.
- PRUVOST Geneviève, 2007, *Profession : policier. Sexe : féminin*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme.

Q

- QUEMIN Alain, 1997, *Les Commissaires-priseurs : la mutation d'une profession*, Paris, Anthropos.

R

- RAMAUT Dorothée, 2007 [2006], *Journal d'un médecin du travail*, Paris, Editions J'ai lu.

- RANVIER Martial, SURY Rodolphe, 2009, « La vente de produits alimentaires sur internet : un état des lieux en 2009 », *Cahier de recherche*, CREDOC, n° 262, décembre.
- RAULT Wilfried, 2017, « Secteurs d'activités et professions des gays et des lesbiennes en couple : des positions moins genrées », *Population*, vol. 72, n° 3, pp. 399-434.
- RAVET Hyacinthe, 2016, « Cheffes d'orchestre, le temps des pionnières n'est pas révolu ! », *Travail, genre et sociétés*, n° 35, vol. 1, pp. 107-125.
- REIF Xavier, SOLARD Gwennaël, 2009, « Les réseaux dans le commerce. Groupements dans l'alimentaire, succursales dans l'habillement », *Insee Première*, n° 1269, décembre.
- RELATIONS INDUSTRIELLES – INDUSTRIAL RELATIONS, 2017, *Les nouvelles frontières de la relation d'emploi*, vol. 72, n° 3.
- REMY Jean, VOYE Liliane, SERVAIS Emile, 1978, *Produire ou reproduire ? : une sociologie de la vie quotidienne. Conflits et transaction sociale*. Tome 1, Bruxelles, Vie Ouvrière.
- REYNAUD Jean-Daniel, 1997, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- REYNAUD Jean-Daniel, 2000, *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octares.
- RIBEILL Georges, 1984, *Les Cheminots*, Paris, La Découverte.
- RICHEBE Nathalie, 2002, « Les réactions des salariés à la « logique compétence » : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue française de sociologie*, vol. 43, n° 1, pp. 99-126.
- RICROCH Layla, 2012, « En 25 ans, moins de tâches domestiques pour les femmes, l'écart de situation avec les hommes se réduit », *Regards sur la parité*, collection « Insee Références », pp. 67-80.
- RIEUCAU Géraldine, SALOGNON Marie, 2013, « Le recrutement dans la grande distribution : des pratiques ajustées ? », *La Revue de l'Ires*, n° 76, pp. 45-69.
- RIVIERE Claude, 1995, *Les rites profanes*, Paris, Presses universitaires de France.
- RIVOAL Haude, 2017, « Virilité ou masculinité ? L'usage des concepts et leur portée théorique dans les analyses scientifiques des mondes masculins », *Travailler*, vol. 38, n° 2, pp. 141-159.
- ROCHEFORT Robert, 1997, *Le consommateur entrepreneur*, Paris, Odile Jacob.
- ROQUET Pascal, WITORSKI Richard, 2013, « La déprofessionnalisation : une idée neuve ? », *Recherche et formation*, vol. 72, n° 1, pp. 9-14.
- ROUSSEL Eric, 2007, *Vies de cadres. Vers un nouveau rapport au travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- ROT Gwenaële, 2002, « Fluidité industrielle, fragilité organisationnelle », *Revue française de sociologie*, vol. 43, n° 4, pp. 711-737.
- ROT Gwenaële, VATIN François, 2017, *Au fil du flux : le travail de surveillance-contrôle dans les industries chimique et nucléaire*, Paris, Presses des Mines-Transvalor.
- ROUSTANG Guy, SELLIER François, 1991, « La grande distribution en Europe et aux États-Unis : éléments de comparaison » *Formation emploi*, n° 36, pp. 3-11.
- ROUX Nicolas, 2017, *Un emploi discontinu soutenable ? Trajectoires sociales de saisonniers agricoles et d'artistes du spectacle*, Thèse de sociologie, Conservatoire national des arts et métiers.
- ROY Donald, 2006, *Un sociologue à l'usine. Textes essentiels pour la sociologie du travail*, Paris, La Découverte.
- ROY Maurice, 1971, *Les commerçants entre la révolte et la modernisation*, Paris, Seuil.

S

- SAFI Mirna, 2010, « La dimension temporelle des faits sociaux : l'enquête longitudinale », dans S. Paugam (dir.), *L'enquête sociologique*, Paris, Presses universitaires de France, pp. 311-332.
- SAINSAULIEU Ivan, 2017, *Conflits et résistances au travail*, Paris, Presses de sciences po.
- SAINSAULIEU Renaud, 1985 [1977], *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de science po.
- SALAIS Robert, 2010, « La donnée n'est pas un donné. Pour une analyse critique de l'évaluation chiffrée de la performance », *Revue française d'administration publique*, n° 135, pp. 497-515.
- SALENGRO Bernard, 2005, *Le stress des cadres*, Paris, L'Harmattan.
- SALMAN Scarlett, 2008, « La fonction palliative du coaching en entreprise », *Sociologies pratiques*, n° 17, vol. 2, pp. 43-54.
- SALMAN Scarlett, 2017, « Le travail et les carrières des cadres au prisme du *coaching* en entreprise. Vers une pacification des rapports sociaux de travail ? », *Savoir/Agir*, vol. 40, n° 2, pp. 37-43.
- SALTO Léon, 2007, *Consommation, commerce et mutations de la société*. Rapport, Conseil Economique et Social, février.
- SARFATI François, 2015, « Faut-il être compétent pour pouvoir développer ses compétences ? L'exemple de la sélection à l'entrée en Master 2 », *Formation emploi*, vol. 130, pp. 31-48.
- SCHELER Max 1955, *Le formalisme en éthique et l'éthique matérielle des valeurs*, Paris, Gallimard.
- SCHÜTZ Gabrielle, 2012, « Mobiliser par l'affect. Contraintes et ressources de l'encadrement intermédiaire de prestations de services peu qualifiés », *Sociologie du travail*, vol. 54, n° 1, pp. 70-91.
- SEGAL Élodie, 2006, « Les "savoir-être", un angle mort des débats sur la compétence », *L'Homme et la société*, vol. 162, n° 4, pp. 97-113.
- SEGALEN Martine, 2010, *Rites et rituels contemporains*, Paris, Armand Colin, 2^{ème} édition.
- SERANGE Régis, 2006, *Flic de supermarché*, Paris, Editions Jean-Claude Gawsewitch.
- SIBLOT Yasmine, 2002, « Stigmatisation et intégration sociale au guichet d'une institution familière le bureau de poste d'un quartier populaire », *Sociétés contemporaines*, n° 47, vol. 3, pp. 79-99.
- SIEGEL Irving, 1983, « Work Ethic and Productivity » in J. Barbrush, R. Lampman, S. Levitan, G. Tyler, *The Work Ethic- A Critical Analysis*, Madison, WI, Industrial Relations Research Association Publications, pp. 25-42.
- SINGLY François de, 2013, « 8. L'enfant comme obstacle à l'égalité professionnelle », dans M. Maruani (dir.), *Travail et genre dans le monde*, Paris, La Découverte, pp. 80-88.
- SMITH Edwin, 2003, « Ethos, habitus and situation for learning : an ecology », *British Journal of Sociology of Education*, vol. 24, n° 4, pp. 463-470.
- SOARES Angelo, 1996, « Nouvelles technologies : nouvelles qualifications ? Le cas des caissières de supermarché », *Recherches féministes*, vol. 9, n° 1, pp. 37-56.
- SOARES Angelo, 1998, « Les qualifications invisibles dans le secteur des services : le cas des caissières de supermarchés », *Lien Social et Politiques*, n° 40, pp. 105-116.
- SOCIOLOGIES PRATIQUES*, 2018, « La sociologie sur commandes ? », n° 36, vol. 1.
- SOLARD Gwennaél, 2010, « Le commerce de proximité », *Insee Première*, n° 1292, mai.

- SOLARD Gwennaél, 2011, « Les réseaux d'enseignes dominent le commerce de détail », *Le commerce en France*, INSEE, pp. 15-25.
- SOLOMON David, 1961, « Ethnic and class differences among Hospitals as Contingencies in Medical Careers », *American Journal of Sociology*, vol. 66, n° 5, pp. 463-471.
- SOMBART Werner, 1966 [1913], *Le bourgeois. Contribution à l'histoire morale et intellectuelle de l'homme économique moderne*, Paris, Payot.
- SORDET Claude, 2015, *Le commerce, cet inconnu...ou le siècle de la grande farandole du commerce français*, Paris, L'Harmattan.
- SOULABAIL Yves, 2010, *Carrefour. Un combat pour la liberté*, Arpajon, Le loup Hurlant Editions.
- STEPHENS Doug, 2013, *The Retail Revival. Reimagining Business for the New Age of Consumerism*, Ontario, John Wiley.
- STEVENS Hélène, 2008, « Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels », *Sociologies pratiques*, n° 17, vol. 2, pp. 1-11.
- STEVENS Hélène, 2011, « De l'intervention psychosociologique au "développement personnel" dans l'entreprise : esquisse d'une généalogie des relations entre management et psychologie en France », *Regards sociologiques*, n° 41-42, pp. 57-74.
- STEVENS Hélène, 2013, « Entre émancipation symbolique et reproduction sociale. Ethnographie d'une formation de "développement personnel" », *Travail et emploi*, n° 133, pp. 39-51.
- STRAUSS Anselm, 1992, *La Trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, textes réunis et présentés par I. Bazzanger, Paris, L'Harmattan.
- STRAUSS Anselm, 1978, « Une perspective en termes de monde social », dans A. Strauss, 1992, pp. 269-282.
- STRAUSS Anselm, SCHATZMAN Léonard., BUCHER Rue, EHRLICH Danuta, SABSCHIN Melvin, 1963, « L'hôpital et son ordre négocié », dans A. Strauss, 1992, pp. 87-112.
- SUPIOT Alain, 2000, « Les nouveaux visages de la subordination », *Droit social*, n° 2, pp. 131-145.
- SUTHERLAND Edwin, 1937, *Professional Thief : by a Professional Thief*, Chicago, University Press.

T

- TALLARD Michèle, 2001, « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, n° 41-42, vol. 1-2, pp. 159-187.
- TAYLOR Frederick, 1971 [1911], *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod.
- TEDLOW Richard S., 1997. *L'audace et le marché. L'invention du marketing aux États-Unis*, Paris, Odile Jacob.
- TIFFON Guillaume, 2013, *La Mise au travail des clients. Esquisse d'une théorie du néo-surtravail*, Paris, Economica.
- TIFFON Guillaume, 2017a, « L'invisibilisation du travail et des travailleurs. Un ressort de la domination et de l'exploitation des salariés », dans O. Cléach, G. Tiffon (dirs.), *Invisibilisations au travail - Des salariés en mal de reconnaissance*, Toulouse, Octarès, pp. 337-349.
- TIFFON Guillaume, 2017b, « Conclusion générale. L'employabilité ou l'injonction à gérer sa vie comme un capital », dans J.-P. Durand, D. Glaymann, F. Moatty, G. Tiffon, *Le piège de l'employabilité. Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 243-247.

- TIFFON Guillaume, UGHETTO Pascal, ZARIFIAN Philippe, 2013, « Relation de service, rapport social de service : Quelle grille d'analyse ? », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], n° 2, <http://nrt.revues.org/759>, consulté le 21 juillet 2015.
- THIL Etienne, 1964, *D'Edouard Leclerc aux supermarchés. Combat pour la distribution*, Paris, Arthaud.
- THIL Étienne, 2000 [1966], *Les inventeurs du commerce moderne : des grands magasins aux bébés-requins*, Jouwen Éditions.
- THOENIG Jean-Claude, 1973, *L'Ère des technocrates. Les ingénieurs des Ponts et Chaussées*, Paris, Editions d'Organisation
- THUDEROZ Christian, 2010, *Sociologie des entreprises*, Paris, La Découverte, 3^{ème} édition.
- THUDEROZ Christian, 2017, « L'opposition au travail : éléments d'un modèle d'analyse », dans D. Mercure, M.-P. Bourdages-Sylvain (dir.), *Travail et subjectivité. Perspectives critiques*, Québec, Presses de l'Université Laval, pp. 299-314.
- TRACHMAN Mathieu, 2011, « Le métier de pornographe : rhétorique, contrôle et savoir d'un groupe professionnel discrédité », *Sociologie du travail*, vol. 53, n° 4, pp. 444-459.
- TRANSFER : EUROPEAN REVIEW OF LABOUR AND RESEARCH, 2018, « Work and employment grey zones : new ways to apprehend emerging labour market norms », n° 3, vol. 24.
- TRAVAIL ET EMPLOI, 2016, « La discrimination syndicale en question : la situation en France », n° 145.
- TRAPIER Pierre, 1998, « La sociologie à travers ses paradigmes », dans M. de Coster, F. Pichault (Eds), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck Université, pp. 41-59.
- TROADEC Thomas, 2006, « Avant-propos. Des générations coupables ? », *Sociologies pratiques*, n° 12, vol. 1, pp. 1-6.
- TROADEC Thomas, 2012, « Les coopérations intergénérationnelles », dans Norbert Alter, *Sociologie du monde du travail*, Presses universitaires de France, pp. 307-324.
- TROUVE Philippe, 1996, « La fin des contremaîtres traditionnels ? », *Revue française de sociologie*, vol. 37, n° 2, pp. 287-308.

U

- UGHETTO Pascal, 2006, « La relation de service au client. Source inévitable de contrainte pour les travailleurs ? », *Relations industrielles - Industrial Relations*, vol. 61, n° 3, pp. 490-512.
- UGHETTO Pascal, BESUCCO Nathalie, TALLARD Michèle, TERTRE Christian (du), 2002, « La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ? », *Revue de l'IREs*, n° 39, pp. 85-113.

V

- VATIN François, 1987, *La fluidité industrielle. Essai sur la théorie de la production et le devenir du travail*, Paris, Méridiens Klincksieck.
- VATIN François (dir.), 2009, *Evaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure*, Presses Universitaires du Mirail.

- VATIN François, CAILLE Alain, FAVEREAU Olivier, 2010, « Réflexions croisées sur la mesure et l'incertitude », *Revue française de gestion*, n° 203, pp. 163-181.
- VEBLEN Thorstein, 1970 [1899], *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard.
- VEZINAT Nadège, 2013, « De la cravate au tailleur : la féminisation sans l'égalité au sein de la Banque postale », *Sociologie du travail*, vol. 55, n° 1, pp.76-96.
- VEZINAT Nadège, 2016, *Sociologie des groupes professionnels*, Malakoff, Armand Colin
- VEZINAT Nadège, 2017a, « La similitude ethnique et sociale au service de la relation commerciale à la Poste ? », dans O. Cléach, G. Tiffon (dirs.), *Invisibilisations au travail - Des salariés en mal de reconnaissance*, Toulouse, Octarès, pp. 81-92.
- VEZINAT Nadège, 2017b, « Le groupe professionnel comme communauté socialisatrice », *Gérontologie et société*, vol. 39, n° 153, pp. 107-121.
- VIDAILLET Bénédicte, 2013, *Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Paris, Le Seuil.
- VIDAILLET Bénédicte, VIGNON Christophe, 2009, « Comment tenir compte de la subjectivité du manager en formation ? », *Gérer et Comprendre*, n° 96, vol. 2, pp.62-74.
- VIGNY Jacques, 1978, *Petits commerces et grandes surfaces : la concurrence*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- VIGOUR Cécile, 2008, « Ethos et légitimité professionnels à l'épreuve d'une approche managériale : le cas de la justice belge », *Sociologie du travail*, vol. 50, n° 1, pp. 71-90.
- VILLERMET Jean-Marc, 1991, *Naissance de l'hypermarché*, Paris, Armand Colin.
- VILLERMET Jean-Marc, 1993, « Histoire des "grandes surfaces" : méthodes américaines, entrepreneurs européens », *Entreprises et histoire*, n° 4, pp. 41-53.
- VILLETTE, Michel, 2001, « Vendre et se vendre. Note sur une attitude "libérale" devant la vie », *Regards sociologiques*, n° 21, pp. 87-98
- VILLETTE Michel, VUILLERMOT Catherine, 2007, *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte.

W

- WAEELLI Mathias, 2007, *De l'emploi à l'activité : une ethnographie du travail dans la grande distribution*, Thèse de doctorat en sociologie, Paris-7 Denis Diderot.
- WAEELLI Mathias, 2009, *Caissière...et après ? Une enquête parmi les travailleurs de la grande distribution*, Paris, Presses universitaires de France.
- WAINSZTOK Hugo, 2017, « Le genre encadré. Ethnographie d'une formation au *leadership* pour aspirant·e·s cadres », *Travail et emploi*, n° 151, pp. 53-73.
- WALTON Sam, HUEY John, 1992, *Sam Walton. Made in America : my story*, New York, Doubleday.
- WEBER Max, 2003 [1919], *Le Savant et le Politique*, Paris, La Découverte.
- WEBER Max, 2008 [1904-1905], *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Flammarion, 3^{ème} édition.
- WELLER Jean-Marc, 1999, *L'État au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Paris, Desclée de Brouwer.

- WELLER Jean-Marc, 2012, « Relations de service », dans A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement, A. Mias, *Dictionnaire du travail*, Presses universitaires de France, pp. 636-643.
- WILLAIME Jean-Pierre, 1986, *Profession : pasteur, Sociologie de la condition de clerc, à la fin du XX^e siècle*, Genève, Labor et Fidés.
- WILLEMEZ Laurent, 2017, « Une pédagogie du droit sous contrainte. Les syndicalistes et les inspecteurs du travail dans l'activité de consultation juridique », *Politix*, vol. 118, n° 2, pp. 103-130.
- WILLIAMSON Oliver, 1985, *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets and Relational contracting*, The Free Press, Collier Macmillan.
- WHITELEY Richard, MULLIEZ Gérard, 1997, *La dynamique du client*, Paris, Maxima.
- WOLFF Loup, 2005, « Transformations de l'intermédiation hiérarchique », *Rapport de recherche*, Centre d'études de l'emploi, n° 29, Noisy-le-Grand.

Z

- ZANCARINI-FOURNEL Michelle, 1993, « A l'origine de la grande distribution, le succursalisme : Casino, Saint Etienne (1898-1948) », *Entreprises et histoire*, n° 4, pp. 27-39.
- ZARCA Bernard, 1986, *L'Artisanat français : du métier traditionnel au groupe social*, Paris, Economica.
- ZARCA Bernard, 2009, « L'ethos professionnel des mathématiciens », *Revue française de sociologie*, vol. 50, n° 2, pp. 351-384.
- ZARCA Bernard, 2012, *L'univers des mathématiciens. L'ethos professionnel des plus rigoureux des scientifiques*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- ZARIFIAN Philippe, 1988, « L'émergence du modèle de la compétence », dans F. Stankiewicz, *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Paris, Economica, pp. 77-82.
- ZARIFIAN Philippe, 2000, « Sur la question de la compétence ; réponse à Jean- Pierre Durand », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, n° 62, pp. 25-28.
- ZARIFIAN Philippe, 2001, *Le modèle de la compétence*, Rueil Malmaison, Éditions Liaisons.

Autres documents

ARTICLES DE PRESSE :

- ABDELBOST Aurélie, 2018, « Le plan d'action de Carrefour en chiffres », *Le Monde*, 24 janvier.
- ASCENSIO Amandine, 2016, « Les recrutements des chefs de rayon à la hausse », *Libre-Service Actualités*, 19 septembre.
- AUBRIL Sylvain, 2016, « Centrales d'achat : quelles sont les alliances à date ? », *Libre-Service Actualités*, 20 septembre.
- BERTRAND Philippe, 2014, « Auchan veut moins de cadres et plus d'employés dans ses hypers », *Les Echos*, 3 février.
- BERTRAND Philippe, 2015, « Le renouveau du commerce de proximité se confirme », *Les Echos*, 22 juillet.

- BERTRAND Philippe, 2015, « Distribution : en France, l'enseigne Lidl mise sur le "soft discount" », *Les Echos*, 9 décembre.
- CARRE Françoise, TILLY Chris, 2018, « Aux États-Unis, une mutation progressive dans la grande distribution », *Le Monde « Eco & Entreprise »*, 7 février.
- CHABAS Charlotte, 2018, « Face à l'automatisation, le "blues" des caissières de la grande distribution », *Le Monde*, 6 février.
- CHENEVOY Clotilde, 2016, « La RFID révolutionne les magasins Décathlon », *Libre-Service Actualités*, 1^{er} janvier.
- COURRIER INTERNATIONAL, 2011, « Profession stagiaire », n° 1075.
- COUGARD Marie-Josée, 2015, « Alimentation : les marques de distributeurs en panne pour la sixième année d'affilée », *Les Echos*, 21 janvier.
- FAYNER Elsa, 2007, *Et pourtant, je me suis levée tôt... : une immersion dans le quotidien des travailleurs précaires*, Paris, Panama.
- GADAUD Alexandre, 2017, « Le taux d'absentéisme reste stable dans le secteur privé en France », *La Tribune*, 8 septembre.
- GARNIER Juliette, PRUDHOMME Cécile, 2018, « Dans les grandes surfaces, l'emploi des salariés est menacé », *Le Monde*, 23 janvier.
- GIRARD Laurence, 2018, « La FNSEA déplore la dureté des négociations commerciales avec la grande distribution », *Le Monde*, 9 janvier.
- ISRAEL Dan, 2018, « Chez Carrefour, la grève contre les licenciements et les dividendes », *Mediapart*, 30 mars.
- LECLERC Morgan, 2017, « Les parts de marché complètes des distributeurs à P12 et le premier bilan 2017 », *Libre-Service Actualités*, 14 décembre.
- LECLERC Morgan, 2018, « Découvrez en intégralité le Top 250 du commerce mondial », *Libre-Service Actualités*, 16 janvier.
- LIBRE-SERVICE ACTUALITES, 2014, « Il y a dix ans, les caisses automatiques arrivaient », 21 juin.
- MAILLET Florent, 2012, « Pierre Georget (GS1 France) : Avec les étiquettes électroniques, le taux d'erreur d'étiquetage des prix produits chute de moitié », *Libre-Service Actualités*, 6 juillet.
- MERLAUD Benoît, 2016, « Négos : des clauses de Carrefour condamnées de façon définitive », *Linéaires*, 3 novembre.
- MERLAUD Benoît, 2017, « La Cour de Cassation confirme la condamnation à 63 millions de Leclerc », *Linéaires*, 1^{er} février.
- MERLAUD Benoît, 2017, « Casino réduit toujours ses hypers et voit ses ventes baisser en France », *Linéaires*, 18 Avril.
- MOTET Laura, 2017, « Guerre des prix : tensions dans les négociations entre grande distribution et producteurs », *Le Monde*, 26 février.
- NUNES Éric, 2016, « La vente de chaussettes plombe la rentrée de l'IUT de Valenciennes », *Le Monde*, 13 octobre.
- PRUDHOMME Cécile, 2017, « Carrefour : comment Alexandre Bompard veut avancer sur la mise en place du travail le dimanche », *Le Monde*, 22 septembre.

PRUDHOMME Cécile, 2018, « Sauver les hypermarchés, le grand chantier de la grande distribution », *Le Monde*, 19 février.

PRUDHOMME Cécile, 2018, « Franprix lance un supermarché ouvert 24 h/24 à Paris », *Le Monde*, 26 mars.

PRUDHOMME Cécile, 2018, « Distribution : Monoprix s'allie avec Amazon », *Le Monde*, 26 mars.

PRUDHOMME Cécile, 2018, « Auchan et Casino cherchent à créer une centrale d'achats géante », *Le Monde*, 3 avril.

PRUDHOMME Cécile, PIQUARD Alexandre, 2018, « Carrefour s'allie à Google pour contrer Amazon », *Le Monde*, 11 juin.

PRUNIER-POULMAIRE Sophie, 2018, « Humaniser le travail pour enrayer le chômage », *Le Monde*, « *Eco & Entreprise* », 7 février.

TONNELIER Audrey, 2014, « La guerre des prix continue de peser sur la grande distribution », *Le Monde*, 16 octobre.

TORRE Marina, 2015, « Les *Drive*, coûteux moteurs de croissance de la grande distribution », *La Tribune*, 14 mai.

STATISTIQUES :

PCS 374a « Cadres de l'exploitation des magasins de vente du commerce de détail », <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/pcs2003/professionRegroupee/374a>, INSEE, consulté le 18 juin 2017.

PCS 462b « Maîtrise de l'exploitation des magasins de vente », <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/pcs2003/professionRegroupee/462b>, INSEE, consulté le 18 juin 2017.

DADS 2013, fichiers salariés, <https://www.cmh.ens.fr/greco/enquetes/XML/lil.php?lil=lil-1013>, Archives de données issues de la statistique publique, consulté le 18 juin 2017.

Répertoire des définitions, <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/liste-definitions.htm>, INSEE, consulté le 23 février 2017.

NAF rév. 2, 2008, édition 2015, section G, division 47 « Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles », http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=nomenclatures/naf2008/n2_47.htm, INSEE, consulté le 23 février 2017.

Fichiers « Enquête emploi » en continu, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2892163>, INSEE, consulté le 18 juin 2017.

Fichiers du recensement de la population française, [https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011332?sommaire=2011338&q=Variables+du+fichier+Individus+\(localisation+%C3%A0%20la+r%C3%A9gion\)](https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011332?sommaire=2011338&q=Variables+du+fichier+Individus+(localisation+%C3%A0%20la+r%C3%A9gion)), INSEE, consulté le 18 juin 2017.

INSEE, 2018, *Tableaux de l'économie française*, collection « Insee Références ».

Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, 2017, *Repères & Références statistiques*, Ministère de l'Éducation nationale, 400 p.

GRANDE DISTRIBUTION :

Association pour l'emploi des cadres, observatoire prospectif du commerce, 2011, « Les métiers du secteur du commerce de détail et de la distribution », *Les référentiels des métiers cadres*, Paris.

BATHELOT Bertrand, 2015, « Reporting en marketing », *Définitions marketing*, <https://www.definitions-marketing.com/definition/reporting-en-marketing/>, consulté le 23 février 2018.

BATHELOT Bertrand, 2015, « PNL », *Définitions marketing*, <https://www.definitions-marketing.com/definition/pnl/>, consulté le 18 avril 2018.

BATHELOT Bertrand, 2016, « Benchmark », *Définitions marketing*, <https://www.definitions-marketing.com/definition/benchmark/>, consulté le 23 février 2018.

BATHELOT Bertrand, 2017, « Facing », *Définitions marketing*, <https://www.definitions-marketing.com/definition/facing/>, consulté le 3 juin 2018.

Carrefour, Document de référence, Rapport financier annuel 2016, <http://www.carrefour.com/fr/content/rapports-annuels>, consulté le 17 mai 2018.

Contrat d'étude prospective, 2008, « Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire », *Rapport GESTE et CREDOC*, avril.

Fédération du commerce et de la distribution, <http://www.fcd.fr/documentation>, consulté le 24 janvier 2018.

Observatoire prospectif du commerce, 2014, « Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire », *Repères et tendances*, édition 2014 (chiffres 2013).

Observatoire prospectif du commerce, 2015, *Besoins en main d'œuvre des branches adhérentes au FORCO*, BMO, Pôle Emploi, données 2015.

Observatoire prospectif du commerce, 2016, « Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire », *Repères et tendances*, édition 2016 (chiffres 2015).

Observatoire prospectif du commerce, 2017, « Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire », *Repères et tendances*, édition 2017 (chiffres 2016).

Travail & Sécurité. Le mensuel de la prévention des risques professionnels, 2015, Dossier « La Grande distribution », n° 759, <http://www.travail-et-securite.fr/ts/dossier/759/la-grande-distribution.html>, consulté le 17 mai 2018.

DEFINITIONS JURIDIQUES :

Archives de la Direction générale des entreprises, <http://archives.entreprises.gouv.fr/>, consulté le 24 janvier 2018.

Avenant n° 9 du 9 juin 2004 de la convention collective nationale du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire. Il fut adopté en conformité avec l'Accord National Interprofessionnel du 5 décembre 2003 et la loi du 4 mai 2004.

Convention collective nationale du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire, Brochure n° 3305, IDDC 2216.

Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf>, consulté le 24 janvier 2018.

Fiche pratique « Arrêt maladie : inaptitude du salarié », Service-Public.fr, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F726>, consulté le 3 février 2018.

Fiche pratique « Clause de mobilité », Service-Public.fr, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F31576>, consulté le 3 février 2018.

Fiche pratique « Contrat de professionnalisation », Service-Public.fr, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F15478>, consulté le 14 avril 2018.

Fiche pratique « Faute simple, grave ou lourde : quelles différences pour le salarié licencié ? », Service-Public.fr, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1137>, consulté le 3 février 2018.

Fiche pratique « Gratification minimale d'un stagiaire », Service-Public.fr, <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F32131>, consulté le 14 avril 2018.

Fiche pratique « Harcèlement moral au travail », Service-Public.fr, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2354>, consulté le 3 février 2018.

Fiche pratique « Les conventions de forfait », Travail-emploi.gouv.fr., <http://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/temps-de-travail-et-conges/temps-de-travail/article/les-conventions-de-forfait>, consulté le 3 février 2018.

Fiche pratique « Licenciement pour motif personnel », Service-Public.fr, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2835>, consulté le 3 février 2018.

Fiche pratique « Motifs du licenciement personnel », Service-Public.fr, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2835>, consulté le 3 février 2018.

« Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) », *Fiches pratiques du droit du travail*, Ministère du Travail, <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/developpement-de-l-emploi/developpement-de-l-emploi-et-des-competences/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec>, consulté le 24 janvier 2018.

Légifrance, <https://www.legifrance.gouv.fr/>, consulté le 24 janvier 2018.

« Souffrance & Travail » : <http://www.souffrance-et-travail.com/infos-utiles/questions-importantes/techniques-management-pathogenes/>, consulté le 23 février 2018.

Vie publique, <http://www.vie-publique.fr>, consulté le 24 janvier 2018.

FORMATIONS :

DistriSup Management, <http://www.distrisup-formation.com/>, consulté le 29 janvier 2018.

Fiche formation « BTS Management des unités commerciales », <http://www.onisep.fr/Ressources/Univers-Formation/Formations/Post-bac/BTS-Management-des-unites-commerciales>, ONISEP, consulté le 24 janvier 2018.

Fiche formation « BTS Négociation et digitalisation de la relation client », <http://www.onisep.fr/Ressources/Univers-Formation/Formations/Post-bac/BTS-Negociation-et-digitalisation-relation-client-ex-BTS-Negociation-et-relation-client>, ONISEP, consulté le 24 janvier 2018.

Fiche formation « DUT Techniques de commercialisation », <http://www.onisep.fr/Ressources/Univers-Formation/Formations/Post-bac/DUT-Techniques-de-commercialisation>, ONISEP, consulté le 24 janvier 2018.

Fiche métier « Métiers de la viande. Des bouchers managers à bac+3 », <http://www.onisep.fr/Pres-de-chez-vous/Bretagne/Rennes/Actualites/Tous-nos-articles/Metiers-de-la-viande.-Des-bouchers-managers-a-bac-3>, ONISEP, consulté le 24 janvier 2018.

IÉSEG School of Management : <https://www.ieseg.fr/news/ieseg-auchan-retail-france-leroy-merlin/>, consulté le 29 janvier 2018.

Institut du marketing et du management de la distribution : <http://www.immd.fr/formation/formation-en-alternance/>, consulté le 29 janvier 2018.

Licence professionnelle « Responsable univers de consommation », http://tc.iut-amiens.fr/?attachment_id=515, consulté le 29 janvier 2018.

Quelques exemples de diplômes pour devenir chef de rayon : <http://www.onisep.fr/Ressources/Univers-Metier/Metiers/chef-chef-fe-de-rayon>, consulté le 29 janvier 2018.

ROMANS :

ERIBON Didier, 2009, *Retour à Reims*, Paris, Fayard

ERNAUX Annie, 1974, *Les armoires vides*, Paris, Gallimard.

LOUIS Edouard, 2014, *En finir avec Eddy Bellegueule*, Paris, Seuil.

ZOLA Emile, 2012 [1883], *Au bonheur des dames*, Paris Gallimard.

FILMS ET CHANSONS :

Jour de fête, 1949, de Jacques Tati.

Merci patron, 1972, groupe « Les Charlots ».

DIVERS :

BEAUGRAND Patrick, DRUESNE Brigitte, 2015, *BTS MUC*, Paris, Nathan.

Liste des revues AERES pour le domaine SOCIOLOGIE-DÉMOGRAPHIE (Mise à jour le 24/06/13), <http://www.aeres-evaluation.fr/Publications/Methodologie-de-l-evaluation/Listes-de-revues-SHS-de-l-AERES>, consulté le 24 janvier 2018.

Liste des revues et des produits de la recherche le domaine SHS1 « ÉCONOMIE et GESTION » (mise à jour le 25 janvier 2018), <http://hceres.com/PUBLICATIONS/Documentation-methodologique/Listes-de-revues-SHS>, consulté le 24 janvier 2018.

Mouvement des entreprises de France, 1998, « Journées internationales de la Formation “Objectif compétences” », Deauville.

ANNEXES

Annexe n° 1 : Les ratés du terrain

Effectuons ici un rapide détour par les aléas du terrain qui m'ont conduit à m'intéresser aux grandes surfaces et à tenter d'élargir les approches couramment mobilisées en sociologie du travail pour appréhender leurs salariés.

A ses débuts fin 2013, la thèse devait porter sur les cadres administratifs et commerciaux des grandes entreprises. J'ai rencontré une dizaine de responsables des services de ressources humaines travaillant au siège de grands groupes français (Allianz, Areva, EDF, Société Générale, Total, *etc.*). Ces derniers n'ont toutefois pas proposé autre chose que des contrats de financement précaires. Même lorsqu'ils concédaient un accès privilégié au terrain, leurs conditions étaient difficilement acceptables à l'égard de la rigueur scientifique (méconnaissance des règles de la production académique, volonté de cadenciser les thèmes abordés et les méthodes de recherche) ainsi que sur un plan personnel (nécessité d'être « utile » à l'entreprise et de rendre des comptes à des non-scientifiques). Après quelques mois émaillés par autant d'espoirs que de désillusions, l'envie de rechercher un financement déclina.

Courant 2014, je décidai de changer de stratégie. Ecrire une thèse est un travail suffisamment contraignant en soi pour ne pas avoir à supporter en sus les *desiderata* d'un quelconque manager. Si l'obtention d'un financement pérenne représente un gage de sécurité matérielle, son corollaire d'une recherche parfois subordonnée n'est guère enviable²³². Sans abandonner le projet initial d'écrire sur l'encadrement, j'ai recherché une population directement accessible pour éviter d'avoir à demander à la direction d'une entreprise la « permission » d'interroger tel ou tel salarié. Marqué par les refus précédents, il fallait également que le terrain retenu permette de rebondir très rapidement en cas de tentative infructueuse. La phase exploratoire recommençait. Je réalisais des entretiens dans le secteur du commerce de détail, en particulier la grande distribution car les magasins étaient suffisamment grands pour employer des agents de maîtrise et des cadres. La forte hétérogénéité des grandes surfaces spécialisées (sport, ameublement, jardinage, textile, électroménager, bricolage, *etc.*) m'en détourna. C'est le secteur des grandes surfaces alimentaires qui parut idéal²³³ sur un plan pratique. La France compte en effet plusieurs milliers de supermarchés et d'hypermarchés

²³² Voir par exemple ce numéro de revue consacré à la question des liens entre la sociologie et les demandes adressées aux sociologues : *Sociologies pratiques*, 2018, « La sociologie sur commandes ? », n° 36, vol. 1.

²³³ J'ignorais à ce moment la réputation – méritée – d'hostilité du secteur envers journalistes, sociologues ou autres « intellectuels ». Le premier manager de rayon rencontré sur le terrain fut d'ailleurs menacé d'une mise à pied par son directeur qui lui interdit de me rencontrer, mésaventure qui me poussa à agir de façon plus prudente. Voir Annexe n° 16 : *Méthode d'approche des salariés en GSA*.

répartis sur l'ensemble du territoire. Se voir refuser l'entrée d'un magasin n'a donc rien de dramatique. Je décidai de me focaliser sur les managers de rayon, premier niveau d'encadrement des hypermarchés et supermarchés « traditionnels » (hors *hard discount*). Comme ces salariés alternent travail en surface de vente et en bureau, il est possible de les approcher en se faisant passer pour un client ordinaire. Sans *a priori* contre l'entreprise mais sans obligation envers elle non plus, je disposais d'un accès direct au terrain.

La littérature conséquente sur les salariés des grandes surfaces présentait une solide base de départ : le secteur était bien documenté et paraissait relativement homogène. Armé par la lecture de sociologues rédigeant depuis une trentaine d'année sur les grandes surfaces, je multipliais les entretiens. Assez rapidement pourtant, les choses se gâtèrent à nouveau. Les entretiens réalisés avec des employés ou des managers ne correspondaient qu'assez peu à ce que je pouvais lire. Tandis que dans leur ensemble, les auteurs semblaient s'accorder sur les conditions de travail et d'emploi en grande surface, les salariés mettaient continuellement l'accent sur les différences, les distinctions, l'hétérogénéité entre les magasins ou encore les transformations et les dynamiques. Essayant de faire bonne figure face à eux en mobilisant les informations récoltées dans la littérature, ils énuméraient les nombreuses raisons pour lesquelles leur magasin n'était pas comparable aux autres. Choisir un ou deux magasins pour réaliser une monographie apparut comme une gageure. Considérant que les auteurs publiant dans des revues classées étaient davantage « autorisés » que moi, j'étais face à un dilemme : soit je ne comprenais pas ce que lisaient, soit je récoltais mal les informations sur le terrain. Peut-être aussi que les salariés me mentaient.

Pour sortir de cette impasse, j'élargis mes recherches. Je décidai tout d'abord de me documenter sur l'histoire économique du secteur pour en comprendre sa structure. Je poursuivis en analysant plus finement les écrits sociologiques sur les grandes surfaces : décortiquer la méthodologie des auteurs me permit de savoir où ils s'étaient rendus et comment ils avaient procédé. Cette manière de dénouer les difficultés explique la méthodologie développée dans la thèse : la volonté de ne pas se laisser dicter les thèmes de recherche par une hiérarchie ni de se laisser enfermer dans un seul établissement est couplée à la volonté de replacer chaque magasin au sein du secteur pour en comprendre l'influence sur le travail et l'emploi.

Annexe n° 2 : Tableau 1. Problématiques, thèmes et caractéristiques des salariés (articles en sociologie)

Ces premiers tableaux comparatifs s'intéressent aux salariés étudiés. Dans la colonne « Problématiques », nous avons répertorié les principales questions auxquelles répondent les articles. Dans la colonne « Thèmes/notions sociologiques », nous avons répertorié les thèmes sociologiques généraux auxquels on peut rattacher les articles, y compris pour les textes gestionnaires. Par exemple, les analyses portant sur le temps partiel, la polyvalence ou le temps de travail sont regroupées sous les termes de « Flexibilité du travail et de l'emploi ». Dans la colonne « Caractéristiques des salariés », nous avons répertorié les caractéristiques des salariés que les auteurs prennent réellement en compte dans leurs analyses. Par exemple, de nombreux auteurs interrogent autant d'hommes que de femmes mais sans produire d'analyse sexuée ou genrée : dans ce cas, nous ne répertorions pas la caractéristique « Sexe ». Nous avons ainsi regroupé les analyses portant sur l'âge, l'ancienneté ou la jeunesse sous le terme « Age » ; les analyses portant sur les qualifications, les compétences, le diplôme et la formation sous le terme « Qualification » ; les analyses portant sur le sexe, le genre, le statut marital sous le terme « Sexe » ; les analyses portant sur la race et l'ethnie sous le terme « Race » et celles portant sur la classe ou la catégorie sociale sous le terme « Classe ». Une case vide indique que la caractéristique en question n'est pas prise en compte par l'auteur. A l'intérieur de chaque tableau, les articles y sont classés en lignes par ordre décroissant de date de publication et par types de salariés concernés.

Auteurs	Problématiques	Thèmes/notions sociologiques	Caractéristiques des salariés
<i>Hôtes(ses) de caisse (13)</i>			
Bernard, 2014	« analyser les conséquences de l'automatisation des caisses sur le travail des caissières pour démontrer qu'elle aboutit à une redéfinition des interactions en caisse » (p. 95)	Relation de service Travail/Activité	Classe Race Sexe
Bué Rey, Roux-Rossi, 2013	« le cheminement institutionnel qui va de la loi aux entreprises en passant par tous les niveaux de négociation, et les effets de ces changements législatifs sur les comportements dans les entreprises » (p. 61)	Flexibilité du travail et de l'emploi Relations professionnelles Temps partiel, Polyactivité, Polyvalence, Polycompétence	Sexe Qualification
Fache, Waelli, 2013a	« l'article interroge la tension opposant des modalités déclinantes de mobilisation de la main-d'œuvre à une évolution du rapport des caissiers à l'emploi et à l'activité » (p. 36)	Flexibilité du travail et de l'emploi Mobilisation de la main-d'œuvre (promotion interne et fragmentation du marché de l'emploi) <i>Turn over</i> , Absentéisme	Age Qualification Sexe
Bernard, 2012b	« en fonction du rapport de force dans lequel s'inscrivent le bénéficiaire et le prestataire, l'issue de ces conflits de temporalités et la relation de service qui se noue à cette occasion peuvent être très différentes. Pour	Relation de service Travail/Activité Temporalités Intensification du travail	

	mettre au jour cette opposition, nous nous appuyerons sur le cas du travail des caissières en caisses automatiques » (p. 16)		
Benquet, 2009	« les caissières de Grand Large mettent en évidence l'articulation possible entre des identités sociales perçues comme inconciliables : femmes, précaires et pourtant grévistes » (p. 10)	Mobilisation collective, Genre Féminisation, Tertiariation, Précarisation du salariat RPS, TMS, Relation de service	Qualification Sexe
Bernard, 2005	« nous nous intéresserons à l'activité de la caissière et en particulier au cadre interne c'est-à-dire au rythme, à l'intensité de travail, au positionnement des pauses » (p. 171)	Travail/activité, Relation de service, Compétences incorporées Double flux des produits des et clients Logiques productives/ relationnelles	Age Qualification
Baret, Livian, 2002	« appréhender des outils, leurs principes de mise en place et de fonctionnement, leur utilisation pratique et les conséquences de leur application sur la charge de travail perçue par les salariés » (p. 72)	Flexibilité du travail et de l'emploi	
Prunier-Poulmaire, 2000	« La mesure et la modélisation des comportements de la clientèle ont permis aux grandes surfaces de définir leur demande de travail non en termes effectifs mais de force de travail instantanée permettant une gestion au plus juste On voudrait évoquer ici cet apport de informatique non seulement du point de vue des entreprises mais aussi de celui des caissières » (p. 29)	Informatisation du travail Santé au travail Flexibilité du travail et de l'emploi	Age Qualification
Angeloff, 1999	« qui sont les pauvres quand ils travaillent dès lors qu'une corrélation, non plus simplement empirique, mais statistique existe depuis le début des années 1980 entre pauvreté et bas salaires ? » (p. 45)	Précarisation du travail et de l'emploi Lien genre, temps partiel et pauvreté	Classe Sexe Qualification
Alonzo, 1998	« recentrer le débat sur le vécu des individus, espérant ainsi montrer qu'il ne faut pas trop vite enterrer le travail et l'emploi [...] lorsqu'on se situe du côté du travail non qualifié et de l'emploi précaire, dans le salariat d'exécution des services dévolues traditionnellement aux femmes » (p. 37)	Relation de service, Rapport au travail et à l'emploi, Technologie, Conditions de travail et de vie, Temps partiel Résistances individuelles et collectives	Classe, Qualification Sexe
Bouffartigue, Pendaries, 1994	Pourquoi « au sein d'un même système d'emploi fondé sur la rotation de la main d'œuvre, l'employeur se trouve contraint de mettre en place un "marché interne" de stabilisation promotionnelle des salariés dans l'emploi et de normalisation de leurs conditions de travail » ? (p. 337)	Formes particulières d'emploi, Marché interne, Segmentation secondaire interne, Flexibilité du travail et de l'emploi, Rotation de main d'œuvre	Sexe Qualification Age
Guélaud, 1991	« les grandes surfaces à dominante alimentaire [ont] des caractéristiques spécifiques qui influent sur les contraintes de flexibilité et sur les réponses données en termes de gestion de la main d'œuvre » (p. 3)	Flexibilité du travail et de l'emploi (interne ou externe, quantitative ou qualitative)	
Amadiou, Mercier, 1989	« comment le système de négociation se transformait dans le secteur de la distribution, quels aspects spécifiques il prenait dans une branche qui recourt largement aux flexibilités » (p. 19)	Flexibilité du travail et de l'emploi Marché interne Contrat implicite et explicite	Age Qualification
Employés des rayons et caissières (1)			
Benquet, 2010	« rendre compte du temps – à ce moment-ci – et de l'espace – à cet endroit-là – de la mobilisation » (p. 305)	Grève « improbable », Salariés précaires, Couple intérêt objectif/ ressources disponibles, Intérêt à l'action collective	Qualification Sexe Age
Employés et managers des rayons (2)			
Bernard, 2012	« l'article vise à mettre au jour les ressorts de l'engagement au travail et les dynamiques contradictoires à l'œuvre dans le monde du travail à l'heure actuelle » (p. 259)	Promotion interne Engagement au travail	Age Qualification Sexe
Debril, Dubuisson-Quellier, 2005	« faut-il voir, à travers la présence de ces rayons [traditionnels], les traces d'un folklore ou bien l'ultime tentative des supermarchés pour faire revivre les avatars du commerce de centre-ville ou du marché forain ? » (p. 93)	Interactions marchandes	
Employés de rayons (1)			
Julhe, 2006	« 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 ? » (p. 7)	Relation de service Intensification du travail Contraintes marchandes et industrielles	Age

<i>Etudes transversales (5)</i>			
Bernard, 2016	« la chute de ces « compléments de salaire » se traduit-elle par un désengagement de leur part ? Ne suscite-t-elle pas des mouvements de contestation ? » (p. 62)	Epargne salariale (intéressement, participation, PPE, PERCO) Crise économique, Rapport salarial	Age Qualification
Barel, Frémeaux, 2009a	« l'objet de la présente étude est de mieux comprendre les perceptions des salariés portant sur un projet d'aide à la conciliation » (p. 81)	Conciliation vie privée/professionnelle	Sexe, enfants, âge
Askenazy, Berry, Prunier-Poulmaire, 2009b	L'article se demande si le droit du travail est appliqué dans la grande distribution.	Etude sectorielle, Droit du travail Recrutement, syndicats, AT/MP, temps de travail	Sexe, qualification, race, âge
Le Corre, 1991	Cet article fait le lien entre positionnement commercial et gestion sociale des hypermarchés.	Gestion de la main d'œuvre, Management, Identités professionnelles, Régulation socio-organisationnelle	Qualification
Bertrand, Romani, 1991	L'article parle de « l'évolution du secteur, puis analyse les changements récents et leurs incidences sur la structure des qualifications et sur les systèmes de formation » (p. 27)	Etude sectorielle, Informatisation Organisation du travail, Qualifications	Qualification
<i>Comparaisons internationales (11)</i>			
Hocquelet, 2014d	« par qui, sous quelles formes et à quelles fins les usages organisationnels du passé des entreprises de la grande distribution ont-ils été élaborés ? Comment ces derniers se sont-ils transformés face aux mutations de la branche ? » (p. 63)	Carrefour/Wal-Mart Changements organisationnels Mémoire collective de l'organisation Contestations	Age Qualification
Baret, Jany-Catrice, 2001	Les auteurs tentent d'expliquer les différences de niveau d'emploi dans le secteur du commerce de détail en France et dans quelques autres pays.	France/USA France-Japon France/USA/Japon/Allemagne/UK France/Allemagne/UK	Age Qualification Sexe
Gadrey, Jany-Catrice, Ribault, 1998			
Gadrey, Jany-Catrice, 1998		Etudes sectorielles Niveau de l'emploi Temps de travail Coûts salariaux Flexibilité du travail et de l'emploi Organisation du travail Institutions et lois nationales Division familiale du travail Relations professionnelles	
Baret, Gadrey, Gallouj, 1998			
Lallement, 1998	Constatant des taux de chômage différents entre des pays ayant les mêmes capacités productives, l'auteur se demande si « la branche [est] le niveau de négociation des salaires le moins efficient pour favoriser la création d'emplois » ? (p. 209)	Allemagne/France Relation professionnelles Flexibilité de l'emploi Négociation de branche	Sexe Qualification
Roustant, Sellier, 1991	Les auteurs se demandent si les caractéristiques du secteur de la distribution sont modelées par l'histoire nationale des différents pays étudiés ou sont au contraire propres au secteur quel que soit le pays concerné.	Europe/USA France/USA France/Italie France/UK France/Allemagne	Qualification Sexe Age
Bertrand, 1991			
Lanciano, 1991		Etudes sectorielles Organisation du travail et technologie Flexibilité du travail et de l'emploi Formation Relations professionnelles	
Gregory, 1991			
Bosch, Lallement, 1991a			

Source : auteur

Annexe n° 3 : Tableau 1^{bis}. Synthèse du Tableau 1

Problématiques	<p>Pour les caisses et les rayons : <i>On s'interroge sur les conditions de travail et d'emploi des employés face à l'organisation du travail, la technologie, les clients ou encore les modes de mobilisation de la main d'œuvre.</i></p> <p>Pour les comparaisons internationales : <i>On se demande dans quelle mesure les différences observées dans l'emploi sont imputables aux caractéristiques nationales.</i></p>
Thèmes/notions sociologiques	<p>Chaque thème peut apparaître dans plusieurs articles :</p> <p><i>Flexibilité du travail et de l'emploi (temps partiel, polyvalence, temps de travail, etc.)</i> : 19 <i>Relations professionnelles</i> : 12 <i>Conditions de travail</i> : (TMS/RPS, intensification, santé au travail, précarisation, industrie/service, etc.) : 11 <i>Organisation du travail et technologie</i> : 8 <i>Marché du travail</i> : 8 <i>Relation de service</i> : 7 <i>Mobilisation de la main-d'œuvre (promotion interne, management, rémunération)</i> : 7 <i>Institutions nationales et lois</i> : 5 <i>Etudes sectorielles</i> : 4 <i>France/autres pays et Carrefour/Wal-Mart</i> : 4 <i>Genre</i> : 4 <i>Travail/activité</i> : 3 <i>Coût et qualité de la main d'œuvre</i> : 3 <i>Crise économique, Identités professionnelles, Temporalités</i> : 1</p>
Caractéristiques des salariés	Aucune apparition dans 4/26 articles
	<p>Une ou plusieurs apparitions dans 22/26 articles :</p> <p><i>Qualification</i> : 19 <i>Sexe, Age</i> : 14 <i>Classe</i> : 3 <i>Race</i> : 2 <i>Enfants</i> : 1</p>

Source : auteur

Annexe n° 4 : Tableau 2. Problématiques, thèmes et caractéristiques des salariés (articles en gestion)

Auteurs	Problématiques	Thèmes/notions sociologiques	Caractéristiques des salariés
<i>Hôtes(ses) de caisse (6)</i>			
Fache, Waelli, 2017	« porte plus spécifiquement le regard sur les situations d'accrochage en caisse, au prisme desquels elle cherche à saisir ce qui pèse et agit sur les dispositions des caissiers à s'engager dans la relation de service ou, inversement, à résister au "client roi" » (p. 127)	Relation de service	Age
Ba, 2015	« à travers l'automatisation massive des caisses, l'article met l'accent sur l'émergence des nouvelles compétences et des nouvelles façons de travailler en caisse » (p. 147)	Technologie, Intensification du travail, Compétences Relation de service	
Ba, Vignon, 2013	« à partir d'une étude portant sur l'automatisation des caisses en France [...], nous explorons les défis qu'entraîne cette évolution technologique » (p. 64)	Technologie, Travail des clients, Relation de service	
Barel, Frémeaux, 2011	Concernant les caisses d'un hypermarché, « cette étude montre que les "coûts cachés" risquent d'augmenter lors de la mise en œuvre d'un dispositif d'amélioration des services si les capacités d'ajustement du personnel de contact sont affaiblies par une méthode de contrôle de gestion inappropriée » (p. 91)	Intensification du travail Organisation du travail Technologie Turn over/absentéisme	

Fache, Waelli, 2011a	« prendre appui sur la notion d' « adaptation » établie par Erving Goffman (1961), pour saisir comment des travailleurs dont on ne soupçonne pas les marges de manœuvre - les caissiers - s'approprient les prescriptions dans l'univers très réglementé de l'hypermarché » (p. 149)	Travail réel/prescrit, Résistances Compromis/négociation, Adaptation	
Baret, Falcoz, Livian, 2004	« notre interrogation, en tant que spécialistes de sciences de gestion, porte sur l'établissement des normes ayant un effet sur la charge de travail » (p. 88)	Flexibilité du travail et de l'emploi	
Employés des rayons (2)			
Hocquetet, 2013	Comment les employés de rayon et les hypermarchés gèrent-ils les clients déviants ?	Relation de service, Déviance des clients, Organisation du travail	
Fache, Waelli, 2013b	« cet article propose une synthèse des atouts liés à une intégration plus poussée des travailleurs âgés dans le secteur de la distribution et des obstacles à surmonter pour faciliter cette intégration » (p. 71)	France/USA Age, Organisation du travail	Age
Employés et managers des rayons (4)			
Barel, Frémeaux, 2013	« cet article vise à comprendre les menaces qui pèsent sur le bien être des chefs de rayon et des employés des supermarchés afin de mieux prévenir les problèmes et intervenir face à ceux-ci » (p. 79)	Organisation du travail, Injonctions paradoxales, RPS, TMS	Qualification
Barel, Frémeaux, 2009b	Comment « améliorer les relations entre les chefs de rayon et leur équipe » par « une démarche descendante du changement » ? (p. 30)	Zones d'incertitude, Identité au travail, Management	
Barel, Frémeaux, 2008a	« cette étude montre que la mise en place d'une politique plus respectueuse des contraintes de la vie personnelle constituerait un levier de mobilisation qui pourrait même s'avérer plus efficace que celui de la promotion interne » (p. 1)	Conciliation vies professionnelle/ personnelle, Identités au travail, Mobilisation des salariés	Age Qualification
Barel, Frémeaux, 2008c	« cette étude montre qu'il est pertinent de tenir compte des identités au travail lors de la conception d'un programme d'aide à la conciliation vie professionnelle – vie personnelle » (p. 49)	Conciliation vies privée/professionnelle, Identité au travail	
Managers (6)			
Hocquetet, 2014b	« quelles sont les principales évolutions du contrôle et de la légitimation quotidienne du travail dans les grandes surfaces ? » (p. 20)	Management, Organisation du travail, Innovations techniques et organisationnelles	
Barel, Frémeaux, 2010	« cette étude vise à comprendre pourquoi certains acteurs minoritaires prennent le risque de la déviance » (p. 91)	Déviance « positive » Régulation conjointe	
Commeiras, Fournier, Loubes, 2009	« l'objectif de cette recherche est d'analyser les incidences des tensions de rôle vécues par les managers de rayon sur l'implication dans leur travail » (p. 73)	Injonctions paradoxales Implication au travail	
Vidaillet, Vignon, 2009	« celui qui forme des managers ne peut faire l'économie de réfléchir aux questions suivantes : de quelles organisations la société a-t-elle besoin ? Avec quelles personnes, et avec quelles relations entre celles-ci ? Avec quels managers ? » (p. 62)	Identité au travail Formation Management	Qualification
Barel, frémeaux, 2008b	« l'article vise à cerner les conditions de la réussite d'un changement de comportement chez des managers de proximité » (p. 4)	Management (social/directif) Identité au travail	
Barel, 2001	« la véritable question qui se pose est donc celle de l'articulation des différents types de contrôle que le siège a intérêt à organiser pour piloter efficacement l'activité de ses établissements » (p. 7)	Organisation du travail, Mécanisme de coordination, Contrôle, Culture d'entreprise	Age Qualification
Etude transversale (2)			
Alis, Ba, 2016	« Quelles sont les réactions des clients et des salariés d'un hypermarché vis-à-vis de l'introduction massive de caisses libre-service ? » (p. 326)	Technologie Relation de service	
Bernard, 2016	« nous étudierons comment s'est opéré le passage d'un "cercle vertueux de partage des bénéfices" à un "cercle vicieux de partage des risques" » (p. 63)	Epargne salariale	Age Qualification

Source : auteur

Annexe n° 5 : Tableau 2^{bis}. Synthèse du Tableau 2

Problématiques	Comment améliorer la performance/productivité des employés en caisse ou en rayon, en particulier face aux changements technologiques ou d'organisation du travail ?
Thèmes/notions sociologiques	Chaque thème peut apparaître dans plusieurs articles : <i>Conditions de travail et d'emploi (intensification, RPS/TMS, conciliation, injonctions paradoxales, etc.)</i> : 14 <i>Organisation du travail et technologie</i> : 11 <i>Management (compromis/négociation, contrôle, etc.)</i> : 7 <i>Relation de service et clients</i> : 7 <i>Identité au travail</i> : 5 <i>Compétences, France/USA, Age, Zones d'incertitude, Déviance « positive », Régulation conjointe, Formation, Culture d'entreprise, Epargne salariale</i> : 1
Caractéristiques des salariés	Aucune apparition dans 13/20 articles
	Une ou plusieurs apparitions dans 7/20 articles : <i>Qualification</i> : 5 <i>Age</i> : 5

Source : auteur

Sur 20 articles, les gestionnaires s'intéressent quant à eux principalement aux managers de rayon qui sont étudiés à part dans 6 textes et avec les employés de rayon dans 4 autres textes. Une problématique générale colore l'ensemble des écrits gestionnaires, celle de la performance ou de la productivité des employés. Parmi les thèmes ou notions comparables aux écrits des sociologues, on trouve en tête les « conditions de travail et d'emploi » et « l'organisation du travail et la technologie », puis le « management », la « relation de service et les clients » ou encore « l'identité au travail ». Concernant les caractéristiques des salariés, elles ne sont pas prises en compte dans les analyses dans 13 articles sur les 20.

Ces quelques éléments soulignent une première différence entre les deux disciplines : les gestionnaires se donnent pour mission d'améliorer la productivité des employés. Ils répondent aux commandes des entreprises qui leur ouvrent le terrain pour résoudre un problème ponctuel comme par exemple une baisse de performance liée à l'introduction d'un changement organisationnel ou technologique. Leur terrain débute généralement par des entretiens avec les directions des magasins et les managers de caisse et de rayon, puis ils effectuent quelques jours d'observations *in situ* et proposent finalement une liste d'améliorations à apporter.

Annexe n° 6 : Tableau 3. Sources des données (articles en sociologie)

Les tableaux comparatifs s'intéressent ici aux méthodes de collecte des informations. Dans la colonne « Date du terrain », nous avons répertorié la date à laquelle le terrain a été effectué. Dans la colonne « Source des données », nous avons répertorié le nombre d'entretiens par poste pour les salariés interrogés, le poste et la durée pour les observations participantes, et différents types de données pour les autres sources. Une case vide indique que la caractéristique en question n'est pas prise en compte par l'auteur.

Auteurs + Date publication	Date du terrain	Sources des données		
		Entretiens	Observation participante	Autres
<i>Hôtes(ses) de caisse (13)</i>				
Bernard, 2014	2001-2009-2010	Caissières (72), chefs de zone (7), chefs caisse (6), directeurs (3), fabricants de caisses automatiques (2), organisations syndicales (3)	Carrefour : 6 mois en caisse	Bilans sociaux, les journaux internes, documents syndicaux, salons professionnels, réunions internes Auchan : un an d'observations non participantes
Bué, Rey, Roux-Rossi, 2013	2009-2011	Responsables patronaux et syndicaux, employeurs, salariés		Conventions collectives, accords, bilans sociaux, tracts syndicaux
Fache, Waelli, 2013a	2001 à 2006	60 entretiens	18 mois : contrat étudiant + Cifre Cora : caissier, ELS	Bilans sociaux Rapports annuels de branche FCD
Bernard, 2012b	2001-2009	Caissières, employés, managers de rayon, chefs de secteur, directeurs, DRH	Carrefour : 6 mois en caisse	Bilans sociaux, les journaux internes, documents syndicaux, salons professionnels, réunions internes Auchan : contrat de recherche de 6 mois, observations non participantes
Benquet, 2009	2008	1 caissière		
Bernard, 2005	2000	30 caissières	6 mois en caisse	
Baret, Livian, 2002	2000	1 membre de la direction 2 encadrants intermédiaires 2 salariés		Documents et logiciels servant à la gestion de la charge de travail Quelques observations non participantes
Prunier-Poulmaire, 2000		26 caissières Des médecins du travail Des chefs caisse		5 heures de film sur 20 caisses Questionnaire : 160 répondants
Angeloff, 1999		Des caissières Des chefs caisse	En caisse	
Alonzo, 1998	1993	23 caissières 1 directeur d'hyper		Bilan social, accords d'entreprise d'un hyper Photographies (1997) Observations non participantes de ses étudiants : 1 mois dans un hyper + 1 mois dans un super
Bouffartigue, Pendaries, 1994		Le directeur Les chefs de secteur		Documents internes : bilans sociaux, fichiers personnel, fichiers candidates + notations, témoignages
Guélaud, 1991		75 caissières Des chefs caisse Des RRH		
Amadiou, Mercier, 1989		25 salariés en magasins, 15 représentants du personnel, 8 extérieurs		Journaux spécialisés, documents sociaux et comptables

<i>Employés des rayons et caissières (1)</i>				
Benquet, 2010	2008	35 caissières, 20 employés des rayons + leaders syndicaux, médecins du travail, encadrement		Bilan social Couverture médiatique et syndicale de la grève
<i>Employés et managers des rayons (2)</i>				
Bernard, 2012a	2001 2009- 2010	Caissières, employés, managers de rayon, chefs de secteur, directeurs, DRH	Carrefour : 6 mois en caisse	Bilans sociaux, les journaux internes, documents syndicaux, salons professionnels, réunions internes Auchan : contrat de recherche, Observations non participantes
Debril, Dubuisson- Quellier, 2005	1999- 2001	Vendeurs, chefs de rayon, acheteurs 2 rayons : Charcuterie/Marée		Observations non participantes: interactions vendeurs/clients
<i>Employés de rayons (1)</i>				
Julhe, 2006			4 mois Employé rayon bazar léger	
<i>Comparaisons internationales (11)</i>				
Hocquelet, 2014d	2008- 2013	60 : managers et employés		Archives de la communication interne
Baret, Jany- Catrice, 2001	1997- 1998	Chaque directeur de magasin		Documents comptables Statistiques nationales
Gadrey, Jany- Catrice, Ribault, 1998	1995- 1996	Magasins : surtout l'encadrement Cadres des sièges Centrales syndicales/patronales		Statistiques nationales
Gadrey, Jany- Catrice, 1998				Statistiques nationales
Baret, Gadrey, Gallouj, 1998	1996	Chaque magasin : le DRH, le directeur, 3-4 encadrants, 6-7 employés Centrales syndicales / patronales		Statistiques nationales
Lallement, 1998				2 études précédentes sur le secteur : 1991 et 1995
Roustant, Sellier, 1991				Les contributions du n° spécial
Bertrand, 1991				Statistiques nationales
Lanciano, 1991		France : 1 RRH / société + le directeur, les responsables du personnel et du secteur caisses de chaque magasin + une quinzaine de caissières d'un magasin par société		Statistiques nationales
Gregory, 1991	1986/1987 et 1990/1991	France : DRH, directeurs magasins, représentants patronaux/ syndicaux		Statistiques nationales
Bosch, Lallement, 1991a				Statistiques nationales
<i>Etudes transversales (5)</i>				
Bernard, 2016	2013	Employés de rayon (10), caissières (14), chefs de rayon (7), chefs de secteur (4), chefs de caisse (2), directeurs (2), syndicalistes, 1 DRH, le président du conseil de surveillance de l'actionnariat salarié		Documents internes : bilans sociaux, grilles d'évaluation/de salaire, accords d'entreprise, <i>etc.</i> Observations non participantes
Barel, Frémeaux, 2009a		36, dont 10 cadres		300 questionnaires
Askenazy, Berry, Prunier-	2005- 2007	Une centaine :		

Poulmaire, 2009a		cadres nationaux /locaux, salariés, médecins du travail, représentants syndicaux		
Le Corre, 1991		230 : personnel de magasin et autres 41 : dirigeants de 13 entreprises du grand commerce de détail	6 mois : caissière, 1 hyper, région parisienne	Archives, Documents internes, Presse professionnelle Ses 2 enquêtes : 1989, 1991
Bertrand, Romani, 1991				3 études précédentes : CEREQ, 1990 ; CEDEFOP, 1989 ; OCDE, 1989

Source : auteur

Annexe n° 7 : Tableau 3^{bis}. Synthèse du Tableau 3

S O U R C E S D E S D O N N E E S	Entretiens	7/33 textes sans entretiens	
		26/33 avec entretiens	Avec : (plusieurs acteurs peuvent être étudiés dans un même texte) : <i>Des employés en caisse</i> : 17 <i>Des managers caisse/ rayon</i> : 15 <i>Direction des magasins (manager secteur, directeur, RRH)</i> : 11 <i>Représentants syndicaux</i> : 9 <i>Des employés de rayon</i> : 5 <i>Directions nationales</i> : 4 <i>Médecins du travail</i> : 3 <i>Autres</i> : 8 <i>Non précisé</i> : 8
	Observation participante	25/33 textes sans observation participante	
		8/33 textes avec observation participante	<i>Comme employé de caisse</i> : 6 (dont 4 fois le même terrain d'un même auteur) <i>Comme employé de rayon</i> : 1 <i>Les deux</i> : 1
	Autres sources	6/33 textes sans autres sources	
		27/33 avec d'autres sources	Dont : (plusieurs sources peuvent être étudiées dans un même texte) : <i>Documents internes (journal d'entreprise, bilan social) et syndicaux, journaux spécialisés, statistiques descriptives, etc.</i> : 25 <i>Questionnaires</i> : 2 <i>Statistiques quantitatives (analyse factorielle)</i> : 0 <i>Observation in situ (non participantes)</i> : 7 (dont 4 fois le même terrain d'un même auteur)

Source : auteur

Annexe n° 8 : Tableau 4. Sources des données (articles en gestion)

Auteurs + Date publication	Date du terrain	Sources des données		
		Entretiens	Observation participante	Autres
Hôtes(ses) de caisse (6)				
Fache, Waelli, 2017	2001-2006	60 entretiens	18 mois : caissier	
Ba, 2015	2008-2012	2008 : 12 caissières, des responsables 2009-2012 : employés aux caisses (16), encadrement et PDG (14)	2 mois : caissier 3 ans : caissier, administrateur, responsable formation, responsable caisse adjoint	
Ba, Vignon, 2013	2008-2012	30 : caissiers, cadres, agents de maîtrise		
Barel, Frémeaux, 2011	2004-2007	Direction (8) : DRH, contrôleur de gestion, chef de secteur caisses, 5 chefs de caisse		Documents internes : plannings, entretiens annuels d'évaluation, résultats de productivité, évaluations du client mystère,

		Caissières (25)		boîtes à suggestions, bilans sociaux, tableaux de bord
Fache, Waelli, 2011a		Oui	En caisse et rayons	
Baret, Falcoz, Livian, 2004	2000	1 membre de la direction 2 encadrants intermédiaires 2 salariés		Documents et logiciels servant à la gestion de la charge de travail Observations non participantes
Employés des rayons (2)				
Hocquet, 2013		55 entretiens : Employés, managers, directeurs	ELS : 4 mois	Documents internes : communication interne (journaux, affichages), outils de gestion de la main-d'œuvre (modules formation, grilles d'évaluation, discours managérial)
Fache, Waelli, 2013b		Oui	En caisse et rayons	
Employés et manager de rayon (4)				
Barel, Frémeaux, 2013		En magasin (60) : Gestionnaires et ELS (chefs de rayon, chefs de secteur, DRH) + des médecins du travail		
Barel, Frémeaux, 2009b		RRH (1)	Rayon produits d'entretiens (9 salariés)	
Barel, Frémeaux, 2008a		Managers (9) Employés (13)		
Barel, Frémeaux, 2008c		36 salariés, dont 10 cadres + le RRH		Discussions informelles
Managers de rayon (6)				
Hocquet, 2014b	2008-2011	Des employés et managers	3 mois comme ELS	Archives
Barel, Frémeaux, 2010		15 managers de rayon 5 managers secteur 30 autres salariés (directeur, contrôleur de gestion, RRH, employés...)	Participation au travail, aux pauses ou aux réunions	Documents internes : PV des réunions, notes d'information, comptes rendus des entretiens d'évaluation)
Commeiras, Fournier, Loubes, 2009				Analyse factorielle (168 questionnaires envoyés par voie postale)
Vidaillet, Vignon, 2009		Les étudiants en alternance	Etudiants : apprentis managers de rayon	Mémoires des étudiants (Master en alternance, management)
Barel, Frémeaux, 2008b		Une cinquantaine	Participation au travail et aux pauses + réunions de rayon Rayons produits d'entretien + charcuterie	Documentation (PV des réunions hebdomadaires, notes d'information, comptes rendus des entretiens d'évaluation)
Barel, 2001		50 salariés : employés, chefs de rayon/secteur, DRH, contrôleur de gestion	Participation au travail des chefs de rayon, des employés, réunions, pauses	Bilan social, fiches d'entretiens d'évaluation (chefs de secteur/rayon, employés)
Etude transversale (2)				
Alis, Ba, 2016	2009-2011	Employés aux caisses (17), encadrement et PDG (13)	2 mois : caissier 3 ans : caissier, administrateur, responsable formation, responsable caisse adjoint	184 réclamations-clients
Bernard, 2016	2013	Employés de rayon (10), caissières (14), chefs de rayon (7), chefs de secteur (4), chefs de caisse (2), directeurs (2), syndicalistes, 1 DRH, le président du conseil de surveillance de l'actionnariat salarié		Documents internes : bilans sociaux, grilles d'évaluation/de salaire, accords d'entreprise, etc. Observations non participantes

Source : auteur

Annexe n° 9 : Tableau 4^{bis}. Synthèse du Tableau 4

S O U R C E S	Entretiens	1/20 texte sans entretiens	
		19/20 textes avec entretiens	Avec : (plusieurs acteurs peuvent être étudiés dans un même article) : <i>Des managers caisse/rayon</i> : 14 <i>Direction des magasins (manager secteur, directeur, RRH)</i> : 13 <i>Des employés de rayon</i> : 8 <i>Des employés en caisse</i> : 7 <i>Directions nationales</i> : 1 <i>Représentants syndicaux</i> : 1 <i>Médecins du travail</i> : 0 <i>Autres</i> : 2 <i>Non précisé</i> : 3
	Observation participante	8/20 textes sans observation participante	
		12/20 textes avec observation participante	<i>Comme employé de rayon</i> : 7 (dont 2 fois le même terrain pour 2 auteurs, sociologues) <i>Comme employé de caisse</i> : 3 (3 fois le même auteur) <i>Les deux</i> : 2
	Autres	8/20 textes sans autres sources	
		12/20 avec d'autres sources	Dont : (plusieurs sources peuvent être étudiés dans un même article) : <i>Documents internes (journal d'entreprise, bilan social) et syndicaux, journaux spécialisés, statistiques descriptives, etc.</i> : 11 <i>Questionnaires</i> : 2 <i>Statistiques quantitatives (analyse factorielle)</i> : 1 <i>Observation in situ (non participantes)</i> : 2

Source : auteur

Nous remarquons que cette fois encore, les dates auxquelles sont effectuées les recherches de terrain ne sont données que dans une minorité de cas (8 articles sur les 20), chiffre comprenant les articles où nous avons pu les déduire nous-mêmes car certains auteurs publient plusieurs textes. Concernant les sources des données recueillies, 19 articles sur les 20 comprennent des entretiens. Nous n'avons pas toujours de précisions sur le nombre de salariés interrogés ni parfois même sur leur poste. Les salariés les plus interrogés sont les managers en caisses et en rayons et les membres directions des magasins. Sur les 20 articles, 12 reposent en partie sur une observation participante, le plus souvent au poste d'employé de rayon. Notons néanmoins que deux auteurs – des sociologues – ont publié chacun deux textes utilisant une même observation participante et que les gestionnaires, s'ils utilisent le terme d'« observation participante », ne passent généralement que quelques jours sur le terrain. D'autres sources sont également mobilisées dans 12 articles sur les 20. Il s'agit généralement de documents internes à l'entreprise, de la presse professionnelle ou de statistiques descriptives. Seul un article mentionne l'utilisation d'un questionnaire donnant lieu à une analyse statistique quantitative en réponse à une commande de la direction d'une entreprise.

Une deuxième différence avec les sociologues se fait jour : les gestionnaires récoltent principalement leurs données au moyen d'entretiens avec les salariés étudiés et leurs collègues mais ils donnent surtout la parole à l'encadrement et passent très peu de temps avec les employés sur le terrain.

Annexe n° 10 : Tableau 5. Types et caractéristiques des magasins (articles en sociologie)

Les derniers tableaux comparatifs s'intéressent aux magasins dans lesquels se rendent les auteurs. Dans la colonne « Types de magasins », nous avons répertorié le nom de l'enseigne, le format et la localisation des magasins. Le nom de l'enseigne n'étant jamais donné, nous avons procédé par déduction à l'aide des indices laissés volontairement ou non, parfois aussi en recoupant avec d'autres textes publiés par l'auteur, dans le but de savoir s'il s'agit d'une enseigne intégrée ou indépendante. Dans la colonne « Caractéristiques des magasins », nous n'avons répertorié que les caractéristiques des magasins que les auteurs prennent en compte dans leurs analyses. Une case vide indique que la caractéristique en question n'est pas prise en compte par l'auteur.

Auteurs + Date publication	Types de magasins visités (Enseigne, Format, Localisation)	Caractéristiques des magasins utilisées dans les analyses
<i>Hôtes(ses) de caisse (13)</i>		
Bernard, 2014	2001 : Carrefour, 1 hyper, banlieue parisienne 2009-2010 : Auchan, 2 hypers : banlieue parisienne + banlieue grande ville sud France	Zone de chalandise aisée vs populaire (scores électoraux + statut social)
Bué, Rey, Roux-Rossi, 2013	2009-2011 2 hypers : Auchan et Casino en région parisienne 2 supers : Auchan, région parisienne et un indépendant en zone rurale 1 <i>hard-discount</i> : Leader Price, région parisienne	
Fache, Waelli, 2013a	2001 à 2006 : Cora, 4 hypers : Limoges, Île-de-France, Metz, Lille,	Localisation (Île-de-France/province)
Bernard, 2012b	2001 : Carrefour, 1 hyper, banlieue parisienne 2009 : Auchan, 2 hypers : banlieue parisienne + banlieue grande ville sud France	
Benquet, 2009	2008 : Carrefour, 1 hyper, Marseille	
Bernard, 2005	2000 : Carrefour, 1 hyper, banlieue parisienne	
Baret, Livian, 2002	2000 : 1 intégré, 1 hyper	
Prunier-Poulmaire, 2000	5 hypers d'enseignes différentes	
Angeloff, 1999	Des supers et hypers, région parisienne	

Alonzo, 1998	1993 : des hypers et supers, agglomération nantaise	
Bouffartigue, Pendaries, 1994	1 hyper, grande agglomération sur la côte d'azur	Bassin d'emploi
Guélaud, 1991	5 enseignes (aucun indépendant), 20 hypers	Localisation, Taille, Nombre d'employés, Ancienneté
Amadiou, Mercier, 1989	Carrefour, 5 hypers	Taille, Syndicats, Management, Concurrence, Ancienneté
Employés des rayons et caissières (1)		
Benquet, 2010	2008 : Carrefour, 1 hyper, Marseille	
Employés et managers des rayons (2)		
Bernard, 2012a	2001 : Carrefour : 1 hyper, banlieue parisienne 2009-2010 : Auchan, 2 hypers : banlieue parisienne + banlieue grande ville sud France	
Debril, Dubuisson-Quellier, 2005	1999-2001 : intégrés et indépendants (dont Intermarché, Monoprix, Auchan, Carrefour) Une quinzaine d'hypers et supers Zones urbaines/périurbaines de villes de province et de la banlieue parisienne	Rayons traditionnels
Employés de rayons (1)		
Julhe, 2006	Date ? : Leclerc, 1 hyper, Agglomération de Toulouse	
Comparaisons internationales (11)		
Hocquelet, 2014d	2008-2013 : Carrefour, Walmart : des grandes surfaces : autour de Paris, Chicago, Los Angeles, Miami	
Baret, Jany-Catrice, 2001	1997-1998 France : 2 hypers USA : 1 supermarket + 1 supercenter	Structure du secteur : surface de vente, localisation, zone de chalandise, volume et structure des ventes, concurrence prix ou qualité-service
Gadrey, Jany-Catrice, Ribault, 1998	1995-1996 : France/Japon Hypers et supers, intégrés/indépendants Dont France : 2 hypers + 2 supers + 1 grand magasin : Leclerc, Auchan, Match, Printemps	
Gadrey, Jany-Catrice, 1998	Commerce de détail Allemagne/France/UK/USA/Japon	
Baret, Gadrey, Gallouj, 1998	1996 : France/Allemagne/UK Groupes indépendants et intégrés, Hypers et supers Dont France : 2 supers indépendants, 1 super et 2 hypers intégrés	
Lallement, 1998	Commerce de détail, France/Allemagne	
Roustang, Sellier, 1991		Structure du secteur : degré de centralisation, concurrence prix/service, diversité des produits, importance du petit commerce
Bertrand, 1991	France-USA	
Lanciano, 1991	France : 5 sociétés d'hypers, 4 magasins par société Italie : 3 sociétés	
Gregory, 1991	1986/1987 et 1990/1991 UK : 7 sociétés, 2 supers et 1 superstore France : 8 sociétés, 1 hyper	
Bosch, Lallement, 1991a	France : Carrefour, 1 hyper, banlieue parisienne (Athis-Mons) Allemagne : Asko, Mönchengladbach	
Etudes transversales (5)		
Bernard, 2016	2013 : Auchan, 1 hyper, banlieue parisienne	
Barel, Frémeaux, 2009a	1 hyper et son centre commercial	

Askenazy, Berry, Prunier-Poulmaire, 2009a	2005-2007 : grande distribution, une dizaine de points de vente	Taille, bassin d'emploi
Le Corre, 1991	Plusieurs groupes, 2 ou 3 hypers, région parisienne	Typologie des hypermarchés
Bertrand, Romani, 1991	Aucune information	Type d'enseigne

Source : auteur

Annexe n° 11 : Tableau 5^{bis}. Synthèse du Tableau 5

T Y P E S	Enseigne	15/33 textes sans l'information	
		18/33 textes avec l'information	Dont : <i>Exclusivement des groupes intégrés</i> : 13 <i>Exclusivement des groupes indépendants</i> : 1 <i>Intégrés et indépendants</i> : 4 Nombre d'apparitions par enseigne (retrouvé par déduction) : Carrefour (10), Auchan (7), Leclerc (2), Match (1), Intermarché (1), Cora (1), Casino (1)
M A G A S I N S	Format	7/33 textes sans l'information	
		26/33 textes avec l'information	Dont : <i>Exclusivement des hypermarchés</i> : 20 <i>Exclusivement des supermarchés</i> : 0 <i>Hypermarchés et supermarchés</i> : 6
	Localisation	16/33 textes sans l'information	
		17/33 textes avec l'information	Dont : <i>Exclusivement en zone urbaine</i> : 16 (Île-de-France étudiée dans 11 textes) <i>Exclusivement en zone rurale</i> : 0 <i>Zones urbaines et rurales</i> : 1
Caractéristiques des magasins		Aucune apparition dans 15/26 articles	
		Une ou plusieurs apparitions dans 11/26 articles : <i>Taille, Localisation, Statut juridique magasin, Concurrence prix ou qualité-service</i> : 3 <i>Zone de chalandise, Bassin d'emploi, Ancienneté personnel, Ventes et produits</i> : 2 <i>Nombre d'employés, Syndicats, Style de management, Degré de centralisation, Importance du petit commerce, rayons traditionnels</i> : 1	

Source : auteur

Annexe n° 12 : Tableau 6. Types et caractéristiques des magasins (articles en gestion)

Auteurs + Date publication	Types de magasins visités (Enseigne, Format, Localisation)	Caractéristiques des magasins utilisées dans les analyses
<i>Hôtes(ses) de caisse (6)</i>		
Fache, Waelli, 2017	Cora, 4 hypers : Île-de-France, Lille, Metz, Limoges	
Ba, 2015	2008-2012 : Intermarché, 1 hyper, Rennes	
Ba, Vignon, 2013	2008-2012 : Intermarché, 1 hyper, Rennes	
Barel, Frémeaux, 2011	2004-2007 : 1 hyper	
Fache, Waelli, 2011a	Cora, 4 hypers : Île-de-France, Lille, Metz, Limoges	
Baret, Falcoz, Livian, 2004	2000 : 1 intégré, 1 hyper	
<i>Employés des rayons (2)</i>		
Hocquet, 2013	2 firmes, 2 supers + 2 hypers franciliens	Taille, zone de chalandise, importance des effectifs, gestion de la main d'œuvre
Fache, Waelli, 2013b	France : Cora, 4 hypers : Île-de-France, Lille, Metz, Limoges USA : Wal-Mart	
<i>Employés et manager de rayon (4)</i>		
Barel, Frémeaux, 2013	Des supers et hypers	
Barel, Frémeaux, 2009b	Auchan, 1 hyper, Sud-Est de la France	
Barel, Frémeaux, 2008a	1 hyper et son centre commercial	
Barel, Frémeaux, 2008c	1 hyper et son centre commercial	
<i>Managers de rayon (6)</i>		
Hocquet, 2014b	2008-2011 : 1 groupe coté, 3 hypers, région parisienne	
Barel, Frémeaux, 2010	Auchan, 1 hyper, Sud-Est de la France	
Commeiras, Fournier, Loubes, 2009	2 enseignes	
Vidaillet, Vignon, 2009	Des grandes surfaces, une université	
Barel, Frémeaux, 2008b	Auchan, 1 hyper, Sud-Est de la France	
Barel, 2001	Auchan, 1 hyper	Qualité de service, étendue de la gamme
<i>Etude transversale (2)</i>		
Alis, Ba, 2016	2008-2012 : Intermarché, 1 hyper, Rennes	
Bernard, 2016	2013 : Auchan, 1 hyper, banlieue parisienne	

Source : auteur.

Annexe n° 13 : Tableau 6^{bis}. Synthèse du Tableau 6

T Y P E S	Enseigne	7/20 textes sans l'information	
		13/20 textes avec l'information	Dont : <i>Exclusivement des groupes intégrés</i> : 10 <i>Exclusivement des groupes indépendants</i> : 3 (3 fois le même auteur) <i>Intégrés et indépendants</i> : 0 Nombre d'apparitions par enseigne (retrouvé par déduction) : Auchan (5), Cora (3), Intermarché (3)
D E	Format	2/20 textes sans l'information	
		18/20 textes avec l'information	Dont : <i>Exclusivement des hypermarchés</i> : 16 <i>Exclusivement des supermarchés</i> : 0 <i>Hypermarchés et supermarchés</i> : 2
M A G A S I N S	Localisation	11/20 textes sans l'information	
		9/20 textes avec l'information	Dont : <i>Exclusivement en zone urbaine</i> : 9 (Île-de-France étudiée dans 6 textes) <i>Exclusivement en zone rurale</i> : 0 <i>Zones urbaines et rurales</i> : 0
Caractéristiques des magasins		Aucune apparition dans 18/20 articles	
		Une ou plusieurs apparitions dans 2/20 articles : <i>Taille, zone de chalandise, importance des effectifs, gestion de la main d'œuvre, Qualité de service, étendue de la gamme</i> : 1	

Source : auteur

Le dernier tableau comparatif en gestion révèle les mêmes travers. Parmi les données portant sur les types de magasins, nous manquons d'informations sur l'enseigne dans la plupart des articles. Mais comme nous avons recoupé les informations des articles publiés par les mêmes auteurs (deux auteurs ont co-écrits 7 articles et deux autres en ont co-écrit 3), nous manquons d'informations dans seulement 7 articles sur les 20. Les 13 articles restants portent majoritairement sur des groupes intégrés, en particulier sur les magasins du groupe Auchan. Pour le format, 18 articles sur les 20 fournissent l'information : une écrasante majorité de gestionnaires se rend dans des hypermarchés. Pour la localisation, 11 articles sur les 20 ne donnent pas l'information. Les 9 articles restants montrent que les auteurs se rendent tous en zone urbaine. Les caractéristiques des magasins sont quant à elles absentes dans 18 articles sur les 20.

Tout comme les sociologues, les gestionnaires se rendent dans les mêmes types de magasins, *i.e.* des hypermarchés appartenant à des groupes intégrés en zone urbaine. Puisqu'ils résolvent des problèmes ponctuels, ils n'éprouvent apparemment pas le besoin de s'intéresser aux caractéristiques des magasins, ce qui est tout de même étonnant car cela permet de mieux comprendre problèmes d'absentéisme ou de *turn over*.

Annexe n° 14 : La sociologie des professions : un retour aux fondateurs

Théorie fonctionnaliste des professions

La sociologie des professions débute autour des travaux du courant fonctionnaliste et se structure autour de quelques idées communes comme le fait que les professions « assurent une fonction essentielle : la cohésion sociale et morale du système social » (Dubar *et al.*, 2015 : 70). Il existe néanmoins des différences qui tiennent au contexte national de chaque auteur et à l'utilisation spécifique du concept de « fonction ». Durkheim (2007 [1902] ; 2009 [1897]) souhaite par exemple que tous les travailleurs appartiennent à des groupes professionnels fonctionnant comme des corps intermédiaires entre l'État et les particuliers afin d'éviter l'anomie. Carr-Saunders et Wilson (1933) théorisent les associations professionnelles anglaises qui exercent un monopole sur des activités de service nécessitant une longue formation et une autorisation d'exercer (médecins, avocats) pour montrer que leurs protections sont justifiées en raison du caractère indispensable à la société de leur activité. Parsons (1954 [1939]) dénombre quatre domaines des professions (droit, médecine, ingénierie, enseignement) qui sont au cœur des institutions permettant le fonctionnement et la reproduction du système social. Merton *et al.* (1957) montrent finalement, dans un livre sur les étudiants en médecine, comment une *occupation* devient une *profession* par le processus de professionnalisation *via* le rôle du cursus universitaire.

Théorie interactionniste des groupes professionnels

Le courant interactionniste des groupes professionnels débute dans les années 1950 à Chicago autour d'Everett Hughes, Howard Becker et Anselm Strauss. Dès le départ, Hughes (1952) se démarque à la fois de la sociologie du travail qui s'intéresse presque exclusivement aux ouvriers de l'industrie et de la sociologie des professions fonctionnaliste trop centrée sur les professions établies. Il préfère étudier l'activité concrète des petits métiers ou *occupational groups* (groupes professionnels) avec l'idée qu'on retrouve dans tout métier les mêmes problèmes fondamentaux (Hughes, 1994 [1951]). Ces auteurs recourent à deux maîtres-mots pour le démontrer, biographie et interaction : l'activité professionnelle est ainsi analysée comme un processus biographique et toute activité est relationnelle et interactive (Dubar *et al.*, 2015 : 99). Certaines de leurs études sont restées célèbres : les salles de danse tarifée (Cressey, 1932), le voleur professionnel (Sutherland, 1937), la fabrication du médecin²³⁴ passant selon

²³⁴ Théorie concurrente à celle des sociologues fonctionnalistes publiée au même moment (Merton *et al.*, 1957).

Hughes (1958d) par la « conversion identitaire » du profane et la découverte du *dirty work* (sale boulot), et enfin la « carrière déviante » des musiciens de jazz et des fumeurs de marijuana (Becker, 1985 [1963]), ouvrage fondateur de la sociologie de la déviance mettant en exergue le *labelling* (processus d'étiquetage).

Ce courant est à l'origine de concepts encore utilisés aujourd'hui. Selon Hughes (1958c), les groupes professionnels luttent pour se rapprocher des professions établies : ils désirent obtenir une *licence* (autorisation d'exercer) pour être les seuls à pouvoir exercer une activité et limiter la concurrence ainsi qu'un *mandate* (obligation de mission) apportant la reconnaissance des autres groupes. Hughes (1958b) mobilise également les concepts de *career* (carrière) et de *turning point* (bifurcation) pour aborder la carrière d'un individu tout au long de son cycle de vie. Le concept de « segment professionnel » est l'un des plus importants car il prend le contre-pied des analyses fonctionnalistes en mettant en exergue la diversité plutôt que l'unité d'une profession : avec l'exemple des psychiatres, Bucher et Strauss (1961) montrent qu'il existe des segments internes en concurrence au sein d'une même profession. Strauss (1978) et Becker (1988) développent le concept de « mondes sociaux » qui connaît un franc succès malgré des contours flous appelés à être clarifiés par une *grounded theory* (Glaser, Strauss, 1967). A partir des cas d'hôpitaux psychiatriques, Strauss *et al.* (1963) développent un dernier concept : la dynamique des relations entre les segments professionnels du corps médical (médecins, infirmières, *etc.*), les familles et les patients produisent en effet des « ordres négociés ».

Les « nouvelles » théories des professions

De nouvelles approches qualifiées de « néo-wébériennes » et de « néo-marxistes » se développent dès la fin des années 1960. Elles s'intéressent particulièrement aux « mécanismes économiques de contrôle des marchés » et interrogent « les justifications morales ou les motivations vocationnelles des professionnels » (Dubar *et al.*, 2015 : 119), avec comme point commun la place centrale accordée à l'État. Ces approches veulent comprendre « les mécanismes historiques de production et de légitimation de cette forme “moderne” de monopole économique et de fermeture sociale » qu'est une profession (Dubar *et al.*, 2015 : 120) : les néo-marxistes les rattachent au capitalisme tandis que les néo-wébériens insistent sur leur dimension politique.

Côté marxiste, Johnson (1972) affirme que les États modernes octroient une « autonomie relative » à certains groupes professionnels qui ont pour tâche d'assurer la reproduction de la force de travail indispensable à la valorisation du capital.

D'autres auteurs s'appuient sur les écrits de Max Weber : si les « professionnels » étaient dans un premier temps les magiciens, prophètes ou prêtres en concurrence pour guider les hommes vers le Salut, les « affinités électives » entre esprit du capitalisme moderne et éthique protestante transforment ensuite le travail professionnel en vocation (*beruf*) et la réussite économique en signe d'élection (Weber, 2008 [1904-1905]). Dans cette nouvelle configuration, « l'enjeu des activités professionnelles devient la monopolisation des chances de gains sur un marché » (Dubar *et al.*, 2015) *via* la diffusion du modèle bureaucratique, et trois nouvelles figures de « professionnels » bénéficiant d'une légitimité légale-rationnelle apparaissent : l'expert, le savant et le politique (Weber, 2003 [1919]). Freidson (1970, 1986) affirme par exemple que la forte autonomie dont disposent les médecins peut transformer ces « savants » en « experts » politiques imposant leur vision et remettant en cause la démocratie. Larson (1977) étudie l'histoire des professions libérales dans le monde anglo-saxon : il montre que les salariés des grandes entreprises reprennent à leur compte « l'idéologie du professionnalisme » et parle de « stratégies professionnelles » visant à constituer un marché professionnel *via* une « fermeture sociale » à la fois économique (marché fermé du travail) et culturelle (savoir reconnu comme légitime).

Andrew Abbott (1988), plus difficilement classable, veut comprendre comment les professions de service fondent légitimement leur *jurisdiction* ou monopole juridique d'une compétence. Il poursuit en développant sa théorie de l'écologie relationnelle (ou liée) des professions dans laquelle chaque profession a besoin d'alliés l'aidant à contrôler sa *jurisdiction* et à éloigner les éventuels concurrents (Abbott, 2003).

La sociologie française des professions

En France, des travaux très hétérogènes ont étudié des professions et des groupes professionnels ayant fermé leur marché du travail avec l'appui plus ou moins important de l'État. Certains se focalisent sur les marchés fermés du travail. Leur analyse débute avec le célèbre cas de la marine marchande (Paradeise, 1984) et se poursuit avec les cas des cheminots (Ribeill, 1984), des bateliers (Lesueur, 1986) et des commissaires-priseurs (Quemin, 1997).

D'autres s'intéressent aux professions indépendantes. Côté travail « manuel », on trouve des analyses portant sur la petite industrie et les artisans (Gresle, 1981 ; Jaeger, 1982 ; Zarca, 1986), les compagnons (Guedez, 1994) et les petits commerçants (Mayer, 1986). Côté travail « intellectuel », de nombreuses professions sont étudiées : le clergé autour des pasteurs (Willaime, 1986) et des imams (Jouanneau, 2013), les comédiens (Menger, 2009 ; Paradeise,

1998) ou encore les professions libérales avec les avocats (Karpik, 1995) ou les médecins et les métiers de la santé gravitant autour (Paillet, 2007).

D'autres encore s'intéressent aux fonctionnaires. Les fonctionnaires de catégories C et D sont appréhendés par des études sur la Poste (Cartier, 2005 ; Joint-Lambert, 2001) ou sur la tournée du facteur (Demazière et Mercier, 2003). Il existe également des ethnographies portant sur les relations entre usagers et agents de la Sécurité sociale (Weller, 1999) ou des Allocations familiales (Dubois, 1999), approche inspirée des interactionnistes qui débouchera sur des travaux portant sur la « relation de service » (Jeantet, 2003). Les fonctionnaires intermédiaires sont appréhendés par le prisme de la féminisation des policiers (Pruvost, 2007) ou d'une observation participante en milieu scolaire (Deauvieu, 2007). Quant à la spécificité française des hauts fonctionnaires qui relie écoles prestigieuses et grands corps d'État, elle porte par exemple sur les ingénieurs des Ponts et chaussées (Thoenig, 1973) ou applique la théorie de la reproduction à la « noblesse d'État » (Bourdieu, 1989).

Les sociologues se sont également intéressés aux cadres, par exemple en détaillant la construction du groupe (Boltanski, 1982) ou bien ses contours flous et sa position dans la hiérarchie sociale (Bouffartigue, Gadéa, 2000 ; Bouffartigue, Gadéa, Pochic, 2011 ; Gadéa, 2003 ; Groux, 1983). Des contributions récentes se sont intéressées à leur travail (Cousin, 2008 ; Mispelbom Beyer, 2006 ; Roussel, 2007), à leur attitude entre silence (Monneuse, 2014), servitude (Flocco, 2015) et révolte (Courpasson, Theonig, 2008) ainsi qu'aux situations de stress (Salengro, 2005) voire d'écrasement (Bouilloud, 2012), ou bien encore aux pratiques des cadres de haut niveau baptisés « planneurs » chargés d'améliorer la performance des organisations (Dujarier, 2015).

Annexe n° 15 : Tableau 7. Répartition des managers de rayon par sexe et par statut

Sexe \ Statut	Cadres	Agents de maîtrise	Total
Hommes	16 320	13 824	30 144
Femmes	6 204	10 788	16 992
Total	22 524	24 612	47 136

Source : calculs de l'auteur.

Annexe n° 16 : Méthode d'approche des salariés en GSA

Suite à de nombreuses erreurs de débutant, ma façon de procéder consista à approcher chaque magasin en deux temps. Le premier temps doit permettre d'interroger des employés et des managers de rayon sans se faire remarquer par la direction. Je rentrais donc dans la surface de vente et me comportais comme un client *lambda* faisant ses courses en essayant de repérer des salariés isolés. Quand je voyais un groupe, je repérais la personne donnant les ordres et celles qui exécutaient. Je choisisais ensuite d'aller voir un manager ou un employé selon mes besoins, mais j'attendais toujours qu'un salarié soit seul pour l'aborder. Une fois le salarié abordé, je me présentais comme un étudiant en Licence « Grande distribution » ayant besoin de rencontrer des salariés pour écrire son mémoire avec l'objectif de travailler ensuite en magasin. Je me positionnais comme quelqu'un ne connaissant pas assez le secteur et recherchant des conseils pour ne pas impressionner des interlocuteurs peu qualifiés. Je demandais un entretien sous trois ou quatre jours pour ne pas que les personnes oublient, et je laissais mes coordonnées. Une fois l'entretien effectué, je demandais à voir d'autres personnes. Sinon, je revenais tenter ma chance avec des salariés d'autres rayons les jours où les personnes déjà interrogées n'étaient pas présentes en magasin sans bien sûr divulguer que j'étais déjà venu.

Le second temps se focalise sur la direction du magasin. Une fois les employés et les managers d'un magasin interrogés, si possible sans que personne ne sache que j'ai interrogé ses collègues, je tentais ma chance avec la direction. Je me rendais à l'accueil du magasin et demandais à voir un membre de la direction, me présentant comme un doctorant écrivant une thèse de sociologie centré sur la gestion des ressources humaines en GSA, plus précisément sur la carrière des managers de rayon, et ayant pour but de travailler au service RH d'une enseigne après la thèse. Ce thème me positionnait comme un « gestionnaire » proche des entreprises et créait d'emblée un entre-soi avec des directions très préoccupées par ces questions. Je ne disais évidemment jamais que j'avais déjà interrogé d'autres salariés.

Cette insistance à ne pas se dévoiler peut paraître excessive. Mais il est très important de rencontrer d'abord les employés et managers de rayon et seulement après la direction d'un magasin. En effet, si on est aperçu par un employé ou un manager de rayon déjà rencontré avec un membre de la direction, il passera son chemin sans rien signaler. Par contre, si un membre de la direction nous aperçoit avec un salarié, il peut le sanctionner. C'est ce qui est arrivé durant l'une de mes premières incursions dans un Intermarché : pour avoir été aperçu en train de me parler sans l'aval de la direction, un manager de rayon a été convoqué par le directeur du magasin et menacé d'une mise à pied. Il lui fut fermement interdit de me rencontrer même en

dehors du temps de travail (l'entretien a quand même eu lieu à son domicile). Le souvenir d'un vigile d'un hypermarché Auchan me suivant à distance dans le magasin pour voir à qui j'allais parler m'a également convaincu de me méfier des caméras et des collègues des personnes interrogées comme autant de mouchards (dans le cas présent, un délégué syndical interrogé proche de la direction m'avait dénoncé aux vigiles).

Ajoutons quelques remarques qui sont autant de conseils pour ceux tentés par l'aventure. Il vaut mieux se rendre en magasin les jours de faible affluence en début de semaine, les lundis et mardis : cela permet d'aborder plus tranquillement les salariés et d'obtenir des entretiens à la fin de la même semaine. Passé le *week-end*, beaucoup oublient notre venue et l'entretien fixé. Il faut également prendre en compte les horaires qui sont différents selon le secteur des rayons et les postes. Par exemple, les employés qui commencent leur journée très tôt dans le frais repartent aussi plus tôt (de 4 à 11 heures le matin) tandis que les vendeurs sont toujours présents et que les managers sont surtout présents le matin (sauf durant leur réunion quotidienne avec la direction). Concernant les choix vestimentaires, il faut mettre en avant la réciprocité avec les interlocuteurs : j'étais habillé de façon « jeune » pour les employés (*tee-shirt*, baskets) et de façon plus sérieuse (veste, chaussures) pour les managers et la direction. Concernant les lieux où se déroulaient les entretiens, notons que les employés choisissaient systématiquement un lieu éloigné du magasin (un café, leur domicile), les membres de la direction et les délégués syndicaux choisissaient leur bureau en magasin, et les managers de rayon choisissaient l'un ou l'autre.

Annexe n° 17 : Tableau 8. Nombre d'entretiens par poste et par enseigne

Enseigne		Direction nationale ou régionale	Direction magasin	Managers de rayon	Etudiants managers de rayon	Employés (dont délégués syndicaux)	Total
HYPERMARCHÉS	Carrefour	2	1	11	7	4	25
	Leclerc		1	3	1	2	7
	Auchan	3	2	4	5	1	15
	Géant-Casino	1	2	5	6	4	18
	Intermarché				1	1	2
	Cora			3		1	4
	Hyper U	1		1			2
SUPERMARCHÉS	Carrefour Market		2	1			3
	Leclerc						0
	Simply Market		1	1	3		5

A R C H E S	Casino		1				1
	Intermarché		2	3	2	1	8
	Match		1	3			4
	Super U			2			2
Total		7	13	37	25	14	96
Autres		3	3	1	5	1	13
							109

Source : auteur.

Annexe n° 18 : Tableau 9. Citations des enquêtés par chapitre

Chapitre Enquêté	Chapitre 2	Chapitre 3	Chapitre 4	Chapitre 5	Total
Laurence P.		2	3	4	9
Dienebou et Sylvain	1	2	2	4	9
Tiffany W.	1		1	2	4
***				2	2
Anna E.			1	1	2
Juliette N.				2	2
Myriam		2	1	1	4
Ghislain L.	1	4	1	6	12
Rida El M.				1	1
Alexandre B.	3	2	1	5	11
Alexandre D.		1	3	4	8
Valentin B.				1	1
Catherine D.				1	1
Emmanuel J.		1	1	1	3
Nicolas L.		1	2	2	5
Valentin B.				2	2
Sylvain M.				1	1
Marine L.				3	3
Gaëtan P.				1	1
Nadia B.				1	1
Vincent C.				1	1
Dominique N.			3	2	5
Kristel H.			2	1	3
Michel				1	1
Christine L.				1	1
Brigitte	2	2	3	4	11
Cyriaque R.	1	1		2	4
Aurélie O.		1	1	3	5
Rémy B.		1		1	2
Julien M.	1		3	2	6
Marie-Ophélie G.				2	2
Edwige R.				1	1
Thomas V.				1	1
Julie C.				1	1
Benoit L.				1	1
Dorothée	2	1	3	3	9
Pierre-Olivier D.				1	1
Laura C.			2	1	3

Mathilde G.	1	3	1	2	7
Alexandre		2	1	3	6
Quentin D.	1	1	1	4	7
Guillaume P.				2	2
Corinne	1	2	1	1	5
Benoist A.	1	3	1	2	7
Dalido L.			1	1	2
Catherine D.				1	1
Lucie R.				1	1
Marie-Ange M.		3		1	4
Rida El M.			1	1	2
Caroline C.				1	1
Yonadav M.				1	1
Gregory B.				1	1
Nadia B.				1	1
Gaëtan P.				1	1
Christophe		1	3	1	5
Blandine		2	2	1	5
Laurent T.	1	4	2	1	8
Rémy P.	1		1	1	3
Jonathan le B.	1		1	1	3
Chrystelle C.	2	2	1	1	6
Yves P.	2	5	5	1	13
Maxime		2	2		4
Christophe D.			2		2
Aurélie	1	1	4		6
Luc J.		1	5		6
Tiphaine P.	4	1	5		10
Adriano A.	1	1	4		6
Pascal L.	3	12	3		18
Stéphane P.	1	8	1		10
Jean-Luc Ah C.		1	2		3
Eric L.	1	6	1		8
Abdelali S.			1		1
Didier D.	1	1	2		4
Patrick P.			4		4
Gatien L.	1	2	4		7
Nora I.			2		2
Magalie			1		1
Roger	1		1		2
Olivier C.	1	1	2		4
Benoît L.			2		2
Perrine P.	3	2	2		7
Sandrine G.	1		1		2
Jean-François P.			2		2
Virginie H.			1		1
Johnny		1			1
Zohra B.	2	6			8
Laetitia		5			5
Christine C.		1			1
Yannick T.	1	2			3
Anthony D.	1				1

Source : auteur.

Annexe n° 19 : Tableau 10. Les critères distinctifs des magasins

5 critères	10 dichotomies	Définitions
Localisation	Zone urbaine avec marché de l'emploi dynamique	Paris et région Île-de-France Grandes agglomérations : Bordeaux, Brest, Grenoble, Lille, Lyon, Marseille, Montpellier, Nancy, Nantes, Nice, Rennes, Rouen, Strasbourg, Toulouse
	Zone rurale avec marché de l'emploi atone	Le reste du territoire national
Structure juridique de l'enseigne	Groupes intégrés	Carrefour et Casino (cotés en Bourse) + Cora-Match, Auchan (groupes familiaux) Tous les travailleurs sont salariés. Chaque magasin dépend du siège.
	Groupements d'indépendants	Leclerc, Intermarché, Système U Un PDG/adhérent possède murs et fonds de commerce du magasin Chaque magasin est indépendant. Il est relié au siège par contrat.
Format	Hypermarché	Surface de vente > 2 500 m ²
	Supermarché	400 m ² < surface de vente < 2 500 m ²
Secteur des rayons	Rayons alimentaires	<i>Libre-service (ELS) :</i> - Epicerie : salée/sucrée - Liquides : alcoolisés/non alcoolisés - PF LS : surgelés, crèmerie, frais non laitiers <i>Avec service (vendeurs) :</i> - PF Traditionnels : poissonnerie, boucherie-charcuterie, boulangerie-pâtisserie, fromagerie-crèmerie, fruits et légumes
	Rayons non alimentaires	<i>Libre-service (ELS) :</i> - DPH : entretien, hygiène - Bazar : bricolage, jardinage, papeterie, jouets, automobile, etc. - Textile : vêtements, maroquinerie <i>Avec service (vendeurs) :</i> - Bazar : brun (télévision, audio), blanc (électroménager), gris (informatique et multimédia) - Parapharmacie
Délégué syndical	Absence / ou délégué non revendicatif	Faible respect de l'application du droit du travail
	Délégué revendicatif	Respect de l'application du droit du travail

Source : auteur.

Annexe n° 20 : Tableau 11. Synthèse des types de magasins visités, des sources des données et des thèmes abordés

T Y P E S	Enseigne	Groupes intégrés	8 magasins : au moins une visite dans chaque format pour les 4 enseignes (Carrefour, Auchan, Cora-Match, Casino)
		Groupements d'indépendants	6 magasins : au moins une visite dans chaque format pour les 3 enseignes (Leclerc, Intermarché, Système U)
D E	Format	Hypermarchés	50 % des magasins visités
		Supermarchés	50 % des magasins visités
M A G A S	Localisation	Zones rurales	50 % des magasins visités
		Zones urbaines	50 % des magasins visités

I N S	Secteur des rayons	Alimentaire	Au moins un entretien dans chacun des rayons	
		Non alimentaire	Au moins un entretien dans chacun des rayons	
	Délégué Syndical du collège des employés	Présence d'un délégué revendicatif	3 DS d'un syndicat d'opposition posant difficulté aux directions de 3 magasins Antennes régionales et nationales des syndicats	
		Absence / ou délégué non revendicatif	3 DS appartenant au syndicat historique Antennes régionales et nationales des syndicats	
S O U R C E S D E S D O N N E E S	Entretiens	Regrouper en classes	Direction nationale ou régionale : 7 Direction magasin : 13 Managers de rayon : 37 Etudiants managers de rayon : 25 Employés de rayon (dont DS) : 14 Autres : 13	
	Observation participante	Comme employé de rayon	2 semaines au rayon « Liquides » (hypermarché Leclerc) + une journée dans un supermarché Leclerc Suivi pendant une journée complète d'un manager (hypermarché Casino)	
	Autres sources	Documents divers		Journal d'entreprise : oui Bilan social : oui Documents syndicaux : oui Journaux spécialisés : Libre-Service Actualités, Rayon boissons, Linéaires, Points de vente Presse généraliste (Le Monde) et économique (Les Echos, La Tribune) 2 annuaires d'anciens étudiants de Licence professionnelles
		Sites Internet		Spécialisés dans les GSA : Distrijob.fr, Jebosseengrandedsitibution.com Spécialisés dans l'emploi : LinkedIn + Viadeo
		Statistiques		Questionnaires + statistiques quantitatives (analyse factorielle) : non Statistiques descriptives : DADS 2013, INSEE, rapports de branche, etc.
Observations <i>in situ</i> (non participantes)			En magasin chaque fois en se faisant passer pour client Discussion informelles avec des salariés non interrogés en entretien Lors du recrutement des étudiants en Licence	
T H E M E S	Employés et délégués syndicaux		Accent mis sur les mutations du travail et de l'emploi en magasin et les relations professionnelles	
	Managers de rayon		Accent mis sur les le changement d'organisation du poste de manger	
	N+1 des managers de rayon		Accent mis sur la sélection et le recrutement des managers de rayon	
	Etudiants en alternance		Accent mis sur la socialisation professionnelle	

Source : auteur.

Annexe n° 21 : Tableau 12. Parts de marché des centrales d'achats des groupes de distribution en France

	Part de marché valeur	Evol.
Intermarché + Casino	25,9 %	=
- Intermarché	14,4 %	=
- Casino	11,5 %	=
Carrefour + Provera	24,8 %	- 0,4 pt
- Carrefour	21,5 %	- 0,3 pt
- Cora et S. Match	3,3 %	- 0,1 pt
Auchan + Système U	21,4 %	- 0,2 pt
- Auchan	11,1 %	- 0,2 pt
- Système U	10,3 %	=
Leclerc	20,3 %	+ 0,4 pt
Lidl	4,7 %	+ 0,2 pt
Aldi	2,2 %	=

Source : Kantar Worldpanel (ventes de PGC et frais LS, cumul 12 mois arrêté le 24 janvier 2016 ; Parts de marché des groupes et non des enseignes), 2016.

Annexe n° 22 : Tableau 13. Parts de marché du commerce de détail selon la forme de vente

	Produits alimentaires (hors tabac)		Produits non alimentaires	
	2015 (r)	2016 (p)	2015 (r)	2016 (p)
Alimentation spécialisée ¹	18,8	19,6	}	0,9
Boulangeries-pâtisseries	7,0	7,3		
Boucheries-charcuteries	4,8	4,8		
Autres magasins d'alim. spécialisée	7,0	7,5		
Petites surfaces d'alim. générale et magasins de produits surgelés	7,0	7,1		
Grandes surfaces d'alim. générale	65,6	64,4	15,7	15,0
dont : <i>supermarchés</i>	28,0	27,3	5,6	5,4
<i>hypermarchés</i>	36,9	36,4	9,7	9,2
Grands magasins et autres magasins non alim. non spécialisés	0,1	0,1	2,6	2,6
Magasins non alimentaires spécialisés (y c. pharmacies)	1,0	1,0	57,9	58,1
Carburant	0,2	0,2	3,7	3,6
Pharmacies ²	0,3	0,3	12,6	12,7
Autres	0,5	0,5	41,6	41,9
Commerce hors magasin	6,0	6,3	5,9	6,4
Éventaire et marché	2,3	2,4	0,4	0,4
Vente à distance	2,3	2,5	4,9	5,4
Autres formes	1,5	1,5	0,6	0,6
Commerce de détail et artisanat commercial	98,6	98,6	83,1	83,0
Ventes au détail du com. automobile ³	0,0	0,0	8,9	9,3
Autres ventes au détail ⁴	1,4	1,4	7,9	7,7
Ensemble des ventes au détail	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : INSEE, 2018, *Tableaux de l'économie française*, collection « Insee Références », p. 179.

Annexe n° 23 : Tableau 14. Principaux groupes de grande distribution alimentaire en France par format et parts de marché (septembre 2018)

Format (surface de vente) Groupe	Supérette < 400 m ²	400 m ² < Supermarché < 2 500 m ²		Hypermarché > 2 500 m ²	Part de marché groupe
		Hard ou Soft Discount	Traditionnel		
E. Leclerc (indépendant)			E. Leclerc E. Leclerc Express (<i>entre soft discount et trad.</i>)	E. Leclerc	21,2 %
Carrefour (intégré)	Carrefour montagne, city, contact, express (<i>parfois sous format supermarché</i>)	Dia (<i>en conversion</i>)	Carrefour Market	Carrefour	20,3 %
Les Mousquetaires (indépendant)	Intermarché Express, Contact (<i>parfois sous format supermarché</i>)	Netto	Intermarché Super	Intermarché Hyper	14,8 %
Casino (intégré)	Vival, Petit Casino, Casino Shop, Franprix et Spar (<i>sous format supermarché également</i>)	Leader Price	Casino Supermarché Monoprix (<i>multi- commerce</i>)	Géant Casino Hyper Casino	11,6 %
Système U (indépendant)	Utile, U express (<i>parfois sous format supermarché</i>)		Super U Marché U (<i>en conversion</i>)	Hyper U	11 %
Auchan Holding (intégré)	A 2 pas		Simply Market	Auchan Les Halles d'Auchan (<i>en conversion</i>)	10,2 %
Schwarz		Lidl			5,3 %
Louis Delhaize (intégré)			Match	Cora	3,3 %
Aldi		Aldi			2,2 %
Autres					0,1 %
Total :					100 %

Source : classification de l'auteur à partir des sites des enseignes et de Kantar Worldpanel, 2018.

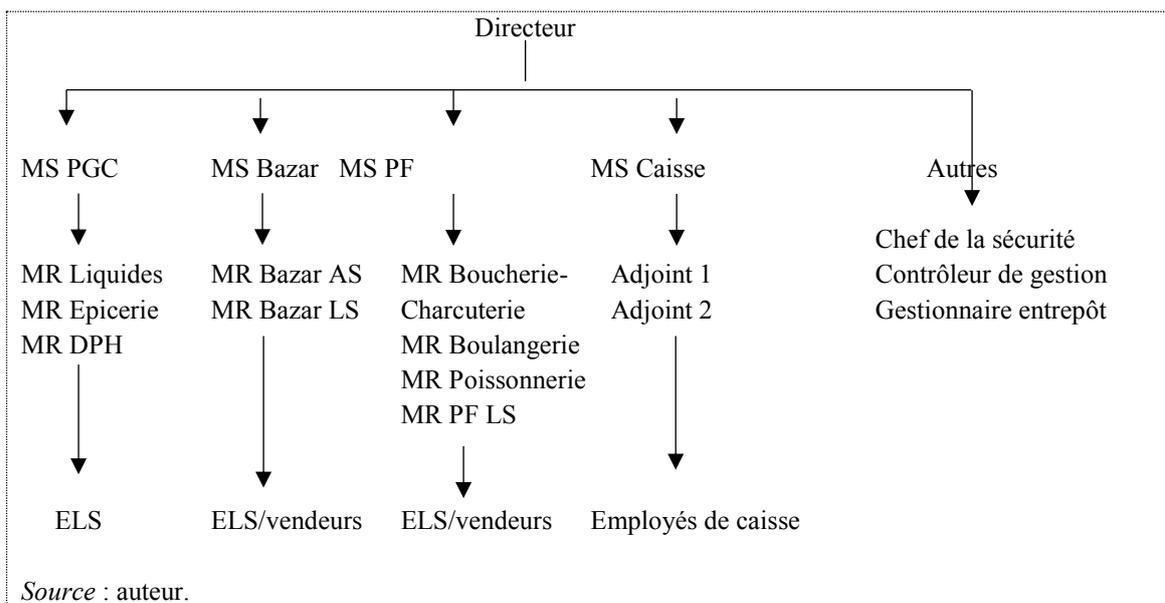
Annexe n° 24 : Tableau 15. Informations générales sur les 7 groupes constituant le terrain (année 2017)

Groupes	Structure juridique	Nombre de magasins en France	Chiffre d'affaires (milliards d'euros)	Effectifs	Répartition géographique France
E. Leclerc (2017)	Groupement d'indépendants peu présent à l'international.	541 adhérents et 16 centrales régionales 681 (dont 547 hypermarchés, quelques supermarchés et Leclerc Express) 619 <i>drives</i> accolés ou non aux magasins (Leclercdrive.fr) 1768 enseignes spécialisées (espace culturel, Brico, Jardi, Manège à Bijoux, Auto, Sport, Parapharmacie, Optique, Voyages, Une Heure pour Soi).	CA TTC (total) : 44,83 CA TTC (hors carburants) : 37,2	France : 127 000	Surtout en province
Carrefour (2017)	Groupe intégré coté en Bourse possédant 12 300 magasins dans plus de 30 pays.	1 528 hypermarchés 3 273 supermarchés 7 327 magasins de proximité + <i>drives, e-commerce</i> (Rue du commerce), <i>cash & carry</i> (Promocash)	CA TTC : 88,24 Dont 47 % en France.	Monde : 374 478 Dont 115 000 en France	Partout

Les Mousquetaires (2017)	Groupement d'indépendants chapeautant 7 enseignes en Europe : Intermarché, Netto, Bricomarché, Brico Cash, Bricorama, Roady, Poivre Rouge 3 610 magasins dans 4 pays.	1838 Intermarché 85 hypermarchés 360 supermarchés 326 Contact 61 Express 295 Netto Plus de 1 000 <i>drives</i> accolées ou non aux magasins (driveintermarché.com)	Monde : 41,6 (carburant inclus) France (hors carburant) : Intermarché : 22,42	Monde : 146 000 France : 112 000	Partout
Casino (2017)	Groupe intégré coté en Bourse possédant 12 271 magasins dans 7 pays.	122 hypermarchés Géant Casino et quelques Hyper Casino 443 Supermarchés Casino 893 Franprix 789 magasins Monoprix 777 magasins Leader Price 5 392 magasins de proximité (Spar, Vival, Le Petit Casino) + <i>drives</i> , <i>e-commerce</i> (Cnova : casinoexpress.fr, Casinodrive.fr, Cdiscount)	CA : 37,8 Dont 50 % en France.	Monde : 226 606 Dont France : 75 449	Hypermarchés surtout dans le Sud de la France.
Système U (2017)	Groupement d'indépendants uniquement présent en France.	71 Hyper U 773 Super U 410 Utile 294 U express Plus de 600 <i>drives</i> (CoursesU.com) accolés à des magasins 4 centrales régionales et une centrale nationale	CA : 19,49 (hors carburant)	France : 65 000	Surtout en province
Auchan Holding (2017)	Groupe intégré familial possédant 3 778 magasins sous enseignes dans 17 pays.	119 hypermarchés (Auchan) 416 supermarchés (Simply Market) et magasins de proximité (A 2 pas) + <i>drives</i> (Chronodrive, AuchanDrive), <i>e-commerce</i> , m-commerce, <i>click & collect</i>	CA HT : 53,2 Dont 35 % réalisés en France.	Monde : 351 281 Dont France : 72 000	Partout
Louis Delhaize (2016)	Groupe familial belge possédant les deux enseignes intégrées Cora et Match.	Cora : 60 hypermarchés couplés avec 61 <i>drives</i> (coradrive.fr) Match : 117 supermarchés couplés avec quelques <i>drives</i>	CA HT 2016 : Cora : 4,6 Match : 1,05	France : Cora : 18 000 Match : 4 800	Surtout dans le Nord-Est de la France.

Source : Sites Internet des groupes. A noter que les enseignes ne retiennent pas exactement les seuils établis par l'INSEE pour différencier leurs formats.

Annexe n° 25 : Organigramme simplifié d'un petit hypermarché



Nous comptons 19 cadres et agents de maîtrise : un directeur, 4 managers secteur (MS), 9 managers de rayon (MR) et 2 adjoints caisse, ainsi qu'un chef de la sécurité, un contrôleur de gestion et un gestionnaire de l'entrepôt. Le manager caisse, épaulé par ses 2 adjoints caisse, gère 30 hôtes(ses) de caisse. La population des rayons est la plus importante : les 3 managers secteur et les 9 managers de rayon encadrent 73 employés. Le reste (13 salariés) est réparti dans les fonctions annexes.

L'équipe de direction rapprochée est formée par le directeur, les managers de secteur et le contrôleur de gestion. Le directeur définit la stratégie du magasin afin d'atteindre les objectifs dictés par le siège (ou par le propriétaire du magasin si c'est un indépendant) et dirige l'ensemble des salariés en s'appuyant sur ses bras droits. Les managers de secteur coordonnent les activités des managers de rayon placés sous leurs ordres.

L'équipe des caisses est formée par le manager caisse, ses adjoints et les employés en caisse. Le manager caisse pilote l'organisation générale en caisse et chapeaute généralement le service des réclamations-clients. Il s'appuie sur des adjoints postés sur le terrain avec les employés et qui sont chargés quant à eux d'assurer la rapidité du flux de clientèle et sa fidélisation au moyen d'offres commerciales.

L'équipe des rayons est formée par les managers de rayon et leurs employés. Les managers de rayon doivent améliorer les ventes, organiser des opérations commerciales et encadrer leurs équipes : ils dirigent les employés libre-service (ELS) dans les rayons en libre-service où les clients se servent, des vendeurs dans les rayons avec service où il faut conseiller les clients (électroménager, multimédia, *etc.*), et parfois quelques ouvriers dans les rayons traditionnels où l'on transforme des produits alimentaires (boulangerie, boucherie, *etc.*).

Il existe quelques fonctions annexes. Par l'exemple, une équipe logistique dont le responsable encadre caristes et réceptionnistes afin d'assurer la réception des produits par les camions et leur mise à disposition dans l'entrepôt. Il existe généralement dans les hypermarchés une équipe de sécurité avec un responsable chargé de limiter les risques, que ça soit les vols avec les vigiles ou la sécurité du bâtiment avec des employés chargés de la maintenance. Au sein de l'équipe administrative finalement, on peut trouver un responsable des ressources humaines, un responsable de la productivité, des secrétaires et des comptables.

Annexe n° 26 : Tableau 16. Tableau de bord simplifié des ventes d'un rayon

Mois : Janvier		Budget (€)	Réalisé (€)	Ecart (€)	Ecart (%)
Produit 1	Ventes en quantité				
	Prix de vente unitaire				
	CA HT				
Produit 2	Ventes en quantité				
	Prix de vente unitaire				
	CA HT				
Produit n	Ventes en quantité				
	Prix de vente unitaire				
	CA HT				
CA HT Total					

Source : auteur.

Annexe n° 27 : Tableau 17. Barème des salaires *minima* mensuels bruts garantis (SMMG) pour un temps de travail effectif de 151,67 heures mensuelles et un temps de pause de 7,58 heures (en euros)

Niveau	Taux horaire	Salaire mensuel (151,67 heures)	Pause (5 % de 151,67 heures soit 7,58 heures)	Salaire mensuel minimum garanti (1)
1				
1 B (après 6 mois)	9,78	1 483,33	74,13	1 557,47
1 A (6 premiers mois)	9,77	1 481,82	74,06	1 555,87
2				
2 B (après 6 mois)	9,85	1 493,95	74,66	1 568,61
2 A (6 premiers mois)	9,78	1 483,33	74,13	1 557,47
3				
3 B (après 12 mois)	9,97	1 512,15	75,57	1 587,72
3 A (12 premiers mois)	9,86	1 495,47	74,74	1 570,21
4				
4 B (après 24 mois)	10,534	1 597,69	79,85	1 677,54
4 A (24 premiers mois)	10,00	1 516,70	75,80	1 592,50
5	11,160	1 692,64	84,59	1 777,23
6	11,800	1 789,71	89,44	1 879,15
7	15,370	2 331,17	116,50	2 447,67
8	20,670	3 135,02	156,68	3 291,70
9	Hors grille			

(1) Seul montant à comparer au salaire réel brut.

Source : « Avenant n° 62 du 7 juin 2017 relatif aux salaires *minima* conventionnels », Convention collective nationale du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire du 12 juillet 2001, IDCC 2216, https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCC.do;jsessionid=7CD6B346399E825532FA9E2EBAD6A363.tp1gfr31s_2?idConvention=KALICONT000005635085&cidTexte=KALITEXT000035980295, consulté le 10 août 2018.

Annexe n° 28 : Tableau 18. Les étudiants apprentis managers de rayon en alternance interrogés

	GSA	Etudiants interrogés		GSA	Etudiants interrogés
H Y P E R	Carrefour	Gregory Bruel Nadia Beldjilali Sylvain Mauberret Caroline Charlet Géraud Marès Dalido Labrunie Alexandre Delaroche	S U P E R	Carrefour market	
	Auchan	Alexandre Bocquet Perrine Pizzo Guillaume Pfeiffer Cyriaque Roux Alexandre Deheyer		Simply Market	Marine Lebas Yonadav Madar Lucie Rubens
	Géant Casino	Myriam Ghislain Lecointre Sylvain + Dienebou Valentin Bellalem Rida el Mouedden		Casino	
	Cora (LD)			Match (LD)	
	Leclerc	Juliette Nizard		Leclerc	
	Intermarché	Catherine Delplanque		Intermarché	Gaeten pennel Rémy bréant
	Hyper U			Super U	
Total		20			5

Source : auteur.

Annexe n° 29 : Tableau 19. Les différents types de mobilité

Mobilité	Interne (même enseigne)	Externe (quitter son enseigne)
Horizontale (même poste)	<i>Ascendante Descendante</i>	<i>Ascendante Descendante</i>
Verticale (poste différent)	<i>Ascendante Descendante</i>	<i>Ascendante Descendante</i>

Source : auteur.

Annexe n° 30 : Tableau 20. Croiser la volonté de l'employeur avec celle du salarié

Volonté de la direction du magasin Volonté du manager de rayon	Veut le faire progresser	Veut qu'il reste à son poste	Veut s'en débarrasser
Veut progresser	Profil 1	Profil 3	Profil 4
Veut rester à son poste	Profil 3	Profil 2	Profil 4
Veut quitter l'enseigne	Profil 1	Profil 3	Profil 4

Source : auteur.

	Florent RACINE Le groupe professionnel des managers de rayon en France. Travail, emploi et ethos dans les grandes surfaces alimentaires.	
---	--	---

Résumé

Depuis une trentaine d'années, les travaux français qui portent sur les grandes surfaces alimentaires en sociologie du travail ont privilégié l'étude des caissières sans se soucier outre mesure des salariés des rayons. Cette thèse vise à rétablir ce déséquilibre en se focalisant sur les managers de rayon, premier niveau d'encadrement des magasins.

Afin d'étudier ce groupe, nous commençons par mobiliser la sociologie du travail pour conduire une analyse microsociologique de leur travail quotidien. Les managers ont pour principales missions de faire progresser le chiffre d'affaires et la marge des rayons sous leur responsabilité ainsi que de motiver leurs équipes d'employés. Ils sont donc en interaction constante avec les employés chargés de la mise en rayon des produits, d'une partie des commandes et de la gestion des stocks, mais aussi avec d'autres interlocuteurs comme les fournisseurs ou encore les clients. Ce sont les membres de la direction du magasin (manager secteur, directeur) qui leur donnent des directives, contrôlent leurs résultats et évaluent leur comportement.

Afin de prendre de la hauteur vis-à-vis des interactions quotidiennes, nous mobilisons également la sociologie des professions pour conduire une analyse davantage mésosociologique et macrosociologique. Nous étudions de cette façon les transformations de l'organisation du travail dans les magasins et celles du groupe des managers de rayon, toutes deux étroitement corrélées aux mutations structurelles de la branche de la distribution qui s'adapte en permanence aux aléas de la conjoncture économique et au goût versatile des consommateurs. Nous nous focalisons par conséquent sur les changements du travail, de l'emploi et de l'organisation des supermarchés et des hypermarchés qui touchent les managers depuis les années 2000 et s'accroissent au cours des années 2010.

Contrairement aux monographies réalisées sur les caissières, cette approche permet au moins deux choses. Premièrement, nous pouvons replacer dans leur contexte les nombreuses transformations du travail, de l'organisation et de l'emploi qu'ont vécues les salariés des rayons depuis le tournant des années 2010. Quand cela s'avère nécessaire, nous détaillons l'impact différencié de ces mutations sur les managers en fonction de leur appartenance à un ou plusieurs segments professionnels : enseignes intégrées vs indépendantes, rayons alimentaires vs non alimentaires, zone urbaine vs rurale, supermarchés vs hypermarchés, faible présence syndicale vs délégués syndicaux revendicatifs.

Notre approche nous permet par ailleurs de développer une réflexion dans le champ de la sociologie des professions : entre une approche fonctionnaliste qui se focalise sur l'unité d'une profession et une approche interactionniste qui insiste sur la diversité des pratiques au sein d'un même groupe professionnel, nous mobilisons le concept d'ethos professionnel pour penser à la fois l'unité et la diversité du groupe des managers de rayon. Nous proposons pour ce faire une définition personnelle de l'ethos en trois dimensions : une dimension *pratique* (activité, tâches, travail concret), une dimension *symbolique* (discours, normes, valeurs, représentations) et une dimension *sociale* (sexe, classe, race, diplôme, âge). Cet ethos ainsi défini articule les caractéristiques objectives d'un groupe professionnel avec ses valeurs et représentations et avec son travail concret.

La thèse se divise en deux grandes parties. La première décrit la dimension *pratique* de l'ethos professionnel des managers de rayon. La seconde ajoute les dimensions *symbolique* et *sociale* de cet ethos bousculé par les récentes réorganisations des magasins. La thèse se conclut par une définition précise du concept d'ethos professionnel qui ouvre des perspectives de recherche concernant d'autres groupes professionnels.

Mots-clés : managers de rayon, grandes surfaces alimentaires, travail, emploi, ethos professionnel, groupe professionnel, conditions de travail, genre, classe, relations professionnelles.

Abstract

For the past 30 years, research in France concerning workplace sociology within supermarkets and hypermarkets have highly favored the study of cashiers, thus disregarding the department employees. The aim of this dissertation is to restore this discrepancy by focusing on department managers who represent the first level of management in retail stores.

In order to study this specific workforce, a focus on workplace sociology was initially necessary to advance a microsociological analysis of their daily work. The main tasks of department managers are to increase the turnover and the profits of the departments they are responsible for as well as keeping up the motivation of their teams. Therefore, they are interacting on a daily basis with the employees responsible for shelving, ordering, and stock managing products as well as dealing with suppliers and customers. Instructions are given by the store management *i.e.* store manager or sector manager, who also check the employees' results and assess their behavior. To get some insight into the daily interactions in a supermarket, the sociology of professions was considered to produce a mesosociological and macrosociological analysis of the workplace and employment. This serves as a way to study the evolution in retail stores' work structure as well as the changes in the particular group of department managers. Both are closely linked to the structural changes of the retail industry which is constantly adjusting to the contingencies of the economic context and the changeable desire of customers. Therefore, the mutations at work will be highlighted, for the employment and management in supermarkets and hypermarkets, which have impacted managers since the early 2000s ; a process that began accelerating around 2010.

Unlike the numerous monographs that can be found on the topic of cashiers, this approach will focus on two elements. First, we will contextualize the structural and employment evolutions at work that retail employees have faced since the turn of the 2010s. We will elaborate, when needed, on the differentiated impact of these mutations on managers depending on their relation to one or several professional segments: food store chains vs. independent stores, food department vs. non-food departments, urban areas vs. rural areas, supermarkets vs. hypermarkets, weak union presence vs. strong union representation. In addition, this method leads to a deeper consideration on the sociology of professions: 1) a functionalist theoretical approach which focuses on the individuality of a profession and 2) an interactionist theoretical approach underlining the variety of practices within the same professional group. The concept of professional ethos is all the while used to encompass both the uniqueness and variety of department managers. A personal interpretation of this ethos will be developed revolving around 3 points: a practical dimension (practice, activities, tasks, rules, daily missions), a symbolic dimension (discourse, norms, values, representations) and a social dimension (gender, education, age, social category). This new definition of ethos, remaining consistent with the objective features of a professional group and its values, representation, and daily work, will open up new perspectives of research regarding other professional groups.

This dissertation is divided into two parts. The first is dedicated to the practical dimension of the professional ethos of department managers. The second is devoted to the symbolic and social aspects of this work ethos which has been disturbed by the recent restructuring of retail stores. This thesis will conclude with an accurate definition of the concept of professional ethos which will contribute to understand other professional groups.

Key-words: department managers, retail sector, labor, employment, professional ethos, professional group, working conditions, gender, social class, trade unions.