



**HAL**  
open science

# Le rôle des dispositifs techniques dans la gestion des produits et des hommes : le cas de la distribution de viande en grande surface

Guilhem Anzalone

► **To cite this version:**

Guilhem Anzalone. Le rôle des dispositifs techniques dans la gestion des produits et des hommes : le cas de la distribution de viande en grande surface. Barthélémy, Fabienne. Sociologie de l'action organisée: nouvelles études de cas, De Boeck, pp.199 - 214, 2011, 9782804162436. 10.3917/dbu.barth.2011.01.0199 . hal-01395339

**HAL Id: hal-01395339**

**<https://hal.science/hal-01395339>**

Submitted on 10 Nov 2016

**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.

# **Le rôle des dispositifs techniques dans la gestion des produits et des hommes : le cas de la distribution de viande en grande surface.**

*Guilhem Anzalone\**

## **Introduction**

Cette étude de cas s'appuie sur une enquête menée en 2005 dans un groupe de distribution gérant en franchise dix huit supermarchés et trois hypermarchés dans le Sud de la France, et dans un supermarché parisien appartenant à une autre enseigne. Centrée sur le traitement de la viande et sa marchandisation dans le cadre de la distribution, cette investigation nous a fait parcourir plusieurs niveaux de l'organisation, des rayons des magasins à la direction du groupe en passant par les relations avec les fournisseurs. Cela a eu pour effet de mettre en lumière la manière dont l'outillage de la gestion des flux de marchandises constitue un support d'action pour les salariés du rayon, tout comme un dispositif d'encadrement pour leurs supérieurs. C'est cette dimension que la présente étude de cas entend explorer.

Dans les magasins l'équipe du service boucherie est composée du chef de rayon, de plusieurs bouchers et de personnes dédiées à l'emballage et à la mise en barquette de la viande, auxquels s'ajoutent éventuellement des intérimaires. Toutes ces personnes dépendent du directeur du magasin, mais aussi du moniteur technique viande : lui-même ancien boucher et ancien chef de rayon, il fait partie des services centraux du groupe et encadre donc les rayons boucherie de l'ensemble des magasins du groupe. Dans le groupe enquêté, le moniteur viande s'occupe de tout ce qui concerne les rayons boucherie et volaille : il référence les fournisseurs et négocie des prix d'achat maximaux ; il envoie chaque semaine des listes de prix d'achat aux chefs de rayon, qui choisissent leurs fournisseurs parmi eux qui sont référencés par le groupe ; il fixe également aux chefs de rayon des prix de vente maximaux. Il fait régulièrement des visites de contrôle dans les magasins, et tous les mois se déroule une conférence avec tous les chefs de rayon, pendant laquelle ils évaluent les résultats de chacun ; il s'occupe également du référencement des fournisseurs en charcuterie. Cette organisation a donc comme particularité notable de concentrer sur une seule personne les relations avec les fournisseurs, le contrôle du travail en rayon, la fixation des prix et l'application de la politique commerciale.

## **Transformer la viande en marchandise.**

Issue d'une chair animale hétérogène (d'une carcasse à une autre), complexe (chaque carcasse étant composée de différents muscles) et biologiquement instable, la viande doit passer par un certain nombre de transformations pour devenir une marchandise. Jusqu'aux années 1960, la filière se caractérisait par l'hétérogénéité et la discontinuité des procédures d'évaluation, ainsi que par un manque de transparence. Cela profitait aux intermédiaires comme les chevillards qui réévaluaient arbitrairement à la hausse les produits entre leur achat et leur revente. Pour sortir de cette situation, les pouvoirs publics ont initié la mise en place de procédures d'identification et de marquage communes aux différents acteurs de la filière. Ces procédures reposent notamment sur l'utilisation de grilles de classification et de nomenclatures pour la définition des carcasses et des morceaux de viande, qu'on retrouve aujourd'hui dans le cadre des relations entre la grande distribution et ses fournisseurs, en particulier dans les cahiers des charges où sont spécifiées les caractéristiques du produit et les conditions des transactions. La transformation de la viande en marchandise nécessite notamment de définir les caractéristiques de chaque carcasse et de fixer les conditions d'échange du produit. Lorsque le moniteur viande du groupe enquêté référence un fournisseur, il n'a pas effectué de visite et ne voit pas la viande, car le principal outil de définition du produit est le cahier des charges.

---

\*\* Doctorant au Centre de Sociologie des organisations.

On peut être frappé par le contraste entre la concision de la description générale des carcasses, qui comporte au plus quelques indications de préparation ou de découpe, et la précision apportée à leur décomposition. De fait, la sélection des carcasses repose très largement sur le tri qui est effectué par le fournisseur en fonction de classifications et de nomenclatures des morceaux, et s'appuie sur un ensemble restreint de caractéristiques : la classification utilisée, le poids et le pH de la carcasse, ces informations étant parfois complétées par des indications de couleur et de température de la carcasse, ainsi que d'âge de l'animal à son abattage. La description s'affine ensuite significativement lorsqu'elle désagrège ces carcasses en descendant au niveau des morceaux qui les composent. Sont alors précisés pour chaque morceau, son poids moyen, la proportion qu'il doit représenter par rapport à une bête entière, le taux de rendement minimal qui doit être atteint après travail du morceau en grande surface, et le taux maximal de perte par exsudation. Ces critères de valorisation sont complétés par la définition des relations commerciales avec le fournisseur. Celles-ci spécifient les modalités de commande, de livraison et de fixation des prix, qui sont des éléments intervenant ensuite dans la gestion de l'activité du rayon et notamment dans la fixation du prix de vente au consommateur. Chaque livraison est accompagnée d'une fiche technique de rendement, qui reprend les ratios et taux de rendement contenus dans les cahiers des charges, dont chaque rayon possède un exemplaire. Les chefs de rayon prennent cependant rarement le temps de consulter cette source d'information, et contrôlent ponctuellement certains lots sur d'autres critères comme le poids de la carcasse ou la grosseur du faux filet et du filet.

### **La gestion de l'activité du rayon.**

Lors du passage de la viande dans la grande distribution on assiste donc à une transformation qui consiste à la représenter sous forme de données chiffrées, qui sont traitées et utilisées par la grande distribution dans le cadre de la gestion du rayon. Elle repose sur des actes de gestion et des procédures de calcul : l'utilisation d'un certain nombre d'outils transforme la viande et sa circulation en données qui sont ensuite diversement agencées et qui servent de repères pour les stratégies marchandes des chefs de rayon.

L'activité du rayon est régulée par l'utilisation d'outils qui représentent les flux et les stocks de marchandises sous forme de données, celles-ci étant ensuite diversement combinées pour produire différentes informations. Les chefs de rayon s'investissent donc dans la comptabilité, la gestion et le commerce, qui sont des compétences spécifiques, distinctes du métier de boucher proprement dit, ce qui différencie nettement la grande distribution des autres formes de commerce, dans lesquelles ces compétences sont moins développées. La direction des groupes de distribution essaie ainsi de transformer les chefs de rayon et leurs équipes en véritables professionnels du commerce. Cette volonté est présente dans la plupart des relations que la direction entretient avec les magasins, mais elle est particulièrement marquée en ce qui concerne la formation des salariés. Les rayons ont dans leurs murs plusieurs types de documents qui vont dans ce sens, comme la charte du rayon qui a été élaborée par les directions des achats, des ventes et le service promotion des ventes : elle détaille et explique la politique de l'enseigne, mais détaille surtout les normes de gestion qui doivent être suivies. Cette question est encore plus développée dans les livrets qui servent de support aux formations des chefs de rayon dans le groupe enquêté. Ils constituent le modèle de référence auquel les chefs de rayon doivent se comparer : c'est la description des compétences spécifiques qu'ils doivent mettre en œuvre pour agir de manière typiquement économique : l'« objectif pédagogique » du livret de gestion généralisée est ainsi d'« appliquer les normes en matières de calcul des résultats économiques du rayon boucherie ». Un investissement et des compétences de ce type ne sont pas partagés par tous : certains ne savent pas lire les résultats économiques. Ce sont d'ailleurs les bouchers les plus investis dans cette dimension de leur activité, et qui ont par exemple participé à des ouvertures de magasin ou à des redressements de rayons en difficulté, qui deviennent chefs de rayon, et c'est principalement parmi ces derniers que sont choisis les moniteurs techniques.

Il faut qu'ils s'impliquent, c'est des managers hein. Il faut que dans le discours, par rapport à leurs équipes, ils aillent de l'avant. Surtout avec tout ce qui s'est passé en viande depuis dix ans, on a

besoin de les rassurer ; parce que c'est vrai que ça a fait devenir frileux. A un moment donné quand vous faisiez du « moins 30 » ou du « moins 40 », ça fait chaud dans les compteurs. Il faut les rééduquer à faire du commerce, c'est difficile. Donc on est toujours en train de leur dire il faut mettre des trucs en avant, des promos, des choses, à votre niveau, de façon à faire du chiffre et à les remotiver. (moniteur viande, lui même ancien boucher et chef de rayon)

Parmi ces outils, les cadenciers sont utilisés quotidiennement pour gérer les flux de marchandises, tandis que le compte d'exploitation et le tableau de bord permettent de faire chaque mois un bilan des résultats économiques.

Le chef de rayon conduit la gestion des stocks à l'aide d'un cadencier de commande et d'un lecteur optique relié à un système informatique. Il doit toujours passer ses commandes avant 10H30, et se sert pour cela d'un « cadencier permanent », qui se présente sous la forme d'un classeur à feuillets hebdomadaires. Dans la première colonne de ces feuillets sont inscrits le nom du produit et de son fournisseur ; les colonnes suivantes correspondent aux jours pendant lesquelles il est possible de passer et de recevoir des commandes (« lundi pour mercredi », « mercredi pour vendredi », etc.). Il se place d'abord devant les rayons, regarde ce qu'il y a dedans, et en fonction remplit les cases produits/jours d'un trait ou d'un chiffre qui indique le nombre de colis à commander. Il entre ensuite dans le bureau, se sert du lecteur optique pour entrer les commandes dans le système informatique qui le relie à la centrale d'achat. (observation)

En répertoriant respectivement les quantités commandées et les quantités mises en vente dans le rayon libre service, les cadenciers de commande et les cadenciers de coupe facilitent la coordination de l'approvisionnement avec le rythme des ventes. Ils permettent de mesurer les flux de marchandises et de constituer un historique de leurs variations, en fonction duquel les employés du rayon peuvent adapter les achats et la mise en rayon. Notons que cette utilisation n'est pas systématique. Les salariés du magasin parisien enquêté ont ainsi essayé puis abandonné cet outil, le chef de rayon trouvant que ce n'était pas pratique vu leur approvisionnement en PAD<sup>1</sup> : « soit on est en rupture parce qu'on n'a pas assez coupé de viande, soit il reste la moitié d'un paquet dans le frigo ». Cela illustre bien la visée pratique de ces outils : la représentation de l'activité du rayon doit servir de support à l'analyse puis à l'action. C'est pour cela que la forme et l'usage des outils par les acteurs sont importants, comme le montre le passage ci-dessous :

Un des objets de la visite du moniteur viande est d'apporter un nouveau modèle de cadencier de découpe au chef de rayon pour qu'il le teste. Il y a en fait deux variantes, et ce sont les avantages et les inconvénients de chacune qu'il s'agit d'évaluer. Le cadencier est composé d'une demi douzaine de feuille, et les coupes sont regroupées par feuille soit en fonction des familles des produits (viande bovine, veau, porc, agneau), soit en fonction des jours de la semaine. Dans le premier cas il y a donc autant de feuilles que de jours, et dans le deuxième autant de feuilles que de familles de produits. Le chef de rayon choisit le cadencier où les découpes sont regroupées par famille sur une même feuille, chaque feuille correspondant à un jour différent, car cette classification correspond mieux au déroulement de son travail : une coupe concerne toutes les familles. A la fin d'une coupe, il inscrit tous les chiffres sur une même feuille, alors qu'avec l'autre modèle, il devrait répartir les chiffres de la première coupe sur la feuille de la viande bovine, sur la feuille de la viande de porc, etc. Le moniteur viande lui dit qu'il aurait choisi le même système, parce que lui aussi raisonne comme un boucher, mais que quelqu'un d'autre ne réfléchit peut être pas pareil, et qu'on ne fait la même analyse avec les deux systèmes : un cadencier c'est fait pour être analysé, et il faut tester les deux possibilités d'analyse. Le moniteur viande le fera avec les directeurs de la branche supermarché du groupe, qui eux sont des généralistes, et qui peut être raisonnent différemment. Avec le cadencier, on voit par exemple s'il y a trois ou quatre barquettes préparées en trop et donc jetées chaque jeudi, et on s'adapte. (observation)

---

<sup>1</sup> Viande « prête à découper » : les muscles sont séparés de la carcasse et généralement emballés sous vide.

Au-delà de ces techniques utilisées quotidiennement pour réguler l'activité, les chefs de rayon construisent des bilans qui donnent de celle-ci une représentation plus formalisée : les inventaires produisent une évaluation chiffrée de la circulation et des stocks de marchandises, et à partir de cette évaluation, les comptes d'exploitation établissent les principaux indicateurs économiques.

Cela nécessite de connaître le chiffre d'affaires (CA) réalisé pendant la période, le stock de départ, le stock final, et le montant des achats. Le CA TTC est reconstitué à partir des sorties en caisses, les stocks à partir de l'inventaire, et les achats à partir des factures. Le CA est ramené en hors taxe (= CA TTC / 1,055), le prix de revient des ventes est calculé en ajoutant le montant des achats à la variation du stock, la marge brute (M) est la différence entre le CAHT et le prix de revient des ventes ; on calcule aussi le taux de marge (M / CAHT).

|                          |             |
|--------------------------|-------------|
| Boucherie                | Arrêté du : |
| Stock initial (PA HT)    | 4 525,00 €  |
| Net livraison (PA HT)    | 53357€      |
| Stock final (PA HT)      | 4268€       |
| Montant a PA HT (1+2 -3) | 53614€      |
| CA TTC                   | 95518€      |
| CA HT (CA TTC / 1,055)   | 90538€      |
| Masse de marge (6 – 4)   | 36924€      |
| Taux de marge (7 / 6)    | 40,70%      |

*Exemple de compte d'exploitation.*

Les indicateurs principaux sont donc le CA, la masse et le taux de marge (TM) ; notons que les objectifs de CA et de TM sont difficilement compatibles, car des TM élevés impliquent des prix élevés, ce qui a un effet négatif sur le volume des ventes. Dans le magasin enquêté, le chef de rayon construit un compte d'exploitation quotidien ; le logiciel Excel calcule la marge réalisée la veille, ce qui permet au chef de rayon de savoir où il en est, et de repérer d'éventuels problèmes, par exemple si son taux de marge est à 10%. Les indicateurs, avec au premier plan le CA et le TM, servent de repères aux chefs de rayon pour développer leur stratégie marchande ; l'activité de gestion du rayon guide l'activité commerciale. Un des objectifs est d'obtenir un bon équilibre entre le CA et le TM. Pour cela, et parce que le rayon avait de bons résultats en TM et de moins bons en CA, le chef de rayon avait décidé fin novembre 2004 de faire une opération promotionnelle, de manière à faire remonter le CA par la baisse du TM.

### **L'activité du rayon vue par le moniteur viande.**

La gestion du chef de rayon ne se présente pas uniquement sous cette forme, elle est également synthétisée dans un autre document, qui est parfois appelé « tableau de bord » et qui est construit par le moniteur technique. Il permet quant à lui d'autres calculs, puisqu'il insère les principaux indicateurs économiques dans différentes séries, et les met ainsi en relation avec d'autres chiffres, en particulier les résultats de la période passée et les objectifs fixés pour la période en cours<sup>2</sup>. Le tableau de bord offre la possibilité d'évaluer les résultats de la gestion du rayon au chef de rayon, mais aussi au moniteur viande. A partir de ces documents, celui-ci procède à une autre mise en série, en réunissant sur une même feuille les résultats de tous les magasins qu'il supervise. Le tableau de bord est donc également utilisé pour comparer les résultats d'un ensemble de rayons boucherie.

<sup>2</sup> Ces objectifs sont construits par le moniteur viande à partir de son évaluation des magasins et de ses anticipations, et sont validés par la direction de la branche supermarché.



Pendant cette visite, il a contrôlé la gestion des stocks (« c'est pratiquement en flux tendu » ; « le stockage, c'est bon » ; « les caddies en PAD c'est bon »), l'aspect et la qualité de la viande (« la marchandise est propre. La grosseur du faux filet correspond au cahier des charges ; le visuel c'est important ; le demi veau, l'agneau et le porc c'est pas mal »), la couleur et la coupe des morceaux (« en rayon, rien à signaler, pas un morceau vert, et la qualité de coupe est top), la traçabilité (« bien faite »), et l'application de la politique commerciale (« les promos semaines sont affichées, les prix ronds sont en place, avec les flambeaux et les produits en dessous. La marchandise est bien étiquetée, l'assortiment est présent. Surtout les steaks hachés, parce que ça représente 10% du CA »). (observation)

La mise en forme chiffrée de l'activité du rayon permet entre autres au moniteur viande de produire une analyse à la fois précise et synthétique sur l'ensemble des rayons boucherie du groupe :

« Quand on a de grosses opérations commerciales, on a des résultats de vente. Moi j'envoie une feuille au magasin avec les produits qu'ils ont eus : tous les produits du prospectus, le tonnage de l'année  $n - 1$ , parce que les opérations se retrouvent d'une année sur l'autre ; le tonnage réalisé, l'indice en tonnage, le prix d'achat des produits, le prix de vente, le total PA, le total PV. Ça c'est un magasin N, après moi je reçois par retour les dix huit magasins. Pour vérifier qu'il n'y ait pas d'incohérence, je demande au fournisseur les quantités commandées par les magasins ; il n'y a pas de tricherie, mais bon, c'est juste pour contrôler. Des fois il peut y avoir des erreurs, quand ils font le récapitulatif des poids factures. Avec ça c'est un moyen de contrôle, après ils sont comparés les uns aux autres, et les résultats de vente leur sont envoyés avec tous les magasins. Après je ressaisis [les dix-huit feuilles retournées par les magasins] et après on peut les comparer, en termes de performances. Parce qu'un magasin c'est pas significatif, pour moi ce qui intéressant c'est les dix-huit. Après on compare la performance des uns et des autres. On a tous les magasins, et un total groupe.

Il nous manque sur le mois de janvier, en termes de marge, il nous manque 9 000€. Sur le total des magasins ; après ce qu'il faut regarder c'est dans les magasins, ceux qui te coûtent par rapport aux objectifs. Quand on analyse les résultats, on voit qu'on a eu un gros problème sur ce magasin, parce qu'à lui tout seul il représente 50% de l'écart du groupe. Il y a eu un problème, moi j'y suis passé, et le boucher fait un inventaire toutes les semaines ; bon, c'est régulé, et apparemment il y a du avoir un problème dans le stock, parce que sur la première semaine de février il était à 32 ou 33 de marge ; ce qui est un peu... trop élevé quoi. Il a du y avoir un problème de prise de stock ». (moniteur viande)

## **La fixation du prix de vente.**

L'élaboration des prix est une activité centrale du travail marchand. Dans le groupe enquêté, le moniteur viande fixe les prix de vente aux consommateurs (PVC) en utilisant un outil particulier, la « feuille de découpe », qui rassemble des données issues des différentes étapes du parcours de la viande.

Découpe de 5 arrières PAD type laitier

|                |         |
|----------------|---------|
| Poids PAD      | 244,88  |
| P.A. PAD       | 7,28    |
| Total P.A. PAD | 1782,73 |

| DESIGNATION        | POIDS  | P.V.     | TOTAL P. V. | % des morceaux |
|--------------------|--------|----------|-------------|----------------|
| Filet              | 9,6    | 22,95    | 220,32      | 3,92%          |
| Faux filet         | 30,81  | 16,95    | 522,23      | 12,58%         |
| Entrecôte          | 7,62   | 16,95    | 129,16      | 3,11%          |
| Rumsteck           | 16,84  | 14,5     | 244,18      | 6,88%          |
| Tende tranche rôti | 31,2   | 11,5     | 358,80      | 12,74%         |
| Côte de bœuf       | 13,02  | 13,95    | 181,63      | 5,32%          |
| Bifteck 1er        | 47,7   | 12,95    | 617,72      | 19,48%         |
| Bifteck 2ème       | 28,25  | 10,95    | 309,34      | 11,54%         |
| Bavette d'aloiau   | 7,25   | 16,95    | 122,89      | 2,96%          |
| Jarret avec os     | 14,68  | 5,95     | 87,35       | 5,99%          |
| Bavette flanchet   | 3,1    | 12,95    | 40,15       | 1,27%          |
| Bourguignon        | 34,81  | 6,95     | 241,93      | 14,22%         |
| Total              | 244,88 | P.V. TTC | 3075,68     | 100,0%         |

Cette feuille de calcul retrace les trois principales étapes d'un caddy tainer<sup>3</sup> de cinq quartiers arrières PAD dans la grande distribution. Le premier tableau de quatre lignes décrit le produit à son arrivée en fonction de son poids, de son prix au kilo, de son prix total. Le tableau qui suit représente la transformation effectuée en rayon, avec la décomposition (la découpe) des arrières en fonction des catégories de morceaux mis en vente. Sont précisés la proportion et le poids de la viande vendue dans chaque catégorie, ainsi que le prix de vente au kilo, ce qui permet au logiciel de calculer le chiffre d'affaires (qui correspond sur cette feuille au « total P.V. ») du à chaque morceau et le chiffre d'affaires total des cinq arrières. La dernière partie de cette feuille en constitue une synthèse, similaire au compte d'exploitation que construit le chef de rayon : elle met en rapport les montants d'achat et de vente pour obtenir la masse et le taux de marge. Pour construire cette feuille, le moniteur viande utilise des éléments provenant des différentes sources déjà identifiées. Le prix d'achat au kilo de la viande PAD provient des feuilles de cours que les fournisseurs font parvenir au moniteur viande chaque semaine ; le poids total du caddy tainer, sa répartition en fonction des différents morceaux et le rendement attendu sont des critères définis par le cahier des charges, et des informations qui se trouvent également sur les fiches techniques des caddy tainers. Les prix de vente des morceaux ont été fixés par le moniteur viande pour la période précédente. Le taux d'économat et de perte sont des données de marché, c'est-à-dire des niveaux qui sont connus et communs à une grande partie des acteurs, et que l'on retrouve par exemple dans la presse spécialisée. Ces taux font partie des objectifs que la direction donne aux chefs de rayon. Les prix de vente sont également ajustés par comparaison avec les prix pratiqués par les autres enseignes. Le moniteur viande se sert alors des données de marché des listes de prix relevées par les chefs de rayon dans les magasins concurrents.

<sup>3</sup> Grand casier métallique à étages et à roulettes où est entreposé la marchandise.



## Questions

1. Quelles sont les possibilités d'évaluation et de contrôle des salariés par le moniteur viande ?
2. En quoi les outils de gestion de la marchandise constituent-ils un support pour l'action ?
3. Comment le moniteur viande utilise-t-il la feuille de découpe pour fixer les prix de vente ? Quel impact cela a-t-il sur les différents acteurs de la filière ?

1. Le moniteur viande s'appuie sur trois sources d'informations principales, qui sont diversement instrumentées et qui donnent des informations dans des formes différentes. Le moniteur viande communique tout d'abord avec les personnes en charge des rayons et des magasins, qui lui apportent des informations supplémentaires, proches des faits et enracinées dans la pratique du fait de leur présence prolongée « sur le terrain ». Il évalue ensuite le rayon visuellement, en mobilisant ses connaissances techniques du métier de boucher et du commerce ; il s'assure ainsi que les aspects les plus importants correspondent aux normes qui ont été fixées. Enfin, la dernière source, mais non la moins importante, est constituée par les résultats économiques du rayon. Ils n'ont pas la richesse d'expression que peut avoir les responsables, mais ils ont une capacité d'objectivation supérieure ; ils permettent de traiter de longues périodes et de faire des totalisations et calculs qui seraient irréalisables sinon. On retrouve sur ce point les caractéristiques dégagées par Goody (1979) : l'écriture et plus généralement la représentation graphique fonctionne comme un « stockage de l'information, qui permet de communiquer à travers le temps et l'espace, et qui fournit à l'homme un procédé de marquage, de mémorisation et d'enregistrement » (p. 145) ; « les énoncés, parce qu'ils sont matérialisés sous forme écrite, peuvent désormais être examinés, manipulés et réordonnés de façon très diverses » (p. 143). Chacun de ces outils constitue un « dispositif spatial de triage de l'information » (Goody 1979, p. 155) et ouvre par là un espace de calcul (Callon et Muniesa 2003).

L'analyse du moniteur viande sur les 9 000 € de marge manquants nous montre que la chaîne de transformation allant de l'activité du rayon aux chiffres se parcourt dans les deux sens, et que pour compléter la pauvreté des informations données par les résultats de janvier 2005 sur ce magasin en particulier, le moniteur viande se rend sur les lieux pour avoir une autre représentation de l'activité du rayon et pour élaborer un diagnostic précis.

L'analyse produite par le moniteur viande à partir du tableau de bord nous montre également que les dispositifs de représentation et d'analyse de l'activité du rayon lui permettent de porter des jugements sur les personnes et les produits, et d'attribuer des responsabilités. Les résultats du rayon et des personnes qui y travaillent sont ainsi comparés à ceux de la période précédente, aux objectifs fixés par la direction, et aux résultats des autres rayons ; le moniteur viande peut alors repérer des différences, des écarts, et notamment identifier les responsables de performances qui « coûtent par rapport aux objectifs ».

Le passage à un inventaire toutes les semaines plutôt que tous les mois dans le cas du chef de rayon fautif nous indique aussi que les dispositifs sont utilisés par le moniteur viande pour contrôler à distance le travail des salariés. Notons par ailleurs que les chiffres lui permettent aussi de contrôler les rayons par l'intermédiaire des fournisseurs : peu avant le déroulement d'une offre promotionnelle, il leur demande de lui faire parvenir les commandes effectuées par les chefs de rayon, pour vérifier que ceux-ci mettent bien en place l'opération prévue.

2. En s'inspirant entre autres de la réflexion menée par M. Foucault sur la notion de gouvernementalité, les travaux de Desrosières (1993) sur la statistique comme ceux de Miller (2001) sur la comptabilité soulignent l'intérêt de mettre au premier plan les instruments et les pratiques dans lesquelles ils sont mobilisés : les instruments produisent une représentation spécifique de la réalité à laquelle ils sont appliqués, ce qui conditionne l'interprétation que l'on peut en avoir et les actions que

l'on décide de mettre en place. Cette approche doit nous permettre de saisir la maîtrise de l'activité qui découle de l'usage d'instruments spécifiques : contrôle de la gestion du rayon par le chef de rayon mais aussi par le moniteur viande ; ces instruments de représentation permettent également d'établir des jugements et d'attribuer des responsabilités à distance.

La mise en chiffres est un puissant instrument de mise en équivalence, qui permet de faire aisément des comparaisons dans le temps et dans l'espace, ainsi qu'entre des objectifs et des réalisations. Nous avons ainsi vu que les chefs de rayon s'appuyaient sur les comptes d'exploitation et les tableaux de bord pour élaborer et éventuellement rectifier leur stratégie commerciale, de manière à atteindre les objectifs fixés par la direction. Ces éléments nous donnent à voir l'importance des pratiques concrètes de comptabilité et de gestion, en particulier en ce qui concerne leur objet. Dans une enseigne, on calcule par exemple la part du CA du rayon dans celui du secteur de l'alimentaire ainsi que la perte, tandis que dans une autre on ne mesure pas ces éléments mais on calcule par contre la rentabilité horaire des salariés et la « contribution » de l'équipe : cette rapide comparaison pointe la portée et l'enjeu des pratiques de mise en chiffres, puisque le travail de rationalisation économique et de diminution des coûts portera dans le premier cas plutôt sur la gestion des stocks et dans le second cas plutôt sur la gestion du personnel. Autre exemple, celui du taux de perte et d'économat qui est construit différemment dans les deux groupes (moyenne générale en France pour tous les magasins dans le premier cas, taux décliné en fonction de la taille du CA du magasin dans le second). Cette différence de construction nous indique déjà l'importance des modalités de calcul dans la représentation que la grande distribution se donne de son activité, et des possibilités d'actions qui en découlent : la représentation que se donne le deuxième groupe de son activité se caractérise par un degré de précision plus important, ce qui peut lui permettre d'atteindre de meilleurs résultats dans la mesure où les objectifs fixés pour chaque taille de magasin permettent d'optimiser leur gestion. Cette différenciation des objectifs permet de faire apparaître des marges de gain supérieures dans la gestion des gros rayons, alors qu'en adoptant un taux moyen, le premier groupe renonce en quelque sorte à mettre en place les moyens d'action qui lui permettraient de réaliser ces gains supplémentaires dans les grands rayons.

**3.** Si dans son célèbre ouvrage (1983) Karl Polanyi caractérise la terre, le travail et la monnaie comme des marchandises fictives puisqu'ils n'ont pas été produits pour être vendus sur un marché, cela ne doit pas laisser penser pour autant « que les autres biens présents sur le marché seraient quant à eux de plein droit des marchandises » (Vatin, 1996). Et de fait, de nombreux travaux se sont attachés à décrire les conditions dans lesquelles des biens et services peuvent constituer des marchandises, que ce soit dans les termes de l'anthropologie, de l'économie des conventions, de la sociologie et de l'histoire économique. Point central de la marchandisation, la formation des prix est de plus en plus investie empiriquement par les sociologues qui, au-delà de l'encastrement social et des groupes professionnels des acteurs, s'intéressent de plus en plus aux procédures concrètes de formation des prix : c'est dans ce questionnement sur les mécanismes d'objectivation et d'appréciation (Eymard-Duvernay 1986 ; Weber 2000 ; Callon et Muniesa 2003 ; Barrey 2006) que s'inscrit cette étude de cas.

En réunissant les données relatives aux différentes étapes de circulation de la viande, cet outil représente les relations entre ces éléments et permet de les travailler. Il met en rapport les objectifs et contraintes propres aux espaces de l'approvisionnement, du rayon, de l'enseigne, de la concurrence et de la transaction finale. Le moniteur viande calcule le chiffre d'affaires et le taux de marge théoriques qui devraient être générés par cette marchandise. Avec la feuille de découpe, il peut manipuler cette représentation pour explorer d'autres possibilités, en simulant par exemple des variations de prix d'achat ou de vente, et en observant les conséquences sur les autres grandeurs comme le taux de marge. La manipulation de ces données permet au moniteur viande de positionner les prix de vente en fonction des taux de marge et chiffres d'affaires attendus, et ce dans le but d'améliorer la masse de marge.

En formalisant le fonctionnement pratique de la distribution de la viande, ce dispositif permet d'élaborer les prix à partir de la mise en rapport et de l'arbitrage entre les objectifs et contraintes des différents acteurs impliqués dans la commercialisation de la viande : les fournisseurs sont représentés

par le prix d'achat de la marchandise, la grande distribution par la répartition de la viande en différents morceaux - avec les coûts d'économat et de perte, mais aussi la marge que cela occasionne- et les clients par le prix final de vente. En reconstituant la circulation de la viande, il représente également certaines relations entre les acteurs de la filière, et se met ainsi en position d'arbitrer entre leurs objectifs et leurs contraintes. Cet outil lui permet donc de jouer sur la configuration des relations avec les fournisseurs, l'enseigne et les clients.

## **Bibliographie**

- Barrey, S., 2006. Formation et calcul des prix : le travail de tarification dans la grande distribution. *Sociologie du Travail*, 48(2), 142-158.
- Callon, M. & Muniesa, F., 2003. Les marchés économiques comme dispositifs collectifs de calcul. *Réseaux*. N°122.
- Desrosières, A., 1993. *La politique des grands nombres : histoire de la raison statistique*, Paris: la Découverte.
- Eymard-Duvernay, F., 1986. La qualification des produits. Dans *Le travail, marchés, règles et conventions*. Paris: INSEE (Economica).
- Goody, J., 1978. *La raison graphique : la domestication de la pensée sauvage*, Paris: les Éd. de Minuit.
- Miller, P., 2001. Governing by Numbers: Why Calculative Practices Matter. *Social Research*, p. 379 - 396.
- Polanyi, K. 1983. *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*, [Paris]: Gallimard.
- Vatin, F., 1996. *Le lait et la raison marchande : essais de sociologie économique*, Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Weber, F., 2009. Transactions marchandes, échanges rituels, relations personnelles. Une ethnographie économique après le Grand Partage. - *Genèses*, 41, 85-107.