



**HAL**  
open science

# Ranger les produits ou répondre aux clients ? Injonction paradoxale et résistances des employés de rayon

Florent Racine

► **To cite this version:**

Florent Racine. Ranger les produits ou répondre aux clients ? Injonction paradoxale et résistances des employés de rayon. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 2021, 52 (2), pp.1-23. 10.4000/rsa.4903 . hal-04035475

**HAL Id: hal-04035475**

**<https://hal.science/hal-04035475>**

Submitted on 17 Mar 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.

# **Ranger les produits ou répondre aux clients ? Injonction paradoxale et résistance des employés de rayon**

Florent Racine \*

Les employés de rayon constituent la population la plus nombreuse des grandes surfaces alimentaires en France. Pourtant, ce sont les caissières qui depuis des années tiennent le haut du pavé dans les études portant sur le secteur. Cet article a pour but de corriger cet écueil en décrivant le travail de ces employés essentiels en magasin : ce sont eux en effet qui alimentent le flux des produits en remplissant les rayons dès l'aube. Depuis le milieu des années 2000, la politique d'orientation-client des grandes surfaces a compliqué cette tâche en exigeant d'eux qu'ils satisfassent les demandes incessantes de la clientèle. Le contrôle étroit des managers, des moyens techniques et des clients fait en outre peser la menace de sanctions. Ces employés se retrouvent ainsi coincés entre le flux des produits et le flux de clientèle qui les empêche de réaliser leur tâche principale. Néanmoins, ces derniers font preuve de microrésistances qui leur permettent de réaliser tant bien que mal leur travail et parfois de nuire à leur organisation.

**Mots-clés :** travail ; flux ; employés de rayon ; grandes surfaces ; relation de service, résistances.

## **I. Introduction**

Cet article porte sur les employés de rayon des grandes surfaces alimentaires (GSA) en France. Plusieurs raisons nous ont conduit à nous focaliser sur cette population.

Au sein de la littérature portant sur les salariés des GSA, les écrits sur cette population sont tout d'abord relativement rares. Parmi les articles publiés dans des revues classées en sociologie<sup>1</sup>, la plupart concernent en effet les employés en caisse (Baret/Livian, 2002 ; Benquet, 2009 ; Bernard, 2005, 2012b, 2014 ; Bué *et al.*, 2013 ; Fache/Waelli, 2013 ; Prunier-Poulmaire, 2000) qui sont aussi présents dans les études transversales (Askenazy

---

\* Docteur en Sociologie ; LISE, UMR 3320, Conservatoire national des arts et métiers.

<sup>1</sup> Afin d'alléger la bibliographie, nous citons ici uniquement des travaux publiés après 2000, ce qui ne change rien aux constats effectués.

*et al.*, 2009a ; Bernard, 2016 ; Barel/Frémeaux, 2009). Concernant les rayons, un article s'intéresse à la fois aux employés en rayons et en caisse (Benquet, 2010), deux aux employés et managers (Bernard, 2012a ; Debril/Dubuisson-Quellier, 2005), trois autres aux managers (Racine, 2020, 2021a, 2021b) et l'on compte un seul article portant exclusivement sur les employés de rayon (Julhe, 2006). Comparé à celui des caissières, leur degré d'exposition à la clientèle (et aux sociologues) est certes moindre. Mais les salariés des rayons sont néanmoins les plus nombreux au sein de la branche<sup>2</sup> : 19 % des effectifs travaillent en caisse contre plus de 60 % dans les rayons (33 % d'employés de rayon ou libre-service, 14 % de vendeurs, 7 % de managers de rayon, *etc.*). 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.

Dans la lignée des écrits portant sur l' "industrialisation des services" (Gadrey, 2003) et le flux tendu dans les magasins (Durand, 2004 :236-240), un précédent texte (Racine, 2020) dévoilait une partie de cet envers du décor des GSA en montrant que les managers de rayon organisent le flux des produits au moyen du flux de personnel. La suppression de leurs marges de manœuvre sur les prix les oblige en effet à jouer uniquement sur le levier de la réduction des frais de personnel dans le but de dégager un maximum de chiffre d'affaires des rayons placés sous leur responsabilité. Lors de la réunion de l'équipe d'encadrants qui a lieu chaque matin, ils sont évalués par le directeur du magasin sur la base d'indicateurs quantitatifs (chiffre d'affaires, taux de marge, taux de casse, *etc.*) et doivent justifier leurs résultats. Pour atteindre leur but, ils doivent ainsi organiser le flux des produits en s'appuyant sur leurs équipes d'employés. Ces derniers ont pour tâche d'alimenter ce flux 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 récurrentes des clients.

Notre but est d'enrichir à nouveau la littérature sur les travailleurs des flux en nous focalisant cette fois-ci sur les employés de rayon. À l'aide des analyses sur la vie souterraine d'une organisation que développe Erving Goffman (1968) dans *Asiles*, nous montrerons également qu'ils ne sont pas démunis devant ces contraintes : nombreux sont ceux ayant élaboré des stratégies de résistance subreptices ou plus frontales.

Le premier point décrit tout d'abord les caractéristiques du travail de remplissage des rayons effectué par les employés sous le contrôle des managers. Le point suivant détaille les multiples façons dont les clients des magasins perturbent la tâche de rayonnage des employés et contrôlent leur

---

<sup>2</sup> Chiffres issus du rapport de branche : OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE, *Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire*, Paris, CPNE, Repères et tendances, 2014.

travail. Le dernier point s'intéresse aux stratégies de résistance que les employés déploient face aux contraintes provenant de leur hiérarchie et des clients.

#### Encadré 1 : précisions méthodologiques

Nous nous appuyons sur une centaine d'entretiens semi-directifs et approfondis réalisés entre 2014 et 2017 dans une quinzaine de magasins en France. Nous avons interrogé des salariés des enseignes Auchan, Carrefour, Cora-Match, Géant-Casino, Leclerc, Intermarché, Groupe U.

Les entretiens avec les directions ont eu lieu au sein du magasin. Les managers de rayon, qui ne disposent pas toujours d'un bureau attitré où s'isoler, ont parfois préféré les rencontres dans un café ou à domicile à l'insu de leur hiérarchie. Par souci de confidentialité et peur des représailles de leur hiérarchie, les employés ont souvent choisi les rencontres à l'extérieur du magasin. En raison d'un climat social relativement hostile aux journalistes, sociologues ou autres «curieux posant trop de questions», peu ont accepté de nous rencontrer.

L'ensemble de ces entretiens réalisés dans le cadre d'une thèse ne pouvant être utilisés ici, nous mobilisons principalement les entretiens avec 14 employés de rayon, 37 managers et 13 membres des directions des magasins (directeur, responsable des ressources humaines, contrôleur de gestion). La branche compte 57 % de femmes dans les hypermarchés et 66 % dans les supermarchés, un faible taux d'encadrement (89 % d'employés dans les hypermarchés contre 11 % d'agents de maîtrise et de cadres, respectivement 84 % et 16 % dans les supermarchés), et l'ancienneté moyenne s'élève à 11 ans<sup>3</sup>. Les 14 employés interrogés sont en majorité des femmes (9), d'une ancienneté moyenne de 8 années, et titulaires des diplômes suivants : brevet des collèges (3), Brevet d'études professionnelles ou Certificat d'aptitude professionnelle dans la vente (5), baccalauréat professionnel dans la vente (3), baccalauréat général (2), licence (1). À tous, nous leur avons demandé de nous décrire leurs tâches quotidiennes, leurs conditions de travail et d'emploi ainsi que leurs interactions avec les autres salariés du magasin et les clients.

Nous avons également effectué de façon anonyme une courte observation participante pendant deux semaines au poste d'employé de rayon dans un hypermarché Leclerc en août 2015. N'étant pas rémunéré pendant la thèse, nous n'avons pas pu réaliser une observation plus longue, mais cette courte période nous permit d'observer directement – et parfois de reproduire – les stratégies des employés.

<sup>3</sup> Chiffres issus du rapport de branche : OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE, *Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire*, Paris, CPNE, Repères et tendances, 2018.

## II. 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.

### A. Remplir le “tonneau des danaïdes”

Parce que les rayons comportent tous des particularités qui nécessitent plusieurs mois d’apprentissage avant de connaître les produits qui y sont vendus, les employés sont affectés dans un rayon en particulier et peuvent y rester durant toute leur carrière, à moins qu’ils ne bénéficient d’une mobilité interne vers d’autres rayons. En arrivant le matin<sup>4</sup>, les employés effectuent ainsi un tour dans leur rayon pour constater rapidement ce qui a été acheté ou déplacé/dégradé la veille par les clients : il s’agit de mémoriser les produits manquants à aller chercher en priorité dans la réserve. Une fois dans la réserve, les employés débarrassent de leur film plastique les palettes arrivées pendant la nuit. Ils se constituent ensuite une palette de produits selon les besoins identifiés en piochant dans différentes palettes, car elles ne contiennent les produits que d’une seule marque. Ils utilisent alors le tire-palettes manuel ou électrique pour l’amener en rayon.

Une fois arrivé, chaque employé remplit son rayon en utilisant une technique personnelle. Mickaël, l’employé du rayon “liquides” avec lequel je travaille cet été-là, a pour habitude de préranger les produits 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 ensuite qu’à venir combler ces trous. Ces tâches demeurent tout de même particulièrement fatigantes : 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 de parfois 9 litres, *etc.* Une fois que c’est terminé, les employés retournent en réserve se 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, les employés ont pour consigne de dégager les allées afin de ne pas gêner les clients qui ne tarderont plus même si le rayonnage n’est pas tout à fait terminé. Ils nettoient donc leur rayon en ramassant les débris pour les amener dans une benne spécifique puis ils prennent leur pause. Sur le chemin de la salle de pause, Mickaël 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 son rayon plein et bien agencé et on se congratule pour ce beau travail, scène qui renvoie inévitablement à «l’amour du travail bien

---

<sup>4</sup> Les boulangers sont présents dès 2 heures du matin, les camions sont déchargés à 3 heures, les autres rayons alimentaires 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.

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 en travaillant dans le rayon "bricolage" 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 (Patrick, employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Auchan, 37 ans).

Les employés sont tenus de badger lors de l'arrivée et du départ de la salle de pause qui est située à l'étage à côté des bureaux des managers. Offerts par la direction, on trouve sur la table centrale les invendus du rayon boulangerie-pâtisserie et les fruits qui pourrissent. Une fois redescendus, les employés finissent de remplir les rayons avec de simples caddies pour ne pas gêner les allées et venues des clients. Ce travail terminé, ils partent ranger la réserve.

### *B. Un contrôle panoptique de l'activité*

Des auteurs en sociologie (Julhe, 2006 :9-10) ou en gestion (Barel/Frémeaux, 2008 :5-6 ; 2013 :83) ont comparé le contrôle de l'activité des employés dans les magasins avec le "panoptique" de Bentham. Ce contrôle permet en effet de les surveiller à tout moment afin de vérifier qu'ils travaillent efficacement. La direction souhaite tout particulièrement éviter qu'ils discutent entre eux, car c'est considéré comme un préalable à la formation de collectifs potentiellement revendicatifs.

Il existe trois types de contrôle de l'activité des employés. Le premier est le contrôle direct : les managers viennent dans les rayons donner des consignes ou travailler au côté des employés, ou bien ils les surveillent grâce à l'organisation particulière 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 vidéosurveillance pointées sur les caisses, les rayons et les réserves. Le rôle des vigiles et du chef de la sécurité est d'ailleurs de surveiller aussi bien les clients que les employés dans le but d'éviter les vols en interne (Ocqueteau/Pottier, 1995). Comme le prouve ce témoignage d'un ancien "flic de supermarché" (Sérange, 2006) chargé par la direction d'un magasin de surveiller les salariés à leur insu, les employés ne sont pas toujours informés de l'emplacement des caméras. La badgeuse enfin enregistre les entrées, les sorties et les pauses dans le but de réduire la fraude sur le temps de travail ou d'éviter le paiement d'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 ! (André, employé et délégué syndical CFTC, hypermarché Géant, 47 ans).

Chaque collaborateur qui dépasse son quota d'heures deux fois reçoit une lettre de rappel à l'ordre...en gros s'ils font 10 minutes de plus dans la semaine ils se font rappeler à l'ordre c'est vachement stressant (Christian, employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 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) et puissant (le rayon est massif et donne l'impression d'être prêt à craquer). Les rayons qui respectent ces critères permettent d'accroître le chiffre d'affaires et la marge, indicateurs à partir desquels les managers sont évalués par le directeur du magasin.

### **III. Faire face au flux des clients : une contrainte supplémentaire**

En plus du flux des produits, les employés font désormais face au flux des clients : depuis le milieu des années 2000, le passage des GSA à l'orientation-client affecte fortement l'activité des employés de rayon.

#### *A. Un survol de la "relation de service" dans les GSA*

La grande distribution n'est pas tout à fait du commerce. Depuis les années 1960, les GSA se caractérisent en effet par le libre-service qui rompt avec le modèle du petit épicier servant lui-même ses clients. Le contact direct des salariés avec les clients est supprimé : les managers gèrent un flux de produits entrant et sortant, les employés remplissent les rayons, les clients se servent seuls et vont payer en caisse. Mais au milieu des années 2000, les GSA souhaitent redevenir des commerçants en réintroduisant des relations humaines dans les rayons : on veut désormais que les employés libre-service soient à la disposition des clients, ce qui les retarde dans le remplissage des rayons, leur tâche principale.

Cette situation renvoie au concept de "relation de service" qui peut être rapidement 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* (Goffman, 1968 :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 celui sur 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).

Dorénavant, les employés de rayon doivent répondre aux sollicitations des clients comme le font déjà les caissières. De nombreux textes abordent effectivement la question des relations entre hôtesse et clients, 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 lorsque les managers donnent systématiquement raison aux clients en présence des caissières (Cattanéo, 1997). D’autres travaux montrent que les qualifications invisibles (et non reconnues) que les caissières mobilisent face aux clients sont renvoyées aux qualités supposées “naturelles” des femmes, notamment le fait de se montrer agréable en toutes circonstances (Soares, 1996, 1998).

Chez les employés de rayon, l’orientation-client se manifeste de multiples façons. Cela passe par exemple par les moments de formations à la relation-client délivrés par les managers 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 et leur proposer si possible un produit plus cher. En somme, on demande aux employés libre-service de se comporter comme des quasi-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 (Bertrand/Romani, 1991 :29-30), les auteurs affirment que la modernisation des GSA (*via* l’informatique et la mécanisation) développe les qualifications des managers, mais pas celles des employés alors qu’il faudrait au contraire des employés plus motivés et moins de *turn-overs* pour améliorer la qualité de service aux clients. Ce constat reste d’actualité : on leur demande d’assurer la “relation client”, ce qui constitue une qualification, sans toutefois les rémunérer davantage, ni réduire le nombre de produits à mettre en rayon, ni même les former correctement pour cela. Seuls les managers reçoivent une formation durant leur stage effectué lors de leur prise de poste dans l’un des centres de formation

interne des groupes<sup>5</sup>. Ils se chargent ensuite de former leurs employés sur le tas aux rudiments de la “relation client”.

### *B. Remplir les rayons ou être au service des clients ?*

#### *Une injonction paradoxale*

En nous appuyant sur deux textes abordant sur le sujet (Hocquelet, 2013 :138-140 ; Julhe, 2006 :11-14) ainsi que sur nos entretiens avec les employés et notre observation participante au rayon “liquides”, nous allons détailler de quelles façons le “client-roi” perturbe le travail des 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 faille nettoyer un produit en train de se répandre sur le sol par la faute d’un client. 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 éviter d’avoir 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 sur le sol 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 pas les conseiller, mais seulement 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 le collègue qui saura satisfaire la demande. On est bien en présence d’une injonction paradoxale : on demande désormais aux employés de répondre aux clients, mais ils doivent en même temps décharger le même nombre de palettes sans renfort de personnel, sans compter la menace de sanction des managers en cas de manquement :

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 4 heures pour que le gros soit passé avant 8 heures (Patrick, employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Auchan, 37 ans).

Un jour, un client m’a demandé une tondeuse à barbe, mais j’étais stagiaire dans un autre rayon. Alors il s’est plaint à l’accueil de ne pas

---

<sup>5</sup> Les formations s’effectuent par exemple à “Casino Campus” au siège historique de Saint-Etienne chez Géant-Casino, ou dans l’un des 5 “Instituts de formation à l’excellence” chez Auchan.

être conseillé et je me suis faite engueuler ! (Nathalie, ex-alternante manager de rayon, hypermarché Géant, 22 ans).

Comme les employés travaillent sous le regard des clients, il existe en outre le risque du mépris. Les clients peuvent ainsi manquer de respect ou négliger la politesse élémentaire en oubliant les « rituels d'accès » (Goffman, 1992 :88-100) 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 qui n'est pas valable alors qu'ils comptaient dessus. Comme le souligne Aurélie Jeantet (2003 :195) avec le concept de « rapport social de service » inspiré 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 et sont souvent des femmes d'origine étrangère 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 :185). 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 une information. 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 texte 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 (Askenazy *et al.*, 2009b :378-380) : les vendeurs se plaignent de clients plus agressifs et impatientes désirant obtenir les prix les plus bas et comparant immédiatement les offres sur Internet.

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, ce qui pousse inévitablement à l'intensification du travail. Sans grande surprise, les relations entre managers et employés en pâtissent :

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 (Jean-Paul, employé et délégué syndical FO, hypermarché Carrefour, 51 ans).

### *C. Le contrôle du travail par les clients*

Les clients disposent désormais d'une multitude de moyens pour contrôler et même sanctionner les employés de rayon. Distinguons tout d'abord 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 rencontrer un responsable pour signaler un problème. Dans le second cas de figure, les clients utilisent les 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, mettre un mot dans la boîte à idées à l'entrée des magasins ou encore téléphoner.

Les managers adoptent deux postures différentes face à ces plaintes. La première catégorie de managers reporte l'entière responsabilité de la situation sur les employés, car le "client-roi" passe 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 (Karl, 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 c'est pas discutable (Caroline, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 52 ans).

La seconde catégorie regroupe les managers plus compréhensifs qui concèdent que les clients sont dérangeants, surtout quand ils sont eux-mêmes issus des rayons :

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

Quand j'étais employé j'avais une feuille de route chaque jour à faire en 5 heures...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 on doit donner une réponse (Maxime, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 31 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 (Maxime, manager de rayon, hypermarché Leclerc, 31 ans).

Une fois, un collab' a renvoyé un client au bon rayon, mais sans appeler son collègue concerné. Du coup le client s'est plaint à l'employé du bon rayon qui l'a balancé au chef...et 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 rayon on doit penser au magasin... (Aurélien, alternant manager de rayon, hypermarché Auchan, 22 ans).

De nombreux auteurs décrivent ce genre de pratiques. Les directions des magasins favoriseraient ainsi l'orientation-client pour que ces derniers participent au contrôle des employés, ce qui arrange les managers qui peuvent facilement reporter sur les clients la responsabilité de l'organisation dans la pénibilité des conditions de travail (Julhe, 2006 :13-14). Pour Mathieu Hocquelet (2013 :140) aussi, les directions des magasins favorisent volontairement les réclamations des clients afin de contrôler les employés. Il va plus loin en affirmant que l'ingénierie sociale sert à faire accepter les changements techniques et organisationnels aux employés (Hocquelet, 2014) : 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-mystère 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). Force est de constater la dimension contraignante de cette médiation dans les GSA.

#### **IV. De multiples résistances**

Nous utilisons ici les analyses sur la vie souterraine ou clandestine (*underlife*) d'une organisation que développe Erving Goffman (1968) 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). Il existe en parallèle 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). Elles sont de deux types : les «intégrées» sont des détournements des règles allant dans le sens des objectifs de l'organisation tandis que les «désintégrantés» 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 désintégrantés (remettre

en cause la norme du CDI<sup>6</sup> à temps plein, se rendre visible face aux clients, se préserver, nuire au manager).

#### *A. Des microrésistances qui servent l'entreprise*

La sociologie du travail montre depuis plusieurs décennies que les salariés disposent toujours de marges de manœuvre, même minimales, 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 salariés 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 sont les adaptations secondaires intégrées (Goffman, 1968) dont nous avons observé deux types.

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, on peut en voler. Il s'agit par exemple de frauder le temps de pause contrôlé par la badgeuse en trichant sur sa durée. En l'absence de manager, j'ai vu bien des employés, dont Mickaël, "omettre" d'enregistrer le début et la fin de leurs pauses afin qu'elles ne soient pas comptabilisées. En cas de présence d'un manager, les employés peuvent badger la fin de la pause, mais revenir ensuite discuter avec les autres. On peut voler du temps par d'autres moyens comme discuter ou téléphoner en cachette dans les angles morts des caméras (dans la réserve ou les toilettes). D'autres méthodes 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 illégale permettant d'ajuster rapidement 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 Mickaël 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, 2012) 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 :

---

<sup>6</sup> Contrat à durée indéterminée.

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), les guichetiers de bureau de poste (Siblot, 2002) ou les caissières (Ferreras, 2007), les employés changent d'attitude en fonction du profil et de l'attitude des clients. Si ces derniers constituent une source de reconnaissance quand ils sont polis, les employés interrogés regrettent la rareté des interactions satisfaisantes. Étant 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 effectuer du rangement en réserve. S'il est besoin de retourner en rayon, on envoie les jeunes recrues et les stagiaires ou 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 faire partie de l'équipe du matin et pas de celle de l'après-midi – ou demander d'intégrer les rayons les moins encombrés – librairie, fleuriste, station-service, jardinage-bricolage, automobile.

Ces multiples jeux avec les normes illustrent en réalité leur bonne intégration par les employés, car ils visent surtout 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 le plus souvent 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.

### *B. Des résistances qui nuisent à l'entreprise*

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

#### *1. 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 du "CDI à temps plein" héritée des "Trente Glorieuses". Avant de nous intéresser aux rayons, effectuons un détour par les caisses où ce cas de figure est largement commenté.

De nombreux travaux montrent en effet que les caissières ne sont pas forcément des mères de famille acceptant les contraintes par crainte du licenciement. Au cours des années 2000, les directions des magasins ont favorisé l'arrivée de contrats étudiants pour augmenter la flexibilité de l'emploi, ce qui dévalorisa ce poste considéré depuis comme un «petit boulot»

(Alonzo, 1998 :48). Les nombreuses étudiantes en caisse se sont émancipées de la norme du “CDI à temps plein”, car elles privilégient plutôt leur vie privée, provoquant une hausse difficilement maîtrisable de l’absentéisme et du *turn over*. D’autres textes confirment ces observations : même avec un CDI, les caissières s’absentent, démissionnent, refusent des contrats à temps plein ou font grève (Benquet, 2009). Il existe par conséquent une pluralité de profils ayant des rapports au travail et à l’emploi différents (Benquet, 2015 :224 ; Fache/Waelli, 2013 :42-46). L’arrivée massive de contrats étudiants en caisse a ainsi fortement perturbé la gestion du personnel. Contre l’idée que la nature du travail est principalement expressive et politique (Ferrerias, 2007), ces étudiantes semblent au contraire représentatives d’une dimension davantage instrumentale.

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 basée sur leur niveau d’engagement : celui-ci va de l’auto-exclusion (célibataires, concubins) pour ceux qui développent un rapport instrumental au travail aux différents degrés d’adhésion (fiancés, mariés, divorcés) pour ceux qui développent plutôt son rapport expressif. Rappelant les comportements observés en caisse, de nombreux managers nous ont confirmé le changement d’attitude des jeunes générations d’employés face au travail et à l’emploi, les obligeant à organiser le flux des produits en maîtrisant tant bien que mal le flux de leur personnel (Racine, 2020 :45-48) :

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 (Jean-Marc, manager de rayon, hypermarché Auchan, 41 ans).

Ils devraient avoir une autre attitude avec tout ce chômage...ils n’ont aucune conscience professionnelle...ou alors ils sont moins cons que nous ! (Christophe, supermarché Intermarché, responsable adjoint, 38 ans).

## *2. 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 caisse libre-service, car les clients sont la principale source de reconnaissance. Guillaume Tiffon (2017 :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 stigmaté" (Goffman, 1975) en critiquant les clients qui les méprisent ou à utiliser un exit (Hirschman, 1995) particulier qui consiste à être promu vers un poste sans contact avec les clients. Par contre, peu recourent à la lutte collective.

Ici, la "visibilisation" des employés consiste pour eux à montrer 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, voire carrément s'énerver.

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 :84). D'un côté, le client est pressé et veut rapidement obtenir le produit qu'il recherche. 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.

### 3. 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 vont plus loin : dans le magasin où nous avons effectué notre stage, un employé se mettait régulièrement en arrêt maladie et venait faire ses courses dans son magasin pour narguer son manager.

D'autres employés peuvent 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 Mickaël qui, lors de notre observation participante, nous avoue jouir d'une situation privilégiée. À 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 s'avèrent infructueuses : beaucoup partirent à la fin d'une seule journée de travail en raison du rythme imposé. Mickaël se sait donc pour le moment indispensable et en joue 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).

#### *4. 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 ensuite dans la benne à ordures. Ce faisant, ils augmentent le “taux de casse” du rayon qui est un indicateur quantitatif que chaque manager doit s’employer à réduire au maximum (la casse est une perte directe de revenu pour le rayon concerné).

Mais sur le chemin de la benne à ordures, on remarque plusieurs stratégies 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 inopportunes ou trop lointaines alors que le besoin d’étancher sa faim ou sa soif est immédiat. D’autres les jettent sans y toucher dans le simple 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). Le vol 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). Ce qui nous ramène à cette anecdote d’un délégué syndical :

Des salariés qui volent le magasin parce qu’ils ont faim on en connaît. 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. Vu le scandale l’affaire avait été étouffée (Christian, employé et délégué syndical CFDT, hypermarché Carrefour, 50 ans).

## **V. Conclusion**

Les employés de rayon, salariés à la fois les moins visibles et les plus nombreux dans les GSA, ont pour tâche d’alimenter le flux des produits des magasins en remplissant les rayons dès l’aube sous le contrôle étroit des managers. L’orientation-client du milieu des années 2000 leur a ajouté la contrainte de servir prioritairement la clientèle dont le flux ininterrompu dès l’ouverture des magasins ralentit considérablement le travail de rayonnage. Cependant, nous avons vu qu’ils ne sont pas démunis face à ces contraintes et déploient des stratégies de résistance qui peuvent servir tout aussi bien à remplir plus efficacement leur mission qu’à nuire à leur hiérarchie.

Chaque magasin est ainsi traversé par de multiples flux : produits, clients, informations et échanges monétaires. Si les caissières font face aux

flux des produits et des clients (Bernard, 2005), les managers de rayon organisent le flux des produits au moyen d'un autre flux, celui du personnel (Auteur, 2020) ; et les employés qui alimentent le flux des produits en faisant du rayonnage peuvent être gênés par le flux des clients. Communes à l'ensemble de ces groupes professionnels, l'automatisation et la robotisation des flux permises par l'informatisation interrogent sur leur avenir. À l'instar de l'industrie et de nombre de services industrialisés, la logique capitaliste de la gestion des flux pousse à la substitution du travail par le capital. Les caisses automatiques qui depuis le milieu des années 2000 permettent de remplacer plusieurs caissières par une seule entraînent les premières suppressions de postes (Bernard, 2014). Les logiciels de précommande qui depuis le milieu des années 2010 passent sans intervention humaine la plupart des commandes de produits à la place des managers entraînent d'autres (Auteur, 2020). La prochaine étape se dessine sous nos yeux : on développe actuellement aux États-Unis des magasins sans employés de rayons qui sont quant à eux remplacés par des robots remplissant les rayons à leur place<sup>7</sup>. Cela laisse présager d'autres suppressions de postes durant la décennie 2020, d'autant plus que les confinements successifs dus à l'épidémie de Covid-19 ont accéléré la désertion des magasins par la clientèle en 2020 et en 2021. Le *drive*, qui capte désormais une part croissante du chiffre d'affaires, capte également le plus grand nombre d'employés dans les magasins<sup>8</sup>. Ces évolutions poussent inévitablement à se demander si l'on n'est pas en train d'assister à la mort programmée d'un groupe professionnel, et ce d'autant plus discrètement que leur travail a toujours été soigneusement "invisibilisé" par les directions des magasins.

---

<sup>7</sup> Le 22 janvier 2018, Amazon ouvre à Seattle un supermarché "Amazon Go" entièrement numérisé et sans personnel. Les caisses sont automatisées et des robots remplissent les rayons. Le même jour, Carrefour annonce la suppression de 2 400 emplois et un investissement de 2,8 milliards d'euros dans le numérique. Confer PRUNIER-POULMAIRE S., 2018.

<sup>8</sup> Le *drive* combine l'hypermarché et le e-commerce : on achète des produits en ligne et on les récupère dans un magasin (*drive picking*), un entrepôt accolé (*drive accolé*) ou isolé (*drive déporté*).

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALONZO P.,

- 1998 “Les rapports au travail et à l’emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu”, *Travail et emploi*, n°76, pp.37-51.

ASKENAZY P., BERRY J.-B., PRUNIER-POULMAIRE S.,

- 2009a “Le droit et le terrain : le cas de la grande distribution”, *Droit social*, n°1, pp.6-11.
- 2009b “Travail et salariés dans la grande distribution”, in CAROLI E., GAUTIE J. (dirs.), *Bas salaires et qualité de l’emploi : l’exception française ?*, Opuscule du Céprémap, n°17, Paris, Éditions rue d’Ulm/Presses de l’ENS, pp.333-392.

RACINE F.,

- 2020 “Gérer un flux au moyen d’un autre flux. Du chef au manager de rayon”, *Sociologie* [En ligne], n°11, <https://journals.openedition.org/sociologie/6558>, consulté le 12 juin 2021.
- 2021a “Un encadrement de proximité en recomposition. Les ‘managers de rayon’ dans la grande distribution”, *Relations industrielles/Industrial relations*, vol.76, n° 1, pp.25-45.
- 2021b “Manager des villes vs manager des champs. L’influence de la localisation du magasin sur le travail et l’emploi”, *Terrains et Travaux*, n°38, pp. 169-189.

BAREL Y., FREMEAUX S.,

- 2008 “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.
- 2009 “À quelles conditions les salariés adhèrent-ils à un projet de crèche ?”, *Travail et Emploi*, n°117, pp.81-89.
- 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.
- 2013 “Les entraves au bien-être du personnel des grands magasins : pistes de solutions”, *Gestion*, vol.38, n°2, pp.79-87.

BARET C., LIVIAN Y.-F.,

- 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.

BECKER H.,

- 1985 *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié, [1963].

BENQUET M.,

- 2009 “Nathalie M. Le refus d'encaisser”, *Travail, genre et sociétés*, n°21, pp.9-24.
- 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.
- 2015 *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte [2013].

BERNARD S.,

- 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.
- 2012a “La promotion interne dans la grande distribution : la fin d’un mythe ?”, *Revue française de sociologie*, vol.53, n°2, pp.259-291.
- 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 septembre 2019.

- 2013 “Travailler à l'insu des clients. Défaut de reconnaissance en caisses automatiques”, *Travailler*, n° 29, pp. 119-139.
- 2014 “Le travail de l'interaction. Caissières et clients face à l'automatisation des caisses”, *Sociétés contemporaines*, n°94, pp.93-119.
- 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 S., TIFFON G.,  
 2014 “De l'automatisation des caisses à la recomposition du travail des caissières”, in DURAND J.-P., MOATTY F., TIFFON G. (coord.), *L'innovation dans le travail*, Toulouse, Octarès, pp.77-89.
- BERNOUX P., MOTTE D., SAGLIO J.,  
 1973 *Trois ateliers d'OS*, Paris, Économie et Humanisme.
- BERTRAND O., ROMANI C.,  
 1991 “Les qualifications dans la distribution : nouvelles compétences ou nouveaux métiers”, *Formation Emploi*, n°35, pp.26-34.
- BONNET F.,  
 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.
- 2008 “Un crime sans déviance : le vol en interne comme activité routinière”, *Revue française de sociologie*, vol.49, n°2, pp.331-350.
- BUE J., REY F., ROUX-ROSSI D.,  
 2013 “Le temps partiel moins attractif ? Nouvelles régulations temporelles dans deux secteurs de services”, *Travail et emploi*, n°134, pp.59-74.
- BURAWOY M.,  
 1979 *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Capitalism*, Chicago, University of Chicago Press.
- CATTANEO N.,  
 1997 “Le travail à temps partiel : entre rêve et cauchemar”, *Les cahiers du Mage*, n°2, pp.71-80.
- DEBRIL T., DUBUISSON-QUELLIER S.,  
 2005 “Marée, charcuterie-traiteur. Le rayon traditionnel en grande surface, lieu d'expérimentation”, *Ethnologie française*, vol.35, pp.93-102.
- DELAUNAY J.-C., GADREY J.,  
 1987 *Les enjeux de la société de services*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- DURAND J.-P.,  
 2004 *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.
- 2017 *La fabrique de l'homme nouveau. Travailler, consommer, se taire ?*, Lormont, Le bord de l'eau.
- FACHE P., WAELLI M.,  
 2012 “Être ailleurs au travail. Retour sur une expérience en hypermarché”, in CINGOLANI P. (dir.), *Un travail sans limites ? Subordination, tensions, résistances*, Erès, Toulouse, pp.193-208.
- 2013 “La régulation de l'emploi dans les hypermarchés français”, *Travail et Emploi*, n°136, pp.35-47.
- FAGUER J.-P.,  
 2007 “‘Le relationnel’ comme pratique et comme croyance”, *Agone*, n°37, pp.185-203.

FERRERAS I.,

2007 *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Les Presses de Sciences Po.

GADREY J.,

1994 “Les relations de service et l'analyse du travail de l'agent”, *Sociologie du travail*, vol.36, n°3, pp.381-389.

2003 *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte.

GAZIER B.,

2003 *Tous “sublimes”. Vers un nouveau plein emploi*, Paris, Flammarion.

GOFFMAN E.,

1968 *Asiles. Étude sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Éditions de Minuit [1961].

1975 *Stigmate : les usages sociaux des handicaps*, Paris, Éditions de Minuit.

1992 *La mise en scène de la vie quotidienne. Les relations en public*, Paris, Éditions de Minuit [1973].

HANIQUE F.,

2004 *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Eres, Paris.

HIRSCHMAN A.,

1995 *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard [1970].

HOCQUELET M.,

2013 “Travailler avec des clients déviants. L'expérience des salariés des hypermarchés”, *Revue française de gestion*, n°234, vol.5, pp.135-149.

2014 “Les innovations dans la grande distribution : vingt ans d'ingénierie sociale”, in DURAND J.-P., MOATTY F., TIFFON G. (coord.), *L'innovation dans le travail*, Toulouse, Octarès, pp.35-46.

HUGHES E.,

1996 “Le drame social du travail”, *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol.115, pp.94-99.

2012 *Le regard sociologique*, Paris, Éditions EHESS [1996].

JEANTET A.,

2003 “À votre service ! La relation de service comme rapport social”, *Sociologie du travail*, vol.45, n°2, pp.191-209.

JOSEPH I.,

1988 “La relation de service. Les interactions entre agents et voyageurs”, *Annales de la recherche urbaine*, n°39, pp.43-55.

JOUNIN N.,

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.

2008 *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte.

JULHE S.,

2006 “Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client”, *Travail et Emploi*, n°105, pp.7-18.

LAVILLE J.-L.,

2010 *Sociologie des services : entre marché et solidarité*, Toulouse, Erès.

LINHART R.,

1978 *L'établi*, Éditions de Minuit, Paris.

- OCQUETEAU F., POTTIER M.-L.,  
1995 *Vigilance et sécurité dans les grandes surfaces*, Paris, L'Harmattan.
- PRUNIER-POULMAIRE S.,  
2000 "Flexibilité assistée par ordinateur. Les caissières d'hypermarché", *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol.134, pp.29-36.  
2018 "Humaniser le travail pour enrayer le chômage", *Le Monde "Eco&Entreprise"*, 7 février.
- ROY D.,  
2006 *Un sociologue à l'usine. Textes essentiels pour la sociologie du travail*, Paris, La Découverte.
- SERANGE R.,  
2006 *Flic de supermarché*, Paris, Éditions Jean-Claude Gawsewitch.
- SIBLOT Y.,  
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.
- SOARES A.,  
1996 "Nouvelles technologies : nouvelles qualifications ? Le cas des caissières de supermarché", *Recherches féministes*, vol.9, n°1, pp.37-56.  
1998 "Les qualifications invisibles dans le secteur des services : le cas des caissières de supermarchés", *Lien Social et Politiques*, n°40, pp.105-116.
- TIFFON G.,  
2017 "L'invisibilisation du travail et des travailleurs. Un ressort de la domination et de l'exploitation des salariés", in CLEACH O., TIFFON G. (dirs.), *Invisibilisations au travail - Des salariés en mal de reconnaissance*, Toulouse, Octarès, pp.337-349.
- TIFFON G., UGHETTO P., ZARIFIAN P.,  
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 2019.
- UGHETTO P.,  
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 P., BESUCCO N., TALLARD M., TERTRE C. (du),  
2002 "La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ?", *Revue de l'IRES*, n°39, pp.85-113.
- WELLER J.-M.,  
2012 "Relations de service", in BEVORT A., JOBERT A., LALLEMENT M., MIAS A. (dirs.), *Dictionnaire du travail*, Presses Universitaires de France, pp.636-643.

## Résumé structuré

**Présentation** : Cet article s'intéresse aux employés de rayon des grandes surfaces alimentaires en France, population doublement "invisibilisée". C'est tout d'abord le cas au sein de la littérature portant sur les salariés des grandes surfaces dans laquelle la plupart des articles portent sur les employés en caisse – qui représentent 19 % des effectifs de la branche – alors que les salariés des rayons en représentent plus de 60 %. C'est également le cas dans les magasins lorsqu'on demande à ces salariés qui débutent le travail de rayonnage dès l'aube de s' "invisibiliser" après l'ouverture du magasin afin de ne pas gêner les clients. Ils travaillent ainsi sous le contrôle de leurs supérieurs hiérarchiques directs – les managers de rayon – et sous celui des clients qui perturbent leur travail de rayonnage. Nous faisons néanmoins l'hypothèse qu'ils ne sont pas démunis devant ces contraintes, mais qu'ils élaborent des stratégies de résistance subreptices ou plus frontales.

**Théorie** : Le cadre théorique est double. Nous nous ancrons, d'une part, dans le cadre des analyses portant sur l'"industrialisation des services" et le flux tendu dans les magasins. Les employés de rayons sont ainsi considérés comme faisant partie des travailleurs des flux. À leurs côtés au quotidien, les managers de rayon, à qui les grandes surfaces ont retiré les marges de manœuvre sur les produits vendus, organisent le flux des produits au moyen du flux de personnel. Nous nous ancrons, d'autre part, dans le cadre des analyses portant sur la vie souterraine ou clandestine (*underlife*) des organisations. Cela nous permet, pour le cas des employés de rayon, de décliner leurs adaptations "primaires" et "secondaires". Les adaptations secondaires ("intégrées" ou "désintégrant") qui constituent la vie clandestine d'une organisation nous intéressent particulièrement, car elles constituent les marges de manœuvre que mobilisent les employés face aux pressions des différents flux.

**Méthodologie** : Nous avons réalisé dans le cadre d'une thèse une centaine d'entretiens semi-directifs et approfondis entre 2014 et 2017 dans une quinzaine de magasins en France. Nous avons interrogé des salariés des enseignes Auchan, Carrefour, Cora-Match, Géant-Casino, Leclerc, Intermarché, Groupe U. Cet article mobilise principalement les entretiens avec 14 employés de rayon, 37 managers et 13 membres des directions des magasins (directeur, responsable des ressources humaines, contrôleur de gestion). Les 14 employés interrogés sont en majorité des femmes (9), d'une ancienneté moyenne de 8 années, et titulaires des diplômes suivants : brevet des collèges (3), Brevet d'études professionnelles ou Certificat d'aptitude professionnelle dans la vente (5), baccalauréat professionnel dans la vente (3), baccalauréat général (2), licence (1). À tous, nous leur avons demandé de nous décrire leurs tâches quotidiennes, leurs conditions de travail et d'emploi ainsi que leurs interactions avec les autres salariés du magasin et les clients. Nous avons également effectué de façon anonyme une courte observation participante pendant deux semaines au poste d'employé de rayon dans un hypermarché Leclerc en août 2015. Cela nous a permis d'observer directement – et parfois de reproduire – les stratégies des employés.

**Résultats** : Les employés de rayon, salariés à la fois les moins visibles et les plus nombreux des grandes surfaces alimentaires, ont pour tâche d'alimenter le flux des produits des magasins en remplissant les rayons dès l'aube sous le contrôle étroit des managers. L'orientation-client du milieu des années 2000 leur a ajouté la contrainte de servir prioritairement la clientèle dont le flux ininterrompu dès l'ouverture des magasins ralentit considérablement le travail de rayonnage. Cependant, nous avons vu qu'ils ne sont pas démunis face à ces contraintes, mais déploient des stratégies de résistance pouvant servir deux buts. Le premier est de remplir plus efficacement leur mission : c'est le cas des adaptations secondaires intégrées (tricher avec les dispositifs de contrôle du temps, se

rendre invisible aux yeux des clients). Le second est de nuire à leur hiérarchie : c'est le cas des adaptations secondaires désintégrant (remettre en cause la norme du contrat à durée indéterminée à temps plein, se rendre visible face aux clients, se préserver, nuire au manager).

**Discussion :** Chaque magasin est traversé par de multiples flux. Si les caissières font face aux flux des produits et des clients, les managers de rayon organisent le flux des produits au moyen du flux de personnel, et les employés qui alimentent le flux des produits en faisant du rayonnage sont gênés par le flux des clients. Cependant, à l'instar de l'industrie et de nombre de services industrialisés, la logique capitaliste de la gestion des flux pousse à la substitution du travail par le capital : caisses automatiques en libre-service à la place des caissières, logiciels de précommande à la place des managers, robots remplissant les rayons à la place des employés. Communes à l'ensemble de ces groupes professionnels, l'automatisation et la robotisation des flux permises par l'informatisation interrogent sur leur possible mort programmée.