

Terrains  
des sciences  
sociales

Nicola Cianferoni

## Travailler dans la grande distribution

La journée de travail va-t-elle  
redevenir une question sociale ?



Nicola Cianferoni

**Travailler dans la grande distribution**

La journée de travail va-t-elle redevenir une question sociale ?

### **Terrains des sciences sociales**

La collection «Terrains des sciences sociales» publie des travaux empiriques. Elle privilégie l'innovation dans les objets, les concepts et les méthodes. Son originalité consiste à faire dialoguer des terrains révélant les enjeux contemporains des sciences sociales. Son ambition est également de favoriser la mise en débat des controverses scientifiques et citoyennes actuelles.

#### *Comité éditorial*

Mathilde Bourrier, Département de sociologie, Université de Genève

Sandro Cattacin, Département de sociologie, Université de Genève

Eric Widmer, Département de sociologie, Université de Genève

#### *Comité scientifique*

Gérard Dubey, Institut Télécom Sud-Paris

Georges Felouzis, Section des sciences de l'éducation, Université de Genève

Cristina Ferreira, Haute école de santé de Genève

Dominique Joye, Institut des sciences sociales, Université de Lausanne

Emmanuel Lazega, Université Paris-Dauphine

Mary Leontsini, Department of Early Childhood, National and Kapodistrian University of Athens

Véronique Mottier, Institut des sciences sociales, Université de Lausanne

Jacqueline O'Reilly, School of Business, Management and Economics, University of Sussex

Serge Paugam, École des hautes études en sciences sociales, Paris

Franz Schultheis, Soziologisches Seminar, Universität St. Gallen

Marc-Henry Soulet, Chaire de travail social et politiques sociales, Université de Fribourg

Terrains  
des sciences  
sociales

Nicola Cianferoni  
**Travailler dans la grande  
distribution**  
La journée de travail va-t-elle  
redevenir une question sociale ?

Seismo

Publié avec le soutien du Fonds national suisse de la recherche scientifique.

Publié par  
Éditions Seismo SA, Zurich et Genève  
www.editions-seismo.ch  
info@editions-seismo.ch

Texte © L'auteur 2019

ISBN 978-2-88351-090-6 (print)  
ISBN 978-2-88351-723-3 (OA, PDF)

DOI <https://doi.org/10.33058/seismo.20723>



Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la  
Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation  
Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

#### Couverture

Conception graphique: Hannah Traber, Saint-Gall  
Image: Liu Bolin, *Hiding in the City No. 96, Supermarket 3 (2011)*, detail.  
© Liu Bolin, courtesy of Galerie Paris-Beijing

Les Éditions Seismo bénéficient d'un soutien structurel de  
l'Office fédéral de la culture pour les années 2019-2020.

# Table des matières

Liste des graphiques, tableaux et figures	8
Remerciements	9
Préface	11
<b>Introduction</b>	<b>15</b>
Les controverses sur le temps de travail	15
La journée de travail dans l'économie politique	18
La valeur et la plus-value	20
Les rapports sociaux de classe et de sexe	24
Émergence et déclin du compromis social fordiste	26
Les restructurations de la grande distribution saisies par trois phénomènes	28
L'intensification	28
La disponibilité temporelle	29
La déqualification	30
Terrain et méthodes	31
Plan de l'ouvrage	33

## PREMIÈRE PARTIE

### La réorganisation du travail

#### Chapitre 1

<b>Le temps des services sous l'emprise des logiques industrielles</b>	<b>37</b>
L'essor de la grande distribution et sa stagnation actuelle	37
Les grandes mutations structurelles	42
Un secteur sous l'emprise des logiques industrielles	44
La réduction de la masse salariale comme enjeu des restructurations	47
Conclusion	50

#### Chapitre 2

<b>Une flexibilité à géométrie variable</b>	<b>53</b>
Le maintien de la stabilité dans les grands magasins	53
La flexibilité dans les petits et moyens magasins	56
Le cas des magasins spécifiques	58
Conclusion	60

#### Chapitre 3

<b>La persistance du travail taylorisé à la caisse</b>	<b>63</b>
La mise en tension du flux par la clientèle	63
La pénibilité de la relation directe avec la clientèle	68
Les menaces de l'automatisation	71
Conclusion	74

<b>Chapitre 4</b>	
<b>Les restructurations permanentes dans les rayons</b>	<b>77</b>
Les contraintes d'un travail de manutention	77
La polyvalence au cœur de la réorganisation du travail	80
Les effets de l'intensification	83
Conclusion	87
<b>Chapitre 5</b>	
<b>La réduction des marges de manœuvre dans les rayons spécialisés</b>	<b>89</b>
La mobilisation d'un savoir-faire technique	89
Le déclin d'un métier qualifié	91
L'interférence des appels téléphoniques	95
Conclusion	99
<b>Chapitre 6</b>	
<b>Des équipes au bord de l'explosion</b>	<b>101</b>
Des tensions latentes dans les magasins	101
Un dialogue de sourds	103
Un magasin en fibrillation	107
Conclusion	110
<b>DEUXIÈME PARTIE</b>	
<b>La division sociale et sexuée du travail</b>	
<b>Chapitre 7</b>	
<b>Des cadres entièrement dévoués à l'entreprise</b>	<b>115</b>
Une durée de travail sans limites ?	115
Une promotion réservée aux hommes	118
Le rôle de la disponibilité temporelle dans la mise à l'écart des femmes	121
Conclusion	123
<b>Chapitre 8</b>	
<b>Des chef-fe-s d'équipe entre le marteau et l'enclume</b>	<b>125</b>
Une courroie de transmission entre gérants et salarié-e-s	125
Pourquoi choisir de travailler plus longtemps ?	127
Les conséquences d'une extension des heures d'ouverture des magasins	130
Conclusion	132
<b>Chapitre 9</b>	
<b>Des salarié-e-s sous tension permanente</b>	<b>135</b>
Des rapports différenciés aux temporalités	135
Le temps de travail au quotidien	137
Les conséquences sur la fatigue et l'articulation des temporalités	140
Conclusion	143

<b>Chapitre 10</b>	
<b>Des femmes confrontées à une émancipation inachevée</b>	<b>145</b>
Les chemins qui conduisent aux temps partiels	145
La double journée de travail	148
Des équilibres personnels fragiles	151
Conclusion	154
<b>Chapitre 11</b>	
<b>Des jeunes à contre-courant</b>	<b>157</b>
Le rôle des étudiant·e·s dans la régulation des magasins	157
Des apprenti·e·s à l'écart des tensions	162
Conclusion	165
<b>Chapitre 12</b>	
<b>L'indifférence à l'égard de la négociation collective</b>	<b>167</b>
Deux politiques patronales face à un syndicalisme en crise	167
Des compromis inachevés sur les horaires des magasins	170
Une représentation du personnel en quête de légitimité	173
L'indifférence des salarié·e·s à l'égard de la négociation collective	176
Conclusion	180
<b>Conclusion générale</b>	<b>183</b>
Les impacts de la réduction du temps de travail	184
Le déclin de la norme temporelle fordiste	186
La norme temporelle néolibérale	187
Un décalage entre loi, discours et pratiques	190
La journée de travail va-t-elle redevenir une question sociale?	192
<b>Références bibliographiques</b>	<b>195</b>
<b>Description des entretiens</b>	<b>203</b>
Déroulement, traitement et codage	203
Entretiens exploratoires	204
Entretiens Gamma	205
Entretiens Omega	209
<b>Index des entretiens</b>	<b>213</b>
<b>Abréviations</b>	<b>215</b>



# Liste des graphiques, tableaux et figures

## Graphiques

Graphique 1 :	Chiffre d'affaires du commerce de détail en Suisse indexé sur l'indice des prix à la consommation (IPC)	39
Graphique 2 :	Indice réel du chiffre d'affaires du commerce de détail en Suisse	39
Graphique 3 :	Durée de travail hebdomadaire au XX <sup>e</sup> siècle en Suisse	185

## Tableaux

Tableau 1 :	Fonction représentative du syndicalisme dans la grande distribution à Genève	180
Tableau 2 :	Répartition sociodémographique des travailleuses et travailleurs (sans les cadres) par entreprise	212

## Figures

Figure 1 :	L'élévation du taux de plus-value par la plus-value absolue	23
Figure 2 :	L'élévation du taux de plus-value par la plus-value relative	23

## Remerciements

Cet ouvrage s'inscrit dans un parcours de plusieurs années de recherches en sociologie du travail. Plus précisément, il présente de manière succincte et retravaillée les réflexions produites dans ma thèse de doctorat soutenue à l'Université de Genève, où j'avais pour ambition de comprendre comment le temps de travail évolue dans la société contemporaine. Mes réflexions s'appuient sur de nombreux récits de travailleuses et de travailleurs. Que toutes les personnes interrogées (dirigeants, cadres, chef·fe·s d'équipe, travailleuses et travailleurs, syndicalistes) soient donc remerciées pour la confiance qu'elles m'ont accordée dans l'échange.

Mes remerciements chaleureux s'adressent aussi aux professeur·e·s qui m'ont suivi dans mon parcours doctoral. Tout d'abord Jean-Michel Bonvin et Roland Pfefferkorn, codirecteurs de ma thèse de doctorat, pour m'avoir transmis leurs apports théoriques et leurs méthodes de recherche, en me témoignant toujours leur confiance. Nos échanges ont été particulièrement riches et fructueux. Ils ont contribué à forger ma vision du travail et de la société exposée dans ce livre. Ensuite, un grand merci à Michel Oris, Nicky Le Feuvre et François-Xavier Devetter (respectivement président et membres du Jury) pour leurs remarques. Elles se sont révélées très précieuses pour la réélaboration du manuscrit de thèse. Mon doctorat a bénéficié aussi du soutien d'Aline Bonvin (pour la retranscription de certains entretiens), d'Alain Bihr (pour la lecture de certains passages du manuscrit de la thèse) et de Daniel Bonnard (pour m'avoir initié aux Archives sociales de Zurich).

Les entretiens se sont déroulés dans le cadre d'une enquête intitulée *Les transformations de l'entreprise et leurs effets sur la relation de travail. Enquêtes dans les secteurs de la métallurgie et de la grande distribution*, financée par le Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS). Je suis très reconnaissant à Jean-Michel Bonvin ainsi qu'aux membres de son équipe (Morgane Kuehni, Aris Martinelli et Frédéric Widmer) pour avoir accepté que je puisse utiliser les matériaux pour en faire une thèse. Ils m'ont toujours encouragé à poursuivre ce projet ambitieux.

Ma reconnaissance va également aux Éditions Seismo et à son équipe (Franziska Dörig, Peter Rusterholz, Camille Sigg) pour leur soutien et leur accompagnement dans le processus éditorial, ainsi qu'à Julie Degand, Thomas Jammet, Aris Martinelli et Loïc Pignolo pour avoir eu l'amabilité de donner leur regard approfondi, et fort précieux, sur cet ouvrage lorsqu'il était en cours de finalisation. Que soient remerciés aussi Liu Bolin et la Galerie Paris-Beijing pour l'image de couverture de ce livre.

Merci enfin à mes parents, à ma famille et à mes proches pour m'avoir soutenu et encouragé tout au long de mon parcours de formation.

Il va sans dire que tous les propos de cet ouvrage n'engagent que leur auteur.

## Préface

Le monde du travail connaît des transformations profondes. Au-delà de la nostalgie d'un passé excessivement idéalisé ou de la dénonciation d'un présent qui serait marqué par des formes d'exploitation d'une violence inédite, il importe d'en poser un diagnostic précis et nuancé. Le livre de Nicola Cianferoni y contribue puissamment, en s'appuyant sur une enquête de terrain de grande envergure dans le secteur de la grande distribution. Il met ainsi en lumière trois enjeux qui permettent de mieux comprendre les ressorts sous-jacents aux métamorphoses du monde du travail contemporain et leurs implications : l'intensification du travail qui résulte de la pression à la performance et de l'augmentation de la concurrence dans ce secteur ; l'exigence accrue de disponibilité qui vient brouiller les frontières spatio-temporelles entre travail et non-travail ; la déqualification du travail qui découle de l'automatisation de la production et menace l'existence même de certains métiers de la grande distribution. Ces phénomènes sont déjà bien documentés dans la littérature scientifique, mais le livre de Nicola Cianferoni amène un éclairage original et important sous trois angles complémentaires.

Sur le plan substantiel, tout d'abord, il montre que ces trois phénomènes – l'intensification, la disponibilité temporelle et la déqualification – se conjuguent dans une configuration nouvelle qui modifie significativement leur portée et que Nicola Cianferoni désigne comme la « norme temporelle néolibérale ». Dans ce cadre, les salariés sont appelés à utiliser de manière plus intensive leur temps de travail en vue de déployer « plus d'activité dans le même temps et resserrer les pores » de leur journée selon la belle expression de Marx citée dans l'introduction de l'ouvrage. Mais ils doivent aussi être plus disponibles pour pouvoir répondre, en temps réel ou presque, aux exigences de la production. Enfin, l'automatisation accrue de la production coïncide avec une moindre reconnaissance des qualifications et des compétences.

Dans la norme temporelle néolibérale, intensification, exigence de disponibilité et déqualification vont ainsi de pair. C'est là un premier enseignement important de l'ouvrage. Mais le point essentiel mis en lumière par Nicola Cianferoni réside dans le fait que ces trois phénomènes ne sont plus compensés par une réduction concomitante du temps de travail. Durant la période fordiste, les efforts accrus demandés aux salariées et salariés pouvaient apparaître comme légitimes du fait qu'ils s'accompagnaient d'une réduction du temps de travail hebdomadaire et d'une augmentation des salaires. Ce n'est plus le cas : désormais – c'est la thèse de Nicola Cianferoni – on demande aux salariées et aux salariés non seulement d'être plus productifs (c'est le sens de l'intensification) et plus disponibles (au travers de la remise en cause de la

régularité des horaires et de leur individualisation), mais encore de travailler davantage d'heures et tout cela en étant moins reconnus en raison des processus de déqualification à l'œuvre et des diminutions de salaire qu'ils entraînent (au moins pour certaines catégories de salarié-e-s). C'est là une thèse forte, qui va sans nul doute requérir l'attention des sociologues du travail dans les années à venir. Au-delà de la seule sphère académique, elle engage aussi un débat citoyen qui pose la question de la justice sociale dans le monde du travail contemporain et invite à repenser les termes de la relation de travail.

Sur le plan méthodologique, ensuite, le livre de Nicola Cianferoni se signale par une approche ambitieuse et exigeante qui vise à donner la parole aux actrices et acteurs du monde du travail et cela à tous les échelons hiérarchiques. Il veille ainsi à intégrer les points de vue de la direction des entreprises, des responsables des ressources humaines, des cadres intermédiaires, mais aussi des travailleuses et travailleurs au contact direct de la clientèle des magasins. Au-delà, les perspectives des partenaires sociaux – syndicats de travailleurs et associations d'employeurs – sont également prises en compte. C'est ainsi une image très concrète et très fidèle du monde du travail contemporain tel qu'il est vécu par les personnes directement concernées qui nous est donnée à voir. La réalité de ce monde n'est pas exposée à partir d'un seul point de vue (dont la supériorité épistémologique serait alors postulée), mais d'une multiplicité de perspectives permettant de refléter la complexité et la multidimensionnalité du monde du travail contemporain.

Cette approche méthodologique s'inscrit dans le prolongement de la notion d'objectivité positionnelle forgée par le philosophe et économiste indien Amartya Sen. Dans cette perspective, la compréhension d'un objet sociologique ne peut se faire de l'extérieur, via par exemple des indicateurs statistiques désincarnés, elle exige une approche située qui prenne au sérieux le point de vue des acteurs et ne cherche pas à y substituer celui des chercheurs académiques censés être plus neutres ou impartiaux. À cette fin, elle requiert de prendre en compte, de manière symétrique, le point de vue de tous les acteurs : de même qu'un objet physique peut être observé de diverses positions et que chacune de ces positions fournit des éléments d'information objectifs sur cet objet, l'appréhension d'un objet sociologique exige d'intégrer l'ensemble des points de vue pertinents. Le monde du travail doit ainsi être compris de l'intérieur, pourrait-on dire, en prenant en compte l'expérience de tous les acteurs et les éléments d'information objective qu'elle contient. Cependant, la position sociale de ces acteurs doit aussi être qualifiée en tenant compte des paramètres objectifs qui la caractérisent.

C'est tout le sens de l'approche de la consubstantialité des rapports sociaux telle qu'elle est mobilisée par Nicola Cianferoni. Il s'agit ici non

seulement de prendre en compte l'expérience subjective des personnes, mais aussi de spécifier d'où ces personnes parlent, c'est-à-dire leur position dans la structure sociale. Elles n'expriment en effet pas un point de vue abstrait ou désincarné, mais celui d'acteurs situés qui occupent une position spécifique dans la structure sociale. Les rapports de classe, de sexe, etc. figurent donc au cœur de l'analyse. Une telle approche méthodologique, soucieuse d'intégrer le point de vue de toutes les personnes concernées tout en tenant compte de leur position dans la structure sociale, est une démarche difficile et exigeante à laquelle Nicola Cianferoni s'est plié avec persévérance et rigueur. Le résultat, convaincant, est une sociologie du monde du travail par le bas, reposant sur la mise en lumière de l'expérience des acteurs dans ses composantes subjectives et objectives. Nicola Cianferoni amène ainsi un éclairage très original sur le monde du travail contemporain et apporte un complément important à la littérature existante.

Sur le plan épistémologique enfin (mais avec des implications pratiques de grande portée), Nicola Cianferoni incarne avec brio la figure du chercheur militant. Dans son esprit, le monde du travail n'est pas figé mais en mutation constante. La norme temporelle néolibérale n'est pas présentée comme une fatalité, au contraire elle résulte de rapports de force mouvants qui peuvent la remettre en question ou la renforcer. Et le chercheur a, lui aussi, un rôle à jouer à cet égard. Aux yeux de Nicola Cianferoni, les apports de la recherche académique ne constituent pas un point de vue externe et neutre vis-à-vis du monde du travail, ils ont un impact sur la façon d'envisager les termes de la relation d'emploi et sur la manière dont les rapports de force se déploient au sein du monde du travail. La recherche est donc toujours engagée : même lorsqu'elle se prétend neutre et positive, elle a des implications concrètes, qui peuvent par exemple renforcer ou légitimer le statu quo.

Nicola Cianferoni choisit d'assumer pleinement cette vision engagée de la recherche : il ne s'agit pas pour lui de prétendre, illusoirement, produire de la connaissance pour de la connaissance, mais de chercher explicitement à mettre cette connaissance au service d'un engagement citoyen en faveur d'un monde du travail plus juste et plus respectueux de la dignité des personnes. La place du chercheur n'est pas dans la tour d'ivoire, mais dans la cité et dans le débat citoyen. Il s'efforce ainsi de faire tenir ensemble les deux versants de cette figure, apparemment paradoxale, du chercheur militant. Sans jamais renoncer à son engagement citoyen, il maintient l'exigence de rigueur analytique et scientifique qui lui permet de mener une analyse nuancée et fine des situations de travail dans le secteur de la grande distribution. Le chercheur et le militant coexistent tout au long de la réflexion, sans que l'un ne prenne le pas sur l'autre. L'effort constant de Nicola Cianferoni pour faire tenir ensemble ces deux dimensions mérite d'être salué.

Au total, nous sommes en présence d'un travail triplement fécond qui apporte un éclairage original sur les enjeux du travail contemporain et la nécessité de repenser à nouveaux frais la question de la justice sociale dans ce contexte, qui suggère une méthodologie exigeante (inspirée des notions d'objectivité positionnelle et de consubstantialité des rapports sociaux) pour les saisir dans toute leur complexité et qui ne recule pas devant l'engagement citoyen tout en l'enracinant dans une démarche scientifique rigoureuse. C'est pour moi un honneur et un plaisir d'avoir supervisé le projet de recherche du Fonds national suisse et la thèse de doctorat qui ont abouti à ce beau résultat et c'est aussi l'occasion de dire toute mon estime et mon amitié à son auteur.

Jean-Michel Bonvin

Professeur de sociologie, Université de Genève

# Introduction

Que signifie travailler dans la grande distribution aujourd'hui ? En Suisse, deux géants se partagent la quasi-totalité du marché. Pour tenir la compétition, ils intensifient le travail, exigent davantage de disponibilité et déqualifient certains postes. Dans ce contexte, comment les responsables de magasin atteignent-ils les objectifs de rentabilité malgré les contraintes ? Comment les caissières font-elles face à l'automatisation croissante de leur métier ? Ou encore, comment les travailleuses et travailleurs<sup>1</sup> concilient-ils les contacts avec la clientèle avec des contraintes temporelles de plus en plus fortes ?

Cet ouvrage mêle et confronte de manière inédite les perspectives recueillies lors d'une longue enquête sur deux grandes enseignes de la grande distribution suisse : celle des cadres (leurs contraintes et objectifs de rentabilité) avec celle des caissières (évolution de leur métier vers l'automatisation) et des employé·e·s dans les rayons (introduction de la polyvalence pour pallier la baisse des effectifs). Je m'appuierai sur 78 entretiens pour illustrer les restructurations des magasins et proposer une réflexion sur l'évolution du temps de travail dans notre société.

Cette partie introductive présente d'abord les débats en cours sur le temps de travail, puis l'intérêt d'une approche sociologique marxiste pour étudier le travail contemporain. La lectrice ou le lecteur est initié aux concepts théoriques essentiels utilisés dans cet ouvrage, à savoir la journée de travail, la valeur, la plus-value ainsi que la consubstantialité des rapports sociaux. Enfin, les phénomènes de l'intensification, de la disponibilité temporelle et de la déqualification seront présentés, car ils permettront de saisir les restructurations en cours dans la grande distribution et leurs enjeux sous l'angle du temps de travail.

## Les controverses sur le temps de travail

En Suisse, la durée du temps de travail reste particulièrement élevée par rapport à d'autres pays européens. En 2016, un emploi à temps plein représentait en moyenne 42 heures et 48 minutes en Suisse contre 39 heures et 36 minutes

---

1 Je me suis efforcé de rédiger cet ouvrage en suivant le *Guide du langage féminisé et épïcène* de l'Université de Lausanne. Cependant, j'ai pris le parti de conserver la forme masculine ou féminine lorsque cela s'impose, pour être au plus proche d'une réalité dont mon travail de terrain se veut être le reflet. Ainsi, les gérants se déclineront par exemple au masculin parce que cette fonction est à prédominance masculine. Inversement, les caissières se déclineront au féminin parce que la grande majorité sont des femmes. Je n'ai pas appliqué l'écriture épïcène aux citations d'auteurs et aux extraits d'entretiens.



dans les 28 pays de l'Union européenne (UE)<sup>2</sup>. La législation sur le travail se limite à poser des limites maximales fixées entre 45 et 50 heures<sup>3</sup>, la durée contractuelle est plutôt fixée au niveau des relations collectives de travail. La négociation décentralisée au niveau des branches et des entreprises, de type intégrative, a permis aux parties contractuelles de trouver des avantages respectifs dans le partage des gains de productivité (Bonvin et Cianferoni, 2013). En 1998, la dernière révision de la loi sur le travail (LTr) a apporté plus de flexibilité dans l'utilisation de la main-d'œuvre suite à l'assouplissement du travail de nuit pour les femmes et à la possibilité de faire tourner deux équipes dans la production sans qu'il soit nécessaire d'être au bénéfice d'une autorisation (Studer, 2009).

Dans ce contexte de flexibilisation et d'une durée du travail supérieure à la moyenne européenne, une nouvelle rhétorique émerge dans le débat politique, prétendant que la législation sur le travail serait anachronique. La presse économique relaye ces positions, de plus en plus récurrentes: « Les heures de travail doivent devenir plus flexibles »<sup>4</sup> (NZZ, 19.8.2016), « Travailler 60 heures par semaine – est-ce que cela doit devenir légal ? »<sup>5</sup> (NZZ, 29.8.2017), « Des perspectives pour la semaine de 60 heures »<sup>6</sup> (NZZ, 2.9.2017). La législation sur le travail constitue, d'après les promoteurs de cette rhétorique, une entrave à l'activité économique des entreprises, sans prendre en compte pour autant les nouvelles réalités sur les lieux de travail, dont l'aspect le plus visible est le brouillage croissant des frontières spatio-temporelles entre travail et hors travail. « La loi sur le travail (LTr), entrée en vigueur voilà plus d'un demi-siècle, est obsolète sur bien des points; elle doit être modernisée et assouplie », écrit par exemple un communiqué de l'Union suisse des arts et métiers (USAM). Cette association patronale demande « la suppression des réglementations inutiles concernant la durée du travail et du repos, les pauses et la durée maximale du travail »<sup>7</sup>.

---

2 Cf. « Enquête suisse sur la population active et statistiques dérivées: heures de travail. Les heures travaillées ont augmenté en 2016 », Communiqué de presse de l'Office fédéral de la statistique (OFS), Neuchâtel, 27.7.2017.

3 La durée maximale de la semaine de travail est de 45 heures pour les travailleurs occupés dans les entreprises industrielles, le personnel de bureau, le personnel technique et les autres employé-e-s, ainsi que pour le personnel de vente des grandes entreprises de commerce de détail. Pour tous les autres travailleurs, la durée maximale est de 50 heures. De nombreuses exceptions figurent cependant dans l'ordonnance 2 de la loi sur le travail (OLT2). Un allongement temporaire de ces limites à la durée du travail est également possible sur la base de certaines conditions.

4 « Die Arbeitszeiten sollen flexibler werden. » NB. Lorsque les citations reportées en bas de page sont indiquées en anglais ou en allemand, elles se réfèrent à une traduction en langue française effectuée par mes soins.

5 « 60 Stunden pro Woche arbeiten – soll das legal sein? »

6 « Aussichten auf die 60-Stunden-Woche. »

7 « Supprimer les réglementations inutiles – flexibiliser le marché du travail », Communiqué de presse de l'USAM, 7 novembre 2018.

D'une part, le relèvement des limites à la durée du temps de travail constituerait un premier pas pour une mise à jour. Comme le dit Hans-Ulrich Bigler, conseiller national du Parti libéral-radical (PLR) et président de l'USAM: « Nous demandons le relèvement général de la durée maximum de la semaine de travail de 45 à 50 heures par semaine »<sup>8</sup>. Cette proposition fait écho à la motion 16.414 déposée par le parlementaire fédéral Konrad Graber, membre du Parti démocrate-chrétien (PDC). Elle demande de dispenser certaines branches et entreprises de l'obligation de respecter les durées hebdomadaires de travail (au profit de durées annuelles) et de limiter la durée de repos des travailleuses et travailleurs. D'autre part, la législation sur le travail pourrait être rendue tout simplement inopérante par le renoncement à l'enregistrement du temps de travail. C'est ce que propose la motion 16.426 déposée par la parlementaire fédérale Karin Keller-Sutter<sup>9</sup>, membre du Parti libéral-radical (PLR), pour les travailleuses et travailleurs assujettis à la LTr lorsqu'ils exercent une fonction dirigeante et/ou de spécialistes. Ne seraient concernés que celles et ceux au bénéfice d'une grande autonomie dans l'organisation de leur travail et dans la détermination de leurs horaires.

Les organisations des travailleuses et travailleurs affichent une rhétorique opposée à celle des employeurs. Pour les syndicats, la législation sur le travail n'est pas déconnectée des réalités sur les lieux de travail et son démantèlement aurait pour conséquence de porter atteinte à la santé des salarié·e·s. Luca Cirigliano, secrétaire central de l'Union syndicale suisse (USS), estime en l'occurrence :

*L'introduction de la semaine de 60 heures ainsi que la possibilité d'étendre la journée de travail à 15 heures et de ne laisser que 9 heures pour le repos et la famille ouvrent grand la porte au burnout et aux maladies causées par le stress. Cela d'autant plus si l'enregistrement du temps de travail devait être en même temps supprimé, comme des interpellations pendantes le demandent au Parlement. L'élimination des heures supplémentaires que cela impliquerait provoquerait davantage de travail gratuit<sup>10</sup>.*

Ce texte mentionne que cette position est partagée par tous les syndicats suisses. Bien que des syndicats plus modérés tel qu'Employé Suisse et l'Association suisse des cadres ont déjà affirmé qu'une mise à jour de la législation sur le travail est nécessaire et que la recherche d'un compromis est dans l'intérêt général<sup>11</sup>.

---

8 Idem.

9 Karin Keller-Sutter a été élue au Conseil fédéral le 5 décembre 2018.

10 Luca Cirigliano, « Non à des journées de travail de 15 heures et à des semaines de 60 heures », 18.8.2017, texte paru sur le portail: [uss.ch](http://uss.ch).

11 « Länger arbeiten, kürzer ruhen: Mehrere Arbeitnehmervertretungen präsentieren einen Kompromissvorschlag », NZZ, 28.8.2017.

Voici donc les contours d'un débat où s'affrontent des positions tranchées. Les arguments des uns et des autres s'appuient sur un constat commun – le monde du travail a profondément changé au cours des dernières décennies – mais les réponses apportées sont différentes. Reste encore à savoir comment ce monde du travail a changé. En effet, autant les pratiques à l'œuvre sur les lieux de production que les points de vue des personnes directement concernées par les enjeux concrets qui en découlent sont absents de ce débat. C'est précisément à ce niveau que cet ouvrage peut susciter un intérêt. À l'appui des nombreux témoignages recueillis dans la grande distribution suisse, ce livre propose une réflexion sur ce monde du travail qui change, avec un focus particulier sur les nouveaux enjeux liés au temps de travail. En prolongeant l'analyse de Pierre Naville (1972) sur le rapport entre la journée de travail et la vie de travail dans l'économie politique, je vais expliquer pourquoi aujourd'hui le temps de travail n'est de loin pas une question « réglée », c'est-à-dire qui ne serait plus conflictuelle.

## La journée de travail dans l'économie politique

Dans les sociétés occidentales, la journée de travail pour les hommes et les femmes change radicalement avec l'avènement de la Révolution industrielle (période comprise entre le XVIII<sup>e</sup> et le XIX<sup>e</sup> siècle selon les pays). Les changements dans les techniques et les méthodes de production – lesquels sont marqués dans un premier temps par la diffusion de la machine à vapeur – provoquent des bouleversements majeurs dans les structures sociales. Ce processus conduit à la prolétarianisation progressive de la paysannerie et à la généralisation du travail salarié (c'est-à-dire l'échange d'un salaire contre une prestation de travail), ainsi qu'au déclin de l'aristocratie au profit des nouvelles classes bourgeoises. La grande polarisation sociale qui en découle se traduit par un enrichissement considérable de ces dernières, tandis que les classes laborieuses sont confrontées à la misère et à la paupérisation sociale (Engels, 1973).

La mécanisation massive de la production nécessite la mobilisation d'une main-d'œuvre de plus en plus nombreuse, synchronisée et régulière. L'émergence du temps de l'horloge incarne le passage d'un « temps orienté par la tâche » à un « temps abstrait » basé sur la métrique dans l'organisation des activités (Grossin, 1996)<sup>12</sup>. C'est précisément à cette époque qu'apparaissent

12 Dans les sociétés paysannes, le travail est orienté traditionnellement par la tâche que ce soit dans les champs, les industries villageoises ou les activités domestiques. Le travail se confond en revanche avec les tâches de la vie quotidienne ; il est rythmé par la lumière du jour et les saisons. Aucune opposition entre travail et hors-travail ne peut être véritablement perçue par les hommes et les femmes.

les notions de « perte du temps » et de « perte de diligence » (Thompson, 2004). La journée de travail devient souvent synonyme – pour les ouvrières et ouvriers – de contrainte, de soumission et d’aliénation. Dans ses *Manuscrits de 1844*, Karl Marx explique que la travailleuse ou le travailleur ressent l’aliénation sous la forme d’une extériorité envers l’acte de production. Il en résulte ainsi que « l’ouvrier ne se sent lui-même qu’en dehors du travail et que dans le travail il se sent extérieur à lui-même » (Marx, 1999 : 112).

La privation contrainte du travail – ou le temps du chômage – ne tarde pas à manifester ses effets sociaux. Quand la travailleuse ou le travailleur n’est plus en mesure de vendre sa force de travail, il ne peut disposer d’un revenu que si celui-ci est assuré par un tiers : la famille, les sociétés d’entraide ou, à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l’État social. Le rapport rédigé par Lazarsfeld *et al.* (1981) sur le village de Marienthal, en Autriche, illustre cette réalité. L’ensemble de la population connaît un processus de décomposition sociale lorsque les travailleuses et travailleurs se trouvent massivement au chômage dès la fermeture de la seule usine du village, en 1930. Ce cas d’étude montre à quel point la privation du travail peut détériorer la situation des individus et la vie sociale d’une communauté.

Ces éléments rappellent que la journée de travail s’est transformée radicalement sous l’emprise de l’industrialisation et permettent de comprendre pourquoi elle est devenue un enjeu dans l’organisation de la vie sociale. En économie politique<sup>13</sup>, la journée de travail est un quantum d’heures consacré à la production pour chaque journée de 24 heures. Ce caractère cyclique de la journée de travail, qui comporte un début et une fin, permet à la travailleuse et au travailleur de satisfaire leurs besoins humains liés à l’alimentation, au sommeil, au travail domestique, aux relations sociales, à la culture, etc. La journée de travail a deux limites : l’une absolue, l’autre relative :

*La limite absolue du temps de travail possible, c’est le temps total d’un jour, 24 heures. La limite relative, réelle, c’est le moment au-delà duquel le travailleur ne dispose plus du temps nécessaire à la récupération des forces et capacités de travail dépensées dans la journée précédente. L’alimentation, le sommeil, la distraction, l’hygiène, la satisfaction des besoins sexuels, nécessitent un certain nombre d’heures par jour, dans un cadre inextensible de 24 heures, et doivent trouver une place dans le temps de reconstitution ou récupération.* (Naville, 1972 : 20)

---

13 L’économie politique est une discipline des sciences humaines et sociales qui étudie « l’allocation des ressources rares dans le cadre des opérations de production, de répartition, de distribution et de consommation des richesses matérielles et immatérielles » (Silem et Albertini, 2014). La diversité des courants de cette discipline reflète les controverses dont elle fait l’objet. Dans la tradition marxiste, l’économie politique est l’étude des rapports sociaux de production. Elle prend en compte les rapports entre classes sociales et repose sur le concept de valeur dans le cas d’une société capitaliste (Abraham-Frois, 2013).

La journée de travail se caractérise alors par une durée normale (au sens d'une norme sociale) lorsque le cycle de la journée peut se reproduire sans difficulté. Les transformations économiques et sociales au cours des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles ont fait considérablement diminuer la durée normale de la journée de travail, en lui donnant une autre signification sociale. À la suite de l'allongement de l'espérance de vie, de l'évolution du rapport de force entre travail et capital, de la hausse de la productivité sociale et de la création d'un État social, un changement majeur s'est produit : la vie de travail a remplacé la journée de travail comme unité de calcul de l'économie politique. Il s'agit pour Pierre Naville (1972) de la transformation la plus importante que connaît le temps de travail depuis la Révolution industrielle. Cette nouvelle unité de calcul de l'économie politique a eu des répercussions sur les modalités d'extorsion de la plus-value (Marx, 1975).

## La valeur et la plus-value

La plus-value représente une forme du surproduit social, c'est-à-dire la part de richesse qui excède celle nécessaire à l'entretien des travailleuses et travailleurs, dans une société capitaliste. Le surproduit social est permis par l'accroissement de la productivité du travail qui, depuis les sociétés humaines les plus anciennes, permet à un groupe social de s'extraire de la production.

*Aussi longtemps que la productivité du travail est tellement basse que le produit du travail d'un homme ne suffit qu'à son propre entretien, il n'y a pas non plus de division sociale, il n'y a pas de différenciation à l'intérieur de la société. Tous les hommes sont alors producteurs ; ils se trouvent tous au même niveau de dénuement. Tout accroissement de la productivité du travail, au-delà de ce niveau le plus bas, crée la possibilité d'un petit surplus, et dès qu'il y a surplus de produits, dès que deux bras produisent davantage que n'exige leur propre entretien, la possibilité de la lutte pour la répartition de ce surplus peut apparaître. [...] Lorsque cette possibilité se réalise, une partie de la société peut se constituer en classe dominante, se caractérisant notamment par le fait qu'elle est émancipée de la nécessité de travailler pour son propre entretien. (Mandel, 1983 : 7-8)*

La plus-value est la forme du surproduit social propre à une société capitaliste parce qu'elle repose sur le concept de valeur. Celui-ci découle d'une découverte de l'économie politique classique postulant que la valeur d'échange d'une marchandise est d'autant plus grande qu'elle contient du travail humain dans sa production. Karl Marx (1975) part d'une analyse de la marchandise (chapitre 1 du Livre I du *Capital*) pour établir qu'il existe quelque chose de commun à l'ensemble des marchandises qui en assure l'interchangeabilité et

la commensurabilité : c'est leur valeur. La substance (le contenu) de la valeur, c'est le travail humain, dans sa forme générale et abstraite, c'est-à-dire abstraction faite de toutes les formes particulières et concrètes sous lesquelles il se présente phénoménalement. En tant qu'elle exprime des rapports sociaux capitalistes, la valeur présuppose que les marchandises soient échangeables entre elles, moyennant la monnaie comme étalon pour comparer les prix.

Il en résulte d'après Marx que dans la production d'une marchandise, le temps de travail peut être décomposé en deux parties. La première est celle du « temps nécessaire » qui revient à la travailleuse ou au travailleur sous la forme du salaire et correspond dès lors à la valeur de la force de travail. Cette valeur correspond à un temps donné durant lequel la force de travail est employée dans la production. Cependant, dans la mesure où le travail est une marchandise particulière dont la propriété est de créer plus de valeur qu'elle en a, la journée du travail est plus longue que ce « temps nécessaire » ; la partie restante étant celle du travail « extra » correspondante à une plus-value qui est extorquée aux travailleuses et aux travailleurs. Marx relève qu'à la différence du servage, où les paysans étaient obligés d'effectuer des corvées sur des terres autres que celles destinées à leur entretien, travail « nécessaire » et travail « extra » se confondent l'un avec l'autre dans le système capitaliste. Il appelle ce phénomène le fétichisme de la marchandise.

L'élévation du taux de plus-value<sup>14</sup> peut prendre dans cette optique deux voies. La première est celle de la plus-value absolue (cf. figure 1, p. 23). Il s'agit en l'occurrence d'augmenter la durée ou l'intensité du travail. La valeur de la force de travail étant considérée constante dans l'échange, plus la force de travail transmet de la valeur à la marchandise, plus la part de plus-value extorquée aux travailleuses et aux travailleurs est proportionnellement élevée. La transmission de valeur de la force de travail à la marchandise est fonction de la durée de la journée de travail et de son intensité<sup>15</sup>. La deuxième est celle de la plus-value relative (cf. figure 2, p. 23). Il s'agit dans le cas présent de baisser les salaires ou d'augmenter la productivité<sup>16</sup>. Le coût de reproduction de la force de travail (« temps nécessaire ») diminue, étant admis cette fois-ci que la durée et l'intensité sont considérées constantes dans la production.

---

14 Le taux de plus-value est le rapport entre la plus-value ( $p$  = travail extra) et la valeur ( $v$  = travail nécessaire) :  $p/v$ . Il indique le degré d'exploitation du travail par le capital.

15 Marx (1973 : 91-100) observe que les capitalistes réagissent à la réduction légale de la durée du travail par une intensification. C'est la raison pour laquelle il considère que l'intensité est inversement proportionnelle à la durée du travail, ceci pour autant que la productivité sociale soit considérée constante. De ce fait, la durée et l'intensité du travail relèvent d'une même réalité : la plus-value absolue.

16 Une hausse de la productivité permet de produire en moins d'heures la quantité de marchandises nécessaires à l'entretien des travailleuses et travailleurs.

Une lutte sur la détermination de ce rapport entre valeur et plus-value – ce que Marx appelle le taux de plus-value – est sans cesse engagée entre le travail et le capital. C'est la raison pour laquelle le temps de travail est l'objet d'une lutte sociale et politique permanente. Le taux de plus-value est fixé d'après ces deux facteurs. D'une part, la norme sociale et historique sur l'utilisation de la force de travail, c'est-à-dire la durée normale du travail et son intensité. D'autre part, la norme sociale et historique du coût de reproduction de cette force de travail, laquelle est représentée par le salaire versé aux travailleuses et aux travailleurs sous forme directe et indirecte<sup>17</sup>.

Ainsi, lorsque Naville (1972 : 18) affirme que la vie de travail tend à remplacer la journée de travail comme l'unité de calcul de l'économie politique, cela signifie que l'extorsion de la plus-value repose moins sur sa composante absolue (allongement et intensification de la journée de travail) que sur sa composante relative (diminution de la valeur du travail par la hausse de la productivité sociale). Mais la masse de plus-value extorquée n'a pas diminué pour autant, car deux facteurs ont permis de compenser la réduction de la journée du travail. Le premier concerne la répartition de la durée du travail sur la vie des travailleuses et travailleurs. Cela signifie que la contribution des travailleuses et travailleurs à la plus-value est diluée sur une période plus longue. Naville estime que la vie active croît de 25-30 ans au XIX<sup>e</sup> siècle à 45-50 ans à la moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Le deuxième touche à la répartition de l'intensité du travail. La journée du travail devient plus intense et productive en raison de son raccourcissement, avec des temps de repos plus fréquents entre les journées et les périodes de travail. En même temps, l'intensité tend à être plus élevée pour les jeunes générations, car le vieillissement de la main-d'œuvre implique son usure au fil des années.

---

17 Le salaire direct est celui que le travailleur reçoit en argent comptant, tandis que le salaire social est un revenu différé et distribué par l'accès à l'éducation, aux soins en cas de maladie ou accident, etc. Le salaire social n'existait que marginalement au temps de Karl Marx (1818-1883). Il ne s'est développé qu'à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle avec la mise en place des politiques sociales et la création d'un État social (Rolle, 1997 : 99-100).

Figure 1 : L'élévation du taux de plus-value par la plus-value absolue

Dans l'exemple ci-dessous, la journée de travail est de 8 heures avec un taux de plus-value de 100%. Cela signifie que la moitié des heures (4 heures) revient au travailleur, tandis que l'autre moitié (4 heures) lui est extorquée par le capitaliste. L'élévation du taux de plus-value par la plus-value absolue présuppose que la valeur de la force de travail est constante dans l'échange. Cette valeur équivaut à 4 heures. Ainsi, pour augmenter la plus-value, il est nécessaire d'allonger la journée de travail ou son intensité. La journée de travail peut être ramenée par exemple de 8 à 9 heures. Le nouveau taux de plus-value se situe ainsi à  $5/4 = 125\%$ . Ces mécanismes sont décrits par Karl Marx (1975) dans le Livre I du *Capital* (troisième section).

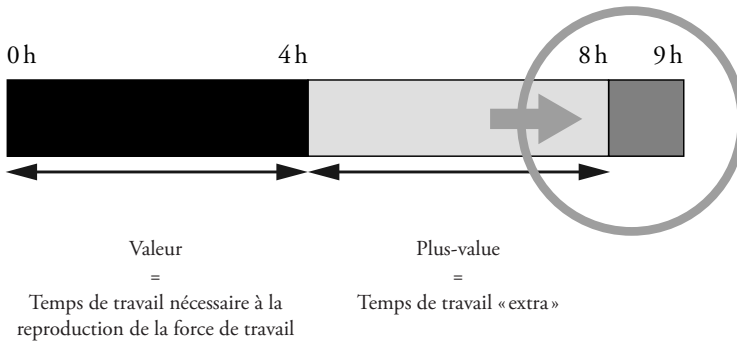
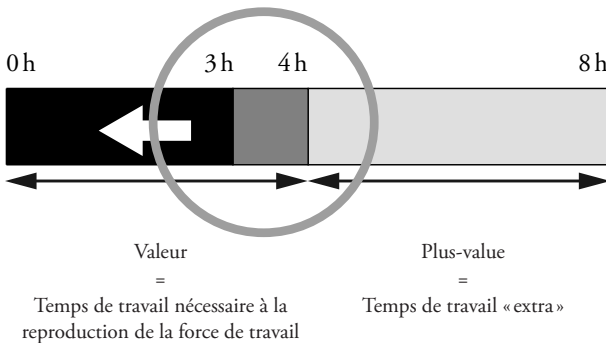


Figure 2 : L'élévation du taux de plus-value par la plus-value relative

Dans l'exemple ci-dessous, la journée de travail est de 8 heures avec un taux de plus-value de 100%. Cela signifie que la moitié des heures revient au travailleur (4 heures), tandis que l'autre moitié lui est extorquée par le capitaliste (4 heures). L'élévation du taux de plus-value par la plus-value relative présuppose cette fois-ci que la durée et l'intensité sont constantes dans la production. Ainsi, pour augmenter la plus-value, il est nécessaire d'intervenir sur la valeur de la force de travail en la faisant baisser, par exemple en baissant le prix des biens de consommation. La journée de travail a la même longueur, mais la quantité de plus-value extorquée augmente de 4 à 5 heures si le temps de travail nécessaire diminue de 4 à 3 heures. Le nouveau taux de plus-value se situe ainsi à  $5/3 = 166\%$ . Ces mécanismes sont décrits par Karl Marx (1975) dans le Livre I du *Capital* (quatrième section).





## Les rapports sociaux de classe et de sexe

Mon propos s'inscrit dans une tradition sociologique qui prend en compte l'antagonisme des groupes sociaux dans l'analyse du changement social. Dans cette perspective, la société est constituée par des groupes sociaux dont l'existence n'est pas une construction naturelle, mais sociale. Leurs intérêts sont antagonistes : ils reposent sur des enjeux à la fois matériels et symboliques. L'extorsion d'une plus-value permet au groupe social dominant de prélever une richesse sociale sur les travailleuses et travailleurs. Ce prélèvement prend la forme d'un profit réalisé par rapport au capital investi dans la production (Darmangeat, 2016), dont une partie est directement consommée par le groupe dominant, tandis qu'une autre partie est réinvestie dans la production (dans une logique d'accumulation du capital). Un système capitaliste repose sur des rapports sociaux de production dont découlent, tout d'abord, les rapports de propriété, basés sur les lois et l'ordre juridique ; puis, les rapports marchands, où les producteurs sont séparés de leurs produits ; enfin, le rapport salarial, qui voit les travailleuses et travailleurs socialement contraints de vendre leur temps et leurs capacités contre un salaire (Durand, 2009). Ainsi, les rapports sociaux de production constituent une matrice de la division de la société en classes sociales.

*De la sorte, ces rapports donnent naissance à différents ensembles d'individus partageant à chaque fois une même situation au sein de ces rapports. En d'autres termes, ils y occupent la même place en y remplissant des fonctions identiques, similaires ou, du moins, analogues. Ils sont de ce fait pourvus ou, au contraire, dépourvus d'attributs sociaux équivalents (des qualités ou propriétés équivalentes en termes de richesse, de pouvoir, de prestige, de savoir, etc.). Ils partagent donc en gros les conditions de travail et, plus largement, des conditions objectives d'existence identiques ou du moins voisines. Des conditions objectives d'existence, c'est-à-dire un ensemble de nécessités (de contraintes, de limites) mais aussi de possibilités (d'opportunités, de capacités) [...]. (Bihl, 2012 : 45)*

Les classes sociales rattachées aux rapports sociaux de production ne sont toutefois pas les seuls groupes sociaux existants. Un clivage existe par exemple entre le groupe social des hommes et celui des femmes. Les premiers sont davantage représentés dans les fonctions sociales dirigeantes et bénéficient de salaires plus élevés, tandis que les secondes se retrouvent surreprésentées dans les emplois peu qualifiés et peu rémunérés, en accomplissant dans la majorité des cas une proportion plus grande du travail domestique. Ce type de rapport spécifique aux sexes n'est pas non plus déconnecté des autres rapports sociaux.

*Le plus souvent, les femmes vivent avec les hommes et partagent avec eux les autres rapports sociaux, notamment de classe, d'âge ou de « race ». Elles ne constituent donc pas un groupe ségrégué comme d'autres groupes dominés. [...] Objectivement, socialement et matériellement, c'est le travail, c'est-à-dire l'organisation et la division du travail, qui sert de levier à la domination du groupe des hommes sur celui des femmes. Et c'est pourquoi il est l'enjeu des rapports sociaux de sexe.* (Pfefferkorn, 2012 : 113-115)

Les différents groupes sociaux entretiennent des rapports antagoniques en raison des intérêts matériels et symboliques qui leur sont propres. C'est la raison pour laquelle Danièle Kergoat définit ainsi le rapport social :

*Une tension qui traverse la société; cette tension [qui] se cristallise peu à peu en enjeux autour desquels, pour produire de la société, pour la reproduire ou « pour inventer de nouvelles façons de penser et d'agir », les êtres humains sont en confrontation permanente.* (Kergoat, 2012 : 226)

Les groupes sociaux n'existent donc pas au préalable, mais ils se forment autour d'enjeux qui sont mouvants et multiples. La division sociale (Smith, 1976) et sexuée (Kergoat, 2014) du travail joue un rôle central dans ce processus en raison des principes de séparation (le travail des uns est différent de celui des autres) et de hiérarchie (le travail des uns connaît une reconnaissance matérielle et symbolique supérieure à celui des autres) qui lui sont rattachés. L'approche de la consubstantialité des rapports sociaux, que j'adopte dans l'analyse des matériaux empiriques présentés dans cet ouvrage, propose d'articuler les rapports sociaux de nature différente – de classe, de sexe, etc. – dans une logique systémique. Dans cette conception, les individus sont rattachés à plusieurs groupes sociaux dont les intérêts peuvent être convergents et/ou contradictoires par rapport aux autres groupes sociaux avec lesquels ils sont en rapport<sup>18</sup>. Les deux rapports sociaux fondamentaux pris en compte dans mes analyses, car présents dans mon terrain de recherche, sont liés aux classes sociales et aux sexes. Les premiers sont particulièrement complexes et ne se réduisent de loin pas à une dichotomie entre « classe laborieuse » et « bourgeoisie », bien que la société capitaliste tende à se polariser autour de ces deux groupes sociaux (Bihl, 2012). Sur le plan matériel, je retiens que les travailleuses et travailleurs ne partagent pas les mêmes intérêts que les employeurs dans la production de valeur et de plus-value. Les seconds sont liés à l'opposition des intérêts entre hommes et femmes, lesquels s'articulent autour du travail salarié et du travail domestique (Pfefferkorn, 2012). Je les prends en compte en incluant aussi le travail domestique dans l'analyse lorsque les matériaux le permettent.

---

18 Un débat existe sur la prédominance d'un rapport social sur les autres (Bihl, 2012 : 28-29) ou sur la notion d'intersectionnalité (Dorlin, 2014).

## Émergence et déclin du compromis social fordiste

L'affrontement entre classes sociales donne lieu à un compromis social entre capital et travail, qui évolue historiquement d'après les ondes longues du capitalisme (Mandel, 2014). Ainsi, durant les années du boom économique d'après-guerre<sup>19</sup> s'affirme un compromis social fordiste entre classes sociales.

*La classe ouvrière – ou ses représentants – admet plus ou moins consciemment de se soumettre à ces nouvelles procédures de production, qui s'alimentent d'un transfert des connaissances des travailleurs vers la machine, et d'une raréfaction des compétences ; en contrepartie, les travailleurs reçoivent des rémunérations qui leur permettent d'accroître leur consommation, sans que pour autant les entrepreneurs n'aient à diminuer leur investissement.*  
(Rolle, 1997 : 68)

Les activités hors travail se développent au cours de la période fordiste en s'articulant positivement autour de la journée de travail (Devetter, 2002). Le temps de travail continue à baisser avec la généralisation de la journée des 8 heures et de la semaine des 40 heures. Le *male breadwinner family model* (homme pourvoyeur de ressources) connaît son apogée durant cette époque. Ce modèle familial qui émerge lors de la Révolution industrielle repose sur une stricte division sexuée du travail au sein du foyer domestique. Il assure aux hommes les conditions matérielles permettant d'exercer leur domination sur les femmes autant par l'invisibilité du travail domestique féminin que par leur dépendance au salaire masculin (Seccombe, 1986).

L'extension de l'amplitude horaire de la journée de travail, la réduction de la proportion des salarié·e·s travaillant cinq jours par semaine, la confusion croissante entre le temps de travail et la vie hors travail, l'individualisation des horaires et, dans certains cas, l'allongement de la durée du travail participent à la remise en cause du compromis fordiste (Monchatre et Woehl, 2014). Concernant le temps de travail, tout cela se traduit en une configuration où des vestiges anciens, issus de la Révolution industrielle, se mélangent aux nouveaux, liés par exemple au brouillage des frontières entre travail et hors travail. Ainsi que l'expliquent deux sociologues étasuniens :

*Plusieurs des problèmes auxquels les travailleuses et travailleurs sont confrontés aujourd'hui sont issus de la manière dont le travail a été négocié dans*

---

19 Je préfère ne pas utiliser l'expression courante de « trente glorieuses » parce qu'elle se caractérise par une connotation excessivement positive ayant pour effet d'enchanter le passé alors que la prospérité était loin d'être générale (Pfefferkorn, 2014b).

*l'économie industrielle. C'est le cas par exemple de la question du début et de la fin de la journée de travail*<sup>20</sup>. (Meiksins et Sweet, 2016: 115)

La législation sur le travail a-t-elle encore un sens aujourd'hui? Le cas de la grande distribution permet d'éclairer cette interrogation et c'est la raison pour laquelle les chapitres mentionneront systématiquement les dispositions législatives correspondantes. Les dispositifs de régulation du temps de travail inscrits dans la négociation collective sont également affaiblis depuis la fin du compromis social fordiste. Si l'on prend le cas de la grande distribution suisse, le cas de Coop et Migros est intéressant : la durée normale du travail évolue de 48-54 heures<sup>21</sup> en 1947 à 42 heures en 1980 pour la Migros et en 1983 pour la Coop, puis de 42 à 41 heures en 1992 pour les deux enseignes<sup>22</sup>. Autrement dit, la durée du travail connaît dans le cas de Coop et Migros une réduction significative jusqu'au milieu des années 1970, puis modérée jusqu'en 1992. Plus aucune réduction du temps de travail n'interviendra par la suite. En 2007, le temps de travail a même été relevé de 41 à 43 heures dans les industries et la restauration du groupe Migros sans aucune contrepartie pour les salarié·e·s.

La prise en compte du rôle de l'État dans sa force normative et celui des acteurs sociaux dans la négociation collective permet de mieux saisir l'évolution des pratiques (Thoennes, 2014: 154). Ces institutions participent au mouvement d'intégration et de structuration du rapport entre classes sociales dans la société capitaliste, dans la mesure où elles contribuent à définir les règles du jeu de la relation de travail. L'affaiblissement du droit du travail et de la négociation collective ne se traduit pas seulement en une protection moindre de la partie faible du contrat de travail : il contribue aussi à redéfinir les conditions sociales par lesquelles l'extorsion d'une plus-value se réalise dans la société et prive les travailleuses et travailleurs des moyens juridiques à leur disposition pour lutter (Lyon-Caen, 2004). La prise en compte de la législation sur le travail est donc centrale pour saisir les évolutions actuelles sur le temps de travail.

---

20 "Many of the problems workers confront today emerged from the ways the terms of labour came to be negotiated in the old economy. For example, one old question concerns when work begins and ends."

21 Chaque convention collective prévoit initialement un écart entre les heures minimales et celles maximales au-delà desquelles on prend en compte les heures supplémentaires. Cet écart est situé dans un premier temps à 6 heures par semaine dans les deux entreprises. Il se réduit progressivement jusqu'à disparaître durant les années 1970.

22 Source : Fonds des Archives sociales de Zurich.

## Les restructurations de la grande distribution saisies par trois phénomènes

Dans ce contexte marqué par la fin de la réduction du temps de travail et l'affaiblissement des dispositifs de régulation du temps de travail, trois phénomènes reçoivent le rapport entre journée de travail et vie de travail dans la grande distribution suisse : l'intensification, la disponibilité temporelle et la déqualification.

### L'intensification

L'intensification apparaît au moment de l'industrialisation en réaction aux premières lois qui réduisent la journée de travail. Elle est définie par Karl Marx (1973 : 92) comme l'impulsion consistant à contraindre l'ouvrier à « dépenser au moyen d'une tension supérieure, plus d'activité dans le même temps, à resserrer les pores de sa journée et à condenser ainsi le travail à un degré qu'il ne saurait atteindre sans ce raccourcissement [de la journée de travail] ». Elle consiste, pour la travailleuse et le travailleur, soit à produire une quantité de travail donnée en moins de temps, soit à produire une plus grande quantité de travail en un temps donné. En considérant que la productivité moyenne d'une société est constante, c'est une manière d'accroître la plus-value absolue, puisque la charge de travail tend à augmenter par rapport à la durée. L'intensification peut constituer une forme de pénibilité lorsqu'elle accélère l'usure des corps humains.

L'intensité peut être difficilement négociée comme un objet à part entière. Ce sont plutôt les ressorts de ce phénomène qui peuvent l'être : en un mot tout ce qui relève de l'organisation du travail. Lorsqu'une intensification survient suite à une restructuration, il est donc primordial que les salarié-e-s disposent des conditions et des ressources pour redévelopper une emprise sur leur travail (Davezies, 2006). Le pouvoir de négociation est cependant plus affaibli pour les travailleuses et travailleurs lorsque ce phénomène se déploie sur la durée et que les personnes concernées s'y confrontent sur le plan individuel (Gollac et Volkoff, 2007 : 62). Quelle est l'emprise des salarié-e-s de la grande distribution sur l'organisation de leur travail ? Quelle est leur marge de manœuvre pour en faire un objet de négociation compte tenu des dynamiques globales dans la société capitaliste, touchant notamment aux rapports entre le capital et le travail ? Les négociations partielles n'ont-elles aucun impact sur la dynamique globale des rapports sociaux ? La première partie de cet ouvrage tâchera de répondre à ces questions à l'appui d'une description fine du travail dans les magasins.

Des stratégies de résistance peuvent être déployées par les travailleuses et travailleurs confrontés à une intensification. Si dans l'immédiat elles permettent de tenir debout au travail, elles peuvent aussi se révéler impuissantes sur le long terme. Les conséquences les plus visibles se manifestent alors au niveau de la santé (Gollac, 2005 : 209). Dans cette perspective, il convient de considérer l'intensification non pas sous l'angle d'un déterminisme technique, mais d'un rapport social dans lequel le système productif tend à réduire les marges de manœuvre et à briser les capacités de résistance des travailleuses et travailleurs (Hatzfeld, 2004 : 304).

*[La] mutation des innovations en phénomènes négatifs pour les salariés peut résulter, non d'un déterminisme technico-organisationnel, mais d'autres facteurs notamment institutionnels, de relations sociales et de rapports de force dans l'entreprise. L'effondrement syndical ou encore la peur du licenciement peuvent être de ces facteurs. (Askenazy, 2005 : 221)*

En l'absence d'une conflictualité sociale à même d'inclure cet enjeu dans la négociation collective, les travailleuses et travailleurs sont placés sous une pression constante et peuvent ressentir l'intensification comme une oppression.

## La disponibilité temporelle

La disponibilité temporelle se traduit notamment par des horaires de travail irréguliers, des périodes de chômage intermittentes et des temps partiels contraints. Au XIX<sup>e</sup> siècle, quand d'après Friedrich Engels (1973) les ouvrières et les ouvriers sont contraints de vivre au jour le jour, la disponibilité temporelle exprime la paupérisation que connaît la classe laborieuse à son époque. Elle disparaît largement lors du boom économique et du plein emploi d'après-guerre et réapparaît seulement à partir des années 1970 avec l'émergence du modèle de production en flux tendu (Durand, 2004).

*Le travailleur est contraint d'ajuster constamment son temps de travail aux besoins de l'activité, de le moduler selon des rythmes et des interruptions imposées, et à accepter des vies de travail incompatibles avec les rythmes sociaux de notre société. (Martinez, 2012 : 2)*

Ainsi, la disponibilité temporelle ressemble aujourd'hui à une forme d'intensification saisie par le resserrement des pores de la journée de travail : en effet, le travail est moins poreux<sup>23</sup>, donc plus intense, lorsque les horaires sont mieux adaptés aux exigences de la production. C'est alors une autre manière d'accroître la plus-value absolue. Les horaires de travail irréguliers dans la

---

23 Le travail est poreux dans la mesure où il comprend des interruptions et des moments où la travailleuse ou le travailleur ne s'adonne pas à des tâches productives.

grande distribution en constituent un bon exemple, comme le relève une étude sur le cas français :

*Tout le temps compris du lundi au samedi de 8 heures 30 à 22 heures n'est pas effectivement travaillé, mais il l'est potentiellement, ce qui suppose une totale disponibilité. Les arrangements permettant d'articuler temps de travail salarié, temps de travail domestique et temps libre sont ainsi toujours des arrangements précaires, en permanence réélaborés. (Benquet, 2011 : 33)*

Les horaires de travail sont considérés par les travailleuses et travailleurs de la grande distribution comme l'un des aspects les plus problématiques de leur vie sociale. Leur disponibilité temporelle est calquée sur l'amplitude horaire des magasins, laquelle est continue et plus ample par rapport à un service administratif. Quelles sont les tensions qui en découlent ? Comment la hiérarchie les prend-elle en compte ? Quelle est la marge de manœuvre des salarié-e-s dans la négociation d'arrangements individuels ?

La division sociale et sexuée du travail permet d'expliquer les contraintes propres à chaque groupe social, raison pour laquelle cette division fait l'objet de la deuxième partie de cet ouvrage. Les tensions liées à l'articulation des temporalités se situent à ce niveau, notamment pour les femmes en raison de la « double journée de travail » consistant à cumuler travail professionnel et travail domestique. Pour elles, les horaires de travail irréguliers et peu prévisibles se chevauchent avec des temporalités d'un travail domestique inégalement partagé entre les sexes (Haicault, 1984). C'est aussi à ce niveau que se situent les tensions au croisement entre les classes sociales et les sexes : le désir d'une régularité des horaires se heurte à l'irrégularité des fluctuations de ventes, tandis que les inégalités sur le marché du travail impliquent qu'une majorité de femmes travaillent à temps partiel.

## La déqualification

La déqualification du travail est un processus ancien. Il remonte lui aussi à la Révolution industrielle. La mécanisation de la production exigeait une plus grande quantité de main-d'œuvre peu qualifiée, c'est-à-dire pouvant travailler sans mobiliser un savoir-faire technique particulier. La qualification peut être comprise comme la manifestation d'un « acte éduqué » par lequel la travailleuse et le travailleur agissent sur les objets de leur travail et dont la rémunération mesure leur valeur sociale. La complexité d'une opération présuppose une difficulté sur le plan technique. Un apprentissage est alors nécessaire pour l'exécution du travail et sa durée détermine en dernière instance le niveau de la qualification (Naville, 2012 : 61). Cette fois-ci, la déqualification est une

manière d'accroître la plus-value relative. Lorsqu'elle apparaît à la suite d'une automatisation de la production, le temps de travail qui doit être affecté à la production de biens et de services destinés à la classe laborieuse diminue, tandis que la productivité sociale augmente.

La déqualification s'est produite par exemple dans l'industrie métallurgique étasunienne à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, où pour l'écrasante majorité des ouvriers, « le passage de l'ancien système au nouveau signifiait non seulement une forte réduction de salaire mais aussi un appauvrissement très important du contenu du travail » (Tinel, 2004 : 66). Pour les travailleuses et travailleurs directement concernés par ce processus, la conséquence de la déqualification est une diminution de la valeur sociale accordée au temps de travail. Cette diminution se manifeste par des salaires plus bas à la suite du remplacement de la main-d'œuvre qualifiée par celle non qualifiée. L'enjeu de la déqualification peut inclure, comme Kathrine Stone (1974) le montre dans l'exemple en question, la défaite d'un syndicat dont la puissance s'appuie sur le savoir-faire technique des travailleuses et travailleurs.

La logique des qualifications reflète aussi celle des structures sociales en tension. En effet, les groupes sociaux sont à la fois organisés par et fragmentés autour de la valeur sociale accordée à leur temps de travail.

*À travers [le problème de la qualification] se trouvent donc aussi soulevées les questions de la division du travail, de la répartition des capacités et de la valeur individuelle et sociale comparée des œuvres, c'est-à-dire des questions qui relèvent de la structure générale de la société, et de sa valeur.*  
(Naville, 2012 : 16)

La reconnaissance, ou pas, de certaines qualités par les qualifications permet de saisir sous un angle particulier les clivages que traversent les rapports sociaux de classe et de sexe. En même temps, les qualifications participent à la régulation du rapport salarial, car elles introduisent un étalon de mesure pour fixer les salaires des travailleuses et travailleurs (Rolle, 1997 : 59). D'où leur importance dans la négociation sociale.

## Terrain et méthodes

Les analyses présentées dans ce livre se basent sur des informations empiriques collectées dans le cadre d'une recherche sur quatre formes de flexibilité (salaire, temps de travail, polyvalence et effectifs) dans l'industrie des machines-outils et la grande distribution<sup>24</sup>. Par la suite, j'ai utilisé ces matériaux dans le cadre

---

24 Le Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS) a financé cette recherche intitulée : « Les transformations de l'entreprise et leurs effets sur la relation de travail. Enquêtes dans les secteurs de la métallurgie et de la grande distribution ». L'équipe de recherche était alors composée



de ma thèse de doctorat dans une perspective différente, m'intéressant cette fois-ci aux nouvelles normes temporelles de travail (Cianferoni, 2018). Les analyses reposent principalement sur la réalisation de 78 entretiens semi-directifs avec les directions des entreprises, les travailleuses et travailleurs de tous rangs hiérarchiques et des secrétaires syndicaux<sup>25</sup>. L'intérêt d'une méthode qualitative pour analyser le travail est illustré par Max Weber (2012) dans son étude sur le travail industriel d'une usine textile de Rhénanie en 1908. Cet auteur montre à quel point elle permet une analyse fine et concrète du travail, incluant des éléments qui échapperaient inévitablement à un relevé par questionnaire. Il met en relation les caractéristiques des travailleuses et travailleurs, l'environnement du travail et la conjoncture économique pour comprendre les variations du rendement dans la production ou du nombre d'accidents.

J'ai effectué l'étude dans neuf magasins de deux entreprises représentatives de la grande distribution suisse, que j'appelle Gamma et Omega, entre 2012 et 2013. Dans le canton de Genève, la première emploie 3557 travailleuses et travailleurs (55 % de femmes), la deuxième 900 travailleuses et travailleurs (60 % de femmes) en 2012. La plupart des magasins de ces deux enseignes vendent principalement des produits alimentaires. Les détails sur le déroulement, le traitement de l'information et le codage des magasins et des entretiens sont expliqués dans l'annexe de cet ouvrage. En plus de cela, j'ai dépouillé des fonds sur la grande distribution classés aux Archives sociales suisses à Zurich<sup>26</sup> et analysé des documents internes aux entreprises (rapports de gestion, enquêtes sur la satisfaction du personnel, etc.) et des articles de presse.

J'ai récolté les matériaux empiriques dans le canton de Genève. Habité par 470 512 résidents en 2012, sa morphologie territoriale le distingue de la plupart des cantons suisses. D'une part, il s'agit d'un canton-ville dont 40 % de la population vit dans la ville de Genève. Cela signifie que la grande distribution peut bénéficier d'un élargissement des marchés et d'économies d'échelle propres aux zones urbaines. D'autre part, seul 10 % de sa frontière est commune avec la Confédération suisse, car 90 % voisine avec la France

---

de N. Cianferoni, M. Kuehni, A. Martinelli et F. Widmer. Elle a été conduite par le prof. J.-M. Bonvin à la Haute école de travail social et de la santé, EESP de Lausanne, de 2012 à 2014.

25 J'ai effectué tous les entretiens : la plupart seul et quelques fois avec J.-M. Bonvin.

26 J'ai consulté les fonds d'archives suivants : VHTL 04A-0001 Migrospersonal : Gewerkschaftliches (1931-1981), VHTL 04A-0003 Migrospersonal: Arbeitszeitverkürzung (1955-1959), VHTL 04A-0374 Migros : Landes-GAV (1943-2002), VHTL 04A-0383 Migros : GAV (1944-1973), VHTL 04A-0389 Migros, Genf : GAV (1947-2005), VHTL 04A-0409 Coop, Genf : GAV (1919-2002), VHTL 04A-0422 Coop, Schweiz : GAV (1965-2000), VHTL 06F-0001 Gewerkschaftliche Postulate : Arbeitszeitverkürzung (1919-1980), VHTL 06F-0008 Arbeitsgruppe Ladenöffnungszeiten (1992-1995), VHTL 06F-0027 Position der Gewerkschaft VHTL zur Arbeitszeitpolitik (2002), VHTL 06F-0021 Ladenöffnungszeiten diverse Kantone (1982-2002), VHTL 09A-0026 100 Jahre VHTL (2004).

(départements de l'Ain et de la Haute-Savoie). La pénurie de logements et l'attractivité économique de la ville donnent lieu à ce phénomène unique en Europe : une croissance démographique principalement au-delà des frontières cantonales.

Les personnes interrogées peuvent être réparties en trois catégories. La première est celle des entretiens exploratoires effectués dans la phase préliminaire de l'étude : d'un côté les dirigeants de Gamma et Omega, de l'autre les représentants du personnel. La deuxième est celle des cadres dans les magasins : dix personnes sont concernées, soit neuf gérants et un adjoint. La troisième est celle des travailleuses et travailleurs exécutants, ainsi que les chef·fe·s d'équipe. Leur répartition d'après les critères sociodémographiques se caractérise par une diversité des sexes, du taux d'activité, de l'âge et des affectations (cf. annexe). Les différents récits sont mis en perspective les uns avec les autres pour essayer de dégager la pluralité des points de vue exprimés sur un objet précis (Sen, 1993 : 129). En même temps, j'ai interprété les témoignages en donnant une valeur objective à la perception subjective des individus, en considérant que la perception subjective et le vécu de l'individu appartiennent à une réalité objective. L'enjeu de cette démarche est de pouvoir décrire le rapport salarial en prenant en compte à la fois les positions complémentaires, convergentes, divergentes des individus, et les différents rapports sociaux dans lesquels ils s'inscrivent.

## Plan de l'ouvrage

La première partie de l'ouvrage se focalise sur les magasins et montre que l'intensification et la déqualification se situent au cœur des restructurations à l'œuvre dans la grande distribution, suscitant des tensions croissantes au sein des équipes de travail. Le premier chapitre porte sur la réorganisation du travail en cours dans le secteur, tandis que le deuxième chapitre aborde les différentes formes de flexibilité à l'œuvre dans les magasins. L'un et l'autre permettent de saisir le contexte organisationnel dans lequel travaille le personnel. Je discute dans le troisième chapitre du rôle de la clientèle dans l'organisation du travail et les contraintes que cela implique pour les caissières. Le quatrième chapitre porte sur la plus grande partie des surfaces de vente, à savoir les rayons alimentaires où la polyvalence est de mise et déployée dans un contexte de sous-effectifs. Le cinquième chapitre porte sur les départements qui se distinguent par le niveau de qualifications et met en avant les différents impacts de la réorganisation du travail : les uns (vendeuses et vendeurs spécialisés) souffrent d'une intensification du travail, tandis que les autres (bouchers) sont confrontés à une suppression massive de leurs emplois. Le

sixième chapitre porte enfin sur les tensions au sein des équipes de travail et analyse le déroulement d'un conflit collectif apparu dans un magasin.

La deuxième partie de l'ouvrage porte sur les clivages que l'on trouve dans les magasins d'après la division sociale et sexuée du travail, car les pratiques temporelles et les enjeux qui en découlent se déclinent différemment pour les individus d'après leur insertion dans les rapports sociaux. Le septième chapitre porte sur la disponibilité temporelle exigée pour les cadres, à savoir les gérants et les adjoints chargés de conduire les magasins. Mon attention s'est focalisée dans le huitième chapitre sur les chef-fe-s d'équipe qui représentent le niveau intermédiaire de la hiérarchie, où l'intensification du travail est très élevée. Le neuvième chapitre aborde ensuite la situation commune à la plupart des travailleuses et travailleurs avec une attention particulière sur la manière pour eux de vivre au quotidien le temps de travail. Le dixième chapitre approfondit la situation spécifique aux travailleuses. Il interroge les mécanismes à l'œuvre dans les inégalités entre les sexes en lien avec la double journée de travail pour les femmes. Le onzième chapitre porte sur les jeunes travailleuses et travailleurs. Il analyse notamment l'utilisation des étudiant-e-s par la hiérarchie pour réguler les relations de travail dans les magasins et désamorcer les tensions liées aux horaires de travail. Le douzième chapitre discute le positionnement des salarié-e-s par rapport à la négociation collective et comment les acteurs de celle-ci prennent en considération les enjeux liés au temps de travail. Enfin, je conclus mon ouvrage en relevant que l'intensification, la disponibilité temporelle et la déqualification – dont les mécanismes relèvent autant de la plus-value absolue que de la plus-value relative – apparaissent comme les traits marquants de ce que je propose d'appeler la norme temporelle néolibérale.

**PREMIÈRE PARTIE**  
**La réorganisation du travail**



# Chapitre 1

## Le temps des services sous l'emprise des logiques industrielles

Au XIX<sup>e</sup> siècle, quand la distribution des denrées alimentaires est prise en charge par des détaillants et des coopératives, la grande masse des capitaux est investie principalement dans le domaine de la production industrielle traditionnelle. « Aussi longtemps que le capital était relativement rare, il s'est concentré, en règle générale, dans la production directe de plus-value dans les branches traditionnelles de la production marchande capitaliste » (Mandel, 1997 : 307). Cependant, dès lors que le secteur industriel connaît une saturation, les capitaux se dirigent dans des domaines qui peuvent connaître un développement potentiel soit d'un point de vue matériel et technique, soit sous l'angle du pouvoir d'achat et du niveau culturel des classes laborieuses. Le secteur des services se développe à partir du boom économique de la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle. La naissance de la grande distribution s'inscrit précisément dans cette trajectoire.

### L'essor de la grande distribution et sa stagnation actuelle

La grande distribution plonge ses racines dans les prémisses de la consommation de masse à partir du début du XX<sup>e</sup> siècle (Chessel et Chatriot, 2006), mais elle se développe véritablement à partir de la Seconde Guerre mondiale, quand la croissance démographique, l'urbanisation et la hausse du pouvoir d'achat favorisent l'essor d'un marché des biens de consommation des ménages. Ainsi, la grande distribution « correspond à une étape de l'histoire du capitalisme – le fordisme – qui, à la fois, exige et rend possible une autre manière d'assurer l'écoulement de la production vers les consommateurs » (Moati, 2001 : 23). C'est toutefois la diffusion massive des hypermarchés qui subvertit le plus les modes de consommation des ménages (Jessen Adams, 2006 : 214). Les grandes enseignes se révèlent plus concurrentielles que les petits détaillants parce que le développement de la consommation de masse baisse considérablement les marges obtenues sur les produits vendus. Le volume de la marchandise multiplié par sa vitesse d'écoulement devient ainsi le facteur déterminant de la rentabilité (Moati, 2001 : 32-33). L'application des méthodes industrielles devient une nécessité pour accélérer la vitesse de roulement des produits, mais la distribution comporte toujours une relation de service directe avec la clientèle à la différence des industries traditionnelles. Il n'y a pas d'intermédiaires

entre la production (réception des articles, confection, mise en rayon) et la vente finale (passage de la cliente ou du client à la caisse).

La vente en libre-service, introduite pour la première fois à Memphis (États-Unis) en 1916, consiste précisément à canaliser le parcours de la clientèle dans le magasin tout en rationalisant le remplissage des rayons (Grandclément, 2011 : 156). Puis, à la suite de sa mise en œuvre durant la période d'après-guerre, la croissance du secteur faiblit sensiblement, raison pour laquelle les hypermarchés adoptent les préceptes de la production flexible (Durand, 2004 : 237). Cette tendance est visible en Suisse également. Le graphique 1 montre que le commerce de détail connaît un développement exponentiel durant trente ans, de 1945 à 1975, puis modéré jusqu'aux années 2000. Le graphique 2 montre que le commerce de détail alimentaire connaît une stagnation à partir de 2010, alors que le commerce de détail hors carburants continue de croître. La grande distribution est devenue un secteur économiquement important en dépit des faibles taux de croissance. D'après l'Institut de recherches économiques BAK Basel :

*Le commerce de détail constitue un moteur significatif de l'économie nationale. 21 % des personnes actives occupées en Suisse sont effectivement liées à la consommation dans le commerce de détail. [...] 16 % du produit intérieur brut [...] se [rapporte] directement à l'activité du commerce de détail. (cité dans Benoun, 2015 : 97)*

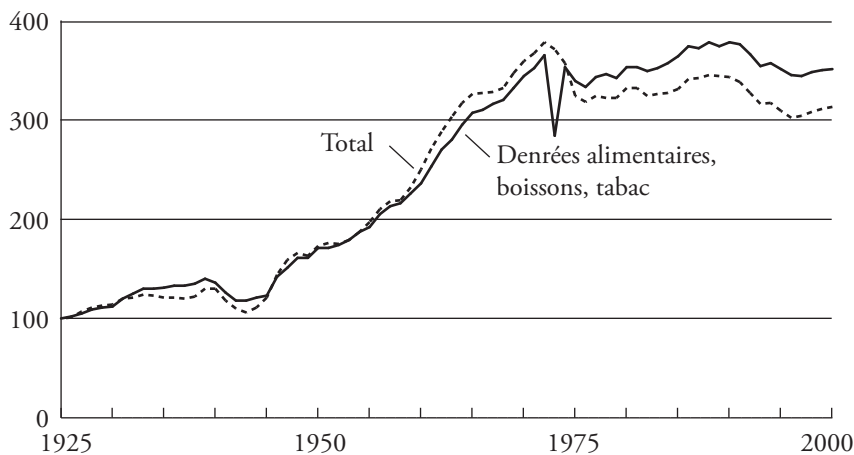
Dans son ensemble, le secteur contribue à environ 5 % du produit intérieur brut (PIB). Il représente cependant une part de plus en plus faible de la consommation privée, étant donné que celle-ci est de 28 % aujourd'hui contre 45 % en 1980.

Coop et Migros sont de nos jours les deux entreprises qui règnent sur la grande distribution suisse. Elles se ressemblent beaucoup au niveau de la gamme des produits, mais aussi sur le plan économique (ces entreprises contrôlent la plus grande partie du marché alimentaire suisse<sup>27</sup>), juridique (il s'agit de deux coopératives) et culturel (elles participent à la construction de l'identité nationale dans un pays fédéraliste, multiculturel et multilingue). Les

---

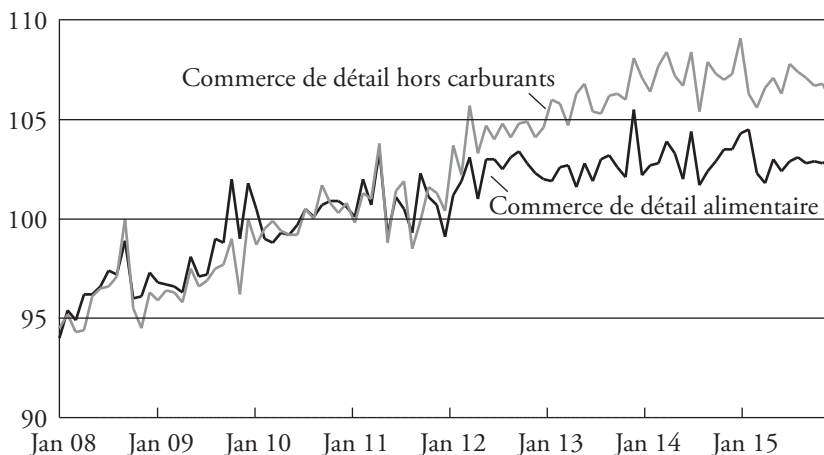
27 En 2012, le chiffre d'affaires est d'environ 27,8 milliards de francs pour Coop contre 25 milliards de francs pour Migros. Ce sont deux groupes rentables dont le bénéfice avant intérêts et impôts (EBIT) est respectivement de 2,7 % du chiffre d'affaires pour le premier et de 3,9 % pour le second. Ils figurent parmi les 500 plus grandes entreprises mondiales (Coop en 364<sup>e</sup> et Migros en 396<sup>e</sup> position en 2012) d'après le classement de la revue *Fortune*. Ils occupent de fait une position dominante et oligopolistique sur le marché suisse (Breitenstein *et al.*, 2015). Les effectifs sont de 64 416 équivalents temps plein à Coop contre 64 002 pour Migros. Coop dispose d'un réseau de vente plus dense mais composé par des entités plus petites par rapport à Migros (2017 magasins / 1767 millions de m<sup>2</sup> contre 631 magasins / 1345 millions de m<sup>2</sup>). Coop ne représente enfin qu'une seule structure alors que Migros dispose toujours de onze coopératives régionales regroupées au sein de la Fédération des coopératives Migros (FCM).

Graphique 1: Chiffre d'affaires du commerce de détail en Suisse indexé sur l'indice des prix à la consommation (IPC)



Source: Historical statistics of Switzerland online, [www.fsw.uzh.ch/histstat](http://www.fsw.uzh.ch/histstat), 16.11.2015.

Graphique 2: Indice réel du chiffre d'affaires du commerce de détail en Suisse



Source: Office fédéral de la statistique (OFS).

origines historiques de ces deux enseignes divergent toutefois profondément quant au rythme de leur développement économique et aux valeurs éthiques véhiculées dans la société (Winkler, 1991). Quand à partir des années 1990 elles ne peuvent échapper ni à la détérioration de la conjoncture économique nationale et internationale ni à l'essoufflement de la consommation de masse,



on observe une tendance à l'homogénéisation du secteur<sup>28</sup>. D'autres enseignes existent également, qu'elles soient intégrées à l'un de ces deux groupes (Globus, Denner, etc.) ou indépendantes (Manor, etc.), mais elles jouent un rôle secondaire sur le marché de la grande distribution.

En Europe et aux États-Unis, les enseignes de la grande distribution engagent des nouvelles stratégies commerciales basées sur une diversification de l'offre selon les pouvoirs d'achat et les demandes des consommateurs. Ces transformations sont concomitantes avec la concentration du capital sur le marché. L'essor d'enseignes géantes leur permet de jouer un rôle prédominant dans la redéfinition des normes sociales, que ce soit dans le façonnement des pratiques de consommation ou dans la fixation de référentiels sur le marché du travail (Jessen Adams, 2006). En même temps, les biens non-alimentaires (meubles, vêtements, bricolage, voyages, etc.) prennent une importance croissante – aussi parce qu'ils assurent des marges plus élevées –, tandis que la division du travail traditionnelle entre industrie et distribution tend à être de moins en moins claire et nette. De nombreux distributeurs décident, à partir des années 1970, de prendre en charge eux-mêmes la production d'une palette consistante de produits. Cette stratégie leur permet de contrôler et de diversifier une partie plus étendue de la chaîne de valeur et d'engager un rapport de force avec les producteurs de marques prestigieuses (Benoun, 2015).

Plusieurs éléments laissent entendre que la stagnation du marché relève plus de l'aspect structurel que conjoncturel (Hocquelet *et al.*, 2016). Premièrement, l'équipement des ménages, le ralentissement de la croissance démographique et la baisse du pouvoir d'achat d'une partie de la population ralentissent la consommation des foyers. Le deuxième élément trouve son origine dans le mouvement d'intensification de la concurrence liée notamment à la percée du *hard discount*, à l'automatisation de la logistique et plus tard au développement du commerce en ligne. Les enseignes sont de plus en plus confrontées à une pression sur les prix et à une exigence de proximité avec la clientèle. Une transition vers un nouveau modèle commercial peut se révéler nécessaire pour sortir de l'impasse. Il devrait permettre de répondre aux aspirations des couches sociales disposant d'un pouvoir d'achat plus élevé, en quête de produits avec une dimension immatérielle plus importante per-

28 Les deux enseignes dominantes du secteur ont adapté leur structure et leur politique commerciale au marché de l'alimentaire plus polarisé et concurrentiel depuis l'arrivée d'Aldi et Lidl. Migros lance la ligne de produits à bas coûts *M-Budget* durant les années 1990, suivie quelques années plus tard par celle dénommée *Prix Garantie* par Coop. Ces conditions permettent à ces deux enseignes de proposer une baisse des prix tout en diversifiant la gamme de produits. Le but consiste à rester attractif auprès d'une clientèle dont le pouvoir d'achat tend à devenir hétérogène sans pour autant dépersonnaliser complètement la relation marchande. En plus de cela, les deux enseignes détiennent un empire incluant de nombreuses entités de production et de distribution. Le résultat est une concentration très élevée du capital dans le secteur de la grande distribution autour d'un duopole, ce qui distingue le cas suisse des autres pays européens ou nord-américains.

mettant de réaliser de plus grandes marges à l'unité. La sphère immatérielle est alors susceptible de prendre une importance croissante dans la relation avec la clientèle.

*Le développement de la dimension expérientielle du point de vente par la qualité et l'originalité de l'aménagement, l'atmosphère, la stimulation sensorielle, le rôle du personnel de contact, les animations... est devenu un axe stratégique majeur chez nombre de distributeurs, d'autant plus que la concurrence croissante de l'e-commerce invite à valoriser les avantages comparatifs du commerce physique. (Moati, 2016: 109)*

La relation de service pourrait devenir de plus en plus centrale, car la clientèle ne se rendrait plus au magasin uniquement pour acheter un produit quelconque, mais aussi pour vivre une expérience singulière sur le plan immatériel. L'émergence de ce nouveau modèle pourrait aussi conduire une partie des distributeurs traditionnels à se spécialiser dans le *hard discount*, c'est-à-dire dans la vente des produits à des prix sensiblement inférieurs à la moyenne sur des grandes surfaces. Cette tendance est déjà à l'œuvre en Allemagne et en Angleterre, où ce type d'enseignes s'est fortement développé au cours des dernières décennies.

*Dans un contexte de crise de l'emploi et de remise en question de la centralité du travail, le hard discount se caractérise principalement par des magasins urbains de petite taille, une politique de prix agressive autour d'un faible nombre de références et par une gestion de la main-d'œuvre ad hoc se traduisant par un usage élevé du temps partiel, de la polyvalence et un fort turnover de la main-d'œuvre. (Hocquelet et al., 2016: 28-29)*

Dans un *hard discount*, la dimension immatérielle est en effet complètement absente, à la différence des distributeurs traditionnels où elle persiste. La vente des produits comporte une dépersonnalisation complète des rapports marchands, car aucune assistance à la vente n'est prévue. L'une et l'autre variantes de ce nouveau modèle commercial reposeraient sur une extension des heures d'ouverture des magasins. Cette mesure est favorisée par un contexte où la flexibilité des horaires tend à désynchroniser les temporalités de la vie sociale. Cela peut cependant conduire à une déstructuration des horaires du personnel de la grande distribution, ce qui revient à opposer les salarié-e-s au sein de la même classe sociale. « Ouvrir les magasins le dimanche c'est aider la classe ouvrière en tant que consommatrice et la brimer en tant que productrice » (Rolle, 1997: 108). Le fait que l'extension des heures d'ouverture permette une hausse du chiffre d'affaires est cependant contestable; elle serait essentiellement liée à la compétition entre enseignes et ne permettrait pas en tant que telle d'accroître la consommation (Apex, 2012).

## Les grandes mutations structurelles

Les entretiens exploratoires ont mis en évidence qu'une réorganisation du travail est en cours dans les deux enseignes, même si les ressentis sont différents entre Gamma et Omega. D'une part, on y trouve le modèle de la production flexible basée sur le paradigme du « juste-à-temps », ou du « flux tendu », consistant à réduire les stocks dans les entrepôts des magasins et à fluidifier autant que possible la circulation des marchandises (Durand, 2004). D'autre part, la gestion du personnel est plus stricte dans le but d'accroître la productivité et réduire les temps improductifs. Le but de cette réorganisation est la compression de la masse salariale en agissant sur la flexibilité interne et externe<sup>29</sup> dans un secteur où, en raison de la faible automatisation dans les magasins, les coûts de la main-d'œuvre représentent toujours une part largement majoritaire des coûts d'exploitation. Cette réorganisation du travail reflète les évolutions que connaît plus largement le secteur de la grande distribution et repose sur les mécanismes d'extorsion de la plus-value. Le contexte global est désormais plus concurrentiel depuis l'automatisation de la logistique et des caisses, le développement du commerce en ligne, la baisse des prix, la percée des magasins franchisés (bénéficiant d'amplitudes horaires plus étendues) et le développement du tourisme d'achat à quelques kilomètres seulement de la frontière, où les prix sont plus compétitifs<sup>30</sup>.

Les entretiens exploratoires donnent une illustration des mutations structurelles que connaît la grande distribution au point de mettre en jeu les infrastructures commerciales héritées de la période de croissance d'après-guerre : succursales, supermarchés, hypermarchés (Daumas, 2006a, 2006b). La première évolution concerne le développement du commerce sur internet. Si les proportions restent encore modestes en termes de chiffre d'affaires, les défis sont tout de même considérables pour que le maintien du réseau de distribution reste rentable. Si elle concerne encore de manière prépondérante les produits non-alimentaires, la clientèle peut désormais se faire livrer à domicile un panier d'articles de toute sorte. Le commerce en ligne représente une alternative potentielle au marché traditionnel de la distribution basé

---

29 La littérature distingue deux types de flexibilité (Pedaci, 2010). La première, celle dite « externe », fait référence aux statuts des travailleurs dans leur relation contractuelle avec l'entreprise. La deuxième, celle dite « interne », se manifeste en revanche sur le plan des salaires, des horaires de travail, de l'organisation du travail et des compétences requises pour exercer une fonction.

30 Le renchérissement du franc suisse par rapport à l'euro n'a pas d'incidence directe sur les distributeurs suisses dans la mesure où ceux-ci peuvent s'approvisionner à meilleur marché depuis l'étranger. L'incidence est plutôt indirecte : les client-e-s peuvent être amené-e-s à effectuer leurs achats à l'étranger où le prix des produits tend à diminuer proportionnellement au renforcement du franc suisse. Le tourisme d'achat est estimé équivalent à 10 % du chiffre d'affaires global du commerce de détail en 2013. Source : GfK Pressemitteilung, *Auslandeinkäufe nehmen weiter zu*, 21.2.2014.

sur la vente d'articles dans les magasins. Ces proportions sont cependant susceptibles d'évoluer rapidement sous l'impulsion des jeunes générations. Le président-directeur général (PDG) de Gamma prend comme exemple le marché de la musique enregistrée pour illustrer cette réalité.

*D'ici un ou deux ans, il n'y aura plus de compacts discs [CD] dans nos rayons. Nos ventes s'effondrent face à la vitesse de la musique téléchargée. On va donc passer à une nouvelle forme de commerce [qui reposera sur] des sites de téléchargement. [La vente] en ligne est en progression importante depuis des années.* (EE\_H\_PDG\_Gamma\_23-05-2012)

La seconde mutation découle des problèmes d'infrastructures liés au développement économique et démographique des villes. Les hypermarchés, qui ont vu le jour dans les banlieues pour permettre à la clientèle de se déplacer en voiture, ne permettent désormais plus toujours de répondre convenablement aux besoins des consommateurs en raison des difficultés croissantes dans la circulation routière. En effet, la clientèle est de plus en plus réticente à effectuer des longs trajets pour ses achats. La prise en compte de cette mutation implique une diversification et une densification du réseau de vente de sorte à rendre les entités de distribution plus adéquates.

*Vingt à trente ans en arrière, on ne voulait faire que des grands centres périphériques accessibles en voiture. Ces centres périphériques existent et existeront encore pendant des longues années, mais toute une nouvelle forme de commerce de proximité se développe en parallèle. Aux pieds des immeubles de quartiers, on trouve des magasins accessibles aux personnes à mobilité réduite ou qui ne veulent pas prendre la voiture pour éviter une circulation difficile. Les nouveaux éco-quartiers ne sont pas accessibles aux voitures.* (EE\_H\_PDG\_Gamma\_23-05-2012)

La troisième grande mutation concerne enfin les habitudes de consommation. La clientèle tend à être plus attentive aux prix, à l'emplacement des magasins et à la possibilité d'effectuer ses achats en dehors des heures de bureau. D'après un dirigeant d'Omega, les horaires de travail de plus en plus irréguliers et le développement du commerce en ligne en sont la cause. Les horaires d'ouverture des magasins restent encore très encadrés par rapport à ceux des petits dépanneurs ouverts le soir et les jours fériés. Les enseignes de la grande distribution actives en France, à seulement quelques kilomètres de la frontière suisse, bénéficient d'horaires d'ouverture plus étendus. Voici pourquoi l'extension des heures d'ouverture des magasins représente un enjeu majeur pour les grandes enseignes.

*Si le client peut commander un réfrigérateur en pleine nuit avec son téléphone portable, on devrait quand même être capable de lui vendre*

*un kilo de bananes à 19h30 le samedi soir. Je ne dis pas en pleine nuit, mais les gens travaillent de plus en plus tard et leurs horaires sont de plus en plus irréguliers. Les comportements de consommation ont donc évolué et on doit s'y adapter.* (EE\_H\_DIR2\_Omega\_01-10-2012)

Ces tendances globales sont saisies par les dirigeants des entreprises de la grande distribution sans pour autant qu'ils parviennent à anticiper de manière précise comment le secteur se présentera dans un futur proche. Les stratégies déployées par les enseignes pour fidéliser la clientèle (distribution gratuite de magazines publicitaires, cartes de fidélité permettant d'obtenir des rabais, etc.) ne paraissent plus suffisantes dans ce contexte. Les dirigeants estiment que le modèle commercial traditionnel continuera à exister pour autant que l'actuelle structure de vente parvienne à s'adapter aux nouvelles réalités. L'une des réponses déployées consiste à diversifier l'offre, la distribution, les modalités d'achat et d'encaissement. Le maintien d'une position rentable sur un marché de plus en plus concurrentiel et mouvant exerce des pressions considérables sur les coûts d'exploitation de l'entreprise, lesquels peuvent être d'autant plus élevés lorsque les enseignes souhaitent garder leur emprise sur le marché par l'inclusion de magasins déficitaires. Comme me l'a expliqué le directeur des ressources humaines (DRH) de Gamma, la diminution de la masse salariale constitue désormais un enjeu central rendant inévitable une redéfinition de l'organisation du travail. C'est à ce niveau qu'interviennent les mécanismes permettant une élévation de la plus-value.

*[Un] point sur lequel nous sommes attentifs, c'est que nous demandons aux managers d'optimiser toujours plus leurs résultats. Pour le moment, nous envisageons principalement de réduire nos frais généraux, notamment la masse salariale. [...] La grande distribution nécessite encore beaucoup de main-d'œuvre actuellement. Sur le court terme, ce n'est pas l'automatisation qui va résoudre les choses. C'est donc sur l'organisation du travail qu'il y a une réflexion à faire.* (EE\_H\_DRH\_Gamma\_16-05-2012)

## **Un secteur sous l'emprise des logiques industrielles**

Le développement de la grande distribution repose sur la possibilité d'effectuer des économies d'échelle, ce qui lui confère un avantage par rapport aux petits détaillants (Moati, 2001), ainsi que de baisser les coûts de transaction entre l'achat des produits auprès des fournisseurs et leur vente aux particuliers. En même temps, l'affichage des prix et le libre accès à la marchandise rendent la production particulièrement exposée aux variations de la demande, ce qui contraint les magasins à des réactions immédiates. Ainsi que me l'a expliqué

un cadre responsable du réseau de vente chez Omega, la production doit être planifiée selon des méthodes permettant des réactions à très court terme. La grande distribution est moins exposée à la contraction de la demande s'agissant de biens de première nécessité, mais des aléas existent tout de même selon des facteurs ponctuels liés à certaines festivités ou à la météorologie.

*Nous avons affaire avec des biens de consommation immédiate, [c'est-à-dire] avec des clients qui décident sur le moment où faire les courses, alors que dans l'industrie les commandes sont planifiées longtemps à l'avance. Nous sommes donc confrontés à des comportements très aléatoires et soumis à des variations importantes. [De plus,] nous sommes tournés principalement dans l'alimentaire, ce qui nous donne un volant d'affaires somme toute très constant, dans la mesure où l'alimentaire est un bien de première nécessité. (EE\_H\_DIR2\_Omega\_01-10-2012)*

Si le développement de la grande distribution suit la trajectoire du fordisme d'après-guerre, il n'en reste pas moins que ses caractéristiques la prédisposent à adopter rapidement les préceptes de la production flexible (Koïchi, 1999), où l'usine est conçue comme étant « diffuse » (diffusion de la production à travers tout l'espace social avec le développement de la sous-traitance), « fluide » (introduction du flux tendu avec une automatisation de la production) et « flexible » (adaptation de la production aux variations de la demande sur le marché). Pour saisir la production flexible au sein des magasins de la grande distribution, il suffit de rester une journée entière dans un magasin : l'afflux de la clientèle varie, au même titre que les articles vendus, selon la météorologie, les habitudes des consommateurs, etc. Le cadre que je viens de citer illustre à quel point la planification des ventes est difficile.

*Il y a des variations importantes dans une même journée selon les heures. Cela est le cas en particulier de certains magasins selon leur emplacement géographique. Le samedi, on y trouve surtout des clients normaux, à savoir les habitants du quartier qui font leurs achats. Durant la semaine, on y trouve beaucoup de fonctionnaires internationaux de passage, qui viennent en particulier à midi, ou encore des étudiants qui viennent le midi et le soir. C'est pourquoi il y a véritablement la nécessité dans nos magasins de disposer de structures les plus flexibles. (EE\_H\_DIR2\_Omega\_01-10-2012)*

Chaque magasin représente un segment de la production qui, au même titre que les fournisseurs, se trouve relié à une chaîne invisible, où chaque pièce circule juste-à-temps, nécessitant une mobilisation permanente des travailleuses et travailleurs pour assurer que le flux ne soit jamais interrompu (Durand, 2004). Les marges de manœuvre pour les cadres et les salarié·e·s associé·e·s directement à la production sont par définition très restreintes. Presque toute la marchandise (font exception les produits locaux) est achetée par une centrale

d'achat qui la distribue à son tour aux magasins par trains ou camions. Les magasins reçoivent quotidiennement entre deux et six livraisons, réparties entre le matin et l'après-midi. Cela dépend du volume des marchandises, mais aussi de la taille et de l'emplacement des magasins. Un seul concept de présentation des articles dans les rayons, le *facing* ou *layout*, est prévu par les directions des groupes. Il en est de même avec les prix : leur fixation au niveau du groupe est indispensable pour que la publicité puisse être diffusée à l'identique dans tout le pays.

Le flux des marchandises repose sur un degré d'automatisation qui varie selon les produits. Ainsi que l'explique un cadre de Gamma, il repose sur un système d'approvisionnement semi-automatique, combinant commandes manuelles et automatiques. La marge de manœuvre dont disposent les travailleuses et travailleurs se limite aux animations ainsi qu'à la mise en avant des produits susceptibles d'attirer la clientèle, comme les parapluies les jours où il pleut.

*Le premier système d'approvisionnement, celui des commandes automatiques, c'est l'idéal. Tout ce qui sort du magasin est scanné avec un code-barres et annonce une modification du stock. Dès qu'un seuil est atteint, une commande est automatiquement déclenchée. Cela vaut pour environ 50 % de notre assortiment, dont tous les produits non-alimentaires. Les collaborateurs ont toujours la possibilité de faire une commande spéciale en modifiant une commande automatique. [...] Le deuxième, celui des commandes manuelles, repose sur l'expérience du personnel et de l'historique de vente. Cela est important par exemple pour les produits frais. Les variations du temps météorologique se répercutent sur la vente de salades, du pain, des produits pour grillades, etc. (EE\_H\_DIR2\_Gamma\_30-04-2012)*

L'indicateur essentiel pour la gestion des magasins est le chiffre d'affaires. Il détermine en dernière instance les produits proposés à la clientèle et leur disposition dans les magasins, mais aussi les effectifs en personnel. D'où son suivi presque obsessionnel par les gérants ainsi qu'en témoignent les tableaux d'affichage dans les magasins, les rapports d'activité des gérants à la direction, mais aussi la récurrence de cette thématique dans le discours des cadres et parfois des salarié·e·s. L'attention portée au chiffre d'affaires va jusqu'au plus petit détail, c'est-à-dire qu'il inclut chaque magasin, rayon et produit. C'est le relevé de l'ensemble du chiffre d'affaires global qui est retenu par la direction. Il y a des magasins et des articles qui ne sont pas rentables, mais doivent être inclus pour que l'offre soit complète aux yeux de la clientèle.

*Dans chaque magasin, il y a un tableau d'affichage où sont mis à disposition des informations générales sur l'entreprise, le magasin et le chiffre d'affaires. Le personnel peut connaître l'évolution du chiffre d'affaires en le*

*comparant à l'objectif fixé et à l'année dernière. [...] Les chef·fe·s d'équipe connaissent l'évolution du chiffre d'affaires pour leurs rayons. Cela leur permet de motiver le personnel de manière spécifique. [...] Le chiffre des ventes nous aide à nous positionner. Notre élément clef reste la vente moyenne hebdomadaire par magasin. (EE\_H\_DIR2\_Gamma\_30-04-2012)*

Le chiffre d'affaires n'est cependant qu'une face de la médaille, l'autre étant représentée par la masse salariale. Dans la mesure où le marché tend à devenir plus concurrentiel, sans grandes perspectives de croissance à moyen terme, la rentabilité des magasins passe notamment par la réduction des coûts, parmi lesquels la masse salariale représente environ 80 % des frais généraux. Comme me l'a dit ce même cadre, la production flexible ne se limite pas à réduire autant que possible le temps entre la production et la vente des marchandises, mais inclut la réduction des emplois dans les magasins.

*Dans nos magasins, il y a une pression sur les prix qui est très forte. Et la principale charge que nous avons ce sont les frais du personnel. Ils constituent 80 % de nos charges. Quand on fait pression sur les prix, on essaye de trouver des solutions dans la rationalisation pour baisser les coûts du personnel. À ce niveau-là, nous essayons d'augmenter la productivité avec des systèmes simples d'approvisionnement. Il faut que la marchandise soit manipulée le moins possible. Ensuite, par la spécificité de la grande distribution, l'activité varie fortement entre les différents moments de la journée. [...] Il nous faut donc mobiliser le personnel en considérant l'irrégularité de notre activité. C'est là où la flexibilité intervient. (EE\_H\_PDG\_Gamma\_23-05-2012)*

## **La réduction de la masse salariale comme enjeu des restructurations**

La réduction de la masse salariale est au cœur des restructurations. Le DRH de Gamma explique qu'elle repose sur la prise en compte des salaires directs et indirects, des effectifs engagés par les magasins et de la gestion des absences. Le défi consiste à ne pas compromettre le modèle commercial en vigueur. À la différence des autres pays européens, il se caractérise par une relation de service plus chère, misant sur une qualité généralement plus élevée de la prestation et des marchandises, où le face-à-face entre la travailleuse ou le travailleur et le consommateur n'a pas disparu. Cette politique commerciale suscite des tensions, car l'encadrement doit maintenir cette qualité malgré la baisse des salaires et la dégradation des conditions de travail. Ainsi, les intérêts de l'entreprise entrent de plus en plus en contradiction avec ceux des travailleuses et travailleurs.



*Il faut concilier l'inconciliable. 80 % de tous nos frais généraux sont constitués par la masse salariale. Pouvons-nous réduire des avantages acquis? La politique salariale va être minimale pour les années à venir sans pour autant baisser les salaires. Nous renégocions [aussi] nos primes d'assurance perte de gain. Mais il ne faut pas se leurrer: le volet principal est celui des effectifs. Les effectifs [doivent reposer sur une] meilleure distribution des heures de travail. Il faut [diminuer] le remplacement des départs. Quel est le seuil incompressible dont je dispose? Car au-dessous d'un certain seuil, je risque d'altérer la prestation offerte à la clientèle. Jusqu'où puis-je aller sans toucher à l'engagement et à la présence du personnel? (EE\_H\_DRH\_Gamma\_16-05-2012)*

Dans chaque magasin, le niveau des effectifs est fixé en relation avec le chiffre d'affaires. Il est intéressant de constater que l'encadrement associe ce ratio à un niveau de productivité que les salarié·e·s doivent assurer. Cela présuppose qu'un certain chiffre d'affaires correspond à un volume déterminé de marchandises qui doit être manipulé par le personnel (remplissage des rayons, comptabilisation des client·e·s à la caisse, etc.). Les gérants négocient avec la direction un objectif en termes de chiffre d'affaires pour leur magasin, lequel se traduit par la mise à disposition d'un budget équivalent à un certain nombre de travailleuses et de travailleurs pouvant être engagés dans le magasin. En dehors de son budget, le gérant doit justifier toute embauche supplémentaire directement auprès du département des ressources humaines (RH). Comme l'explique un cadre de Gamma, une baisse du chiffre d'affaires se répercute sur une diminution des effectifs.

*Nous négocions avec les gérants les budgets du chiffre d'affaires et du fonctionnement composés essentiellement par les frais de personnel. Du chiffre d'affaires découle un potentiel de frais dont il peut disposer pour assurer le fonctionnement des magasins. Ce potentiel est converti en heures et donc en postes de travail. [...] Une diminution du chiffre d'affaires de 7 % signifie que l'on manipule un volume inférieur de marchandises. C'est pourquoi nous ne remplaçons pas les départs naturels dont la proportion est importante dans une entreprise comme la nôtre. (EE\_H\_DIR2\_Gamma\_30-04-2012)*

C'est aux gérants de choisir comment employer le personnel ; la flexibilité des horaires de travail et des statuts d'emploi intervient précisément à ce niveau. Il est clair que cette flexibilité ne serait pas possible si les travailleuses et travailleurs étaient tous engagés à temps plein. C'est la raison pour laquelle Gamma et Omega cherchent à diversifier les statuts du personnel, dont la bonne combinaison permet de répondre aux besoins spécifiques des magasins. D'après un cadre d'Omega, le but est de distribuer la force de travail durant les heures d'une journée pour tenir compte de la fluctuation des activités. Les engagements se répartissent dans cette optique en trois catégories : ceux à temps

plein, ceux à temps partiel (auxquels le salaire est versé sur base mensuelle) et les étudiant·e·s (dont le contrat de travail prévoit une rémunération basée sur un taux horaire). La répartition s'effectue de sorte à garantir un noyau dur dont l'emploi assure le fonctionnement du magasin, en plus d'un personnel plus souple et flexible.

*Le personnel fixe à temps plein constitue la véritable colonne vertébrale dans la mesure où elle détient le savoir, l'expérience, etc. Le personnel fixe à temps partiel assume un rôle d'intermédiaire; il s'agit de contrats de 20 à 30 heures par semaine. Il y a enfin des contrats de 15 à 20 heures destinés aux mères de famille ou aux étudiants. On essaie d'avoir un bon mixte. L'idée c'est d'avoir le plus de « paires de bras » possible, ce qui n'est pas une belle expression, pour un volume d'heures restreint. Le fait d'avoir deux fois plus de « paires de bras » que d'unités à temps plein correspond bien à notre besoin d'activité. (EE\_H\_DIR2\_Omega\_01-10-2012)*

Le PDG de Gamma affirme qu'en raison de la prédominance du personnel à temps plein, la nouvelle stratégie dans la gestion des effectifs consiste à engager prioritairement des salarié·e·s à temps partiel, le plus souvent des femmes et des étudiant·e·s. La situation sur le marché du travail permet la mise en œuvre de cette stratégie. Genève est une ville universitaire. On y trouve toujours un nombre suffisant d'étudiant·e·s souhaitant travailler quelques heures par semaine, y compris sur appel. En plus de cela, nombreuses sont les femmes souhaitant un complément d'activité parallèlement à la garde de leurs enfants. La tendance à diminuer les effectifs est compensée par une autre forme de flexibilité que je vais approfondir dans les prochains chapitres : la polyvalence. Les travailleuses et les travailleurs doivent désormais prendre en charge un éventail plus large de tâches que celles de leur poste de travail au sens strict. Il s'agit ainsi de garantir le bon fonctionnement du rayon en cas d'absences pour maladie, accident, vacances, congé maternité, etc. Comme me l'a précisé un cadre d'Omega, sa mise en œuvre varie fortement selon la taille et le chiffre d'affaires du magasin. C'est une pratique néanmoins de plus en plus courante. Le personnel tournant, dont la mission est d'intervenir en cas d'absences, tend à disparaître au moment de mon étude. Il est progressivement remplacé par des formes de prêt de salarié·e·s entre magasins autant chez Gamma que chez Omega.

*Dans [un petit magasin], il y a six ou sept personnes, dont trois à temps plein et les autres à temps partiel. Il y a seulement deux caisses. Tout le monde fait tout. Alors que dans [un hypermarché], il y a des chefs d'équipe qui dirigent des équipes figées. Cela veut dire qu'un chef du rayon des boissons dirige une équipe qui ne s'occupe que de cela. La polyvalence est par conséquent limitée. Cela se comprend : plus l'équipe est grande, plus*

*les tâches sont structurées ; plus les tâches sont définies de manière rigide et moins il y a de la polyvalence. (EE\_H\_DIR2\_Omega\_01-10-2012)*

La dernière mesure visant à réduire la masse salariale concerne enfin la gestion du temps de travail. Je vais la thématiser dans la deuxième partie de cet ouvrage. Elle consiste à jouer sur les fluctuations des heures supplémentaires et de celles négatives que la travailleuse ou le travailleur est susceptible de cumuler dans son travail. Toutes ces heures sont comptabilisées dans une balance horaire. Pour assurer chaque jour la meilleure affectation du personnel, le *management* s'appuie sur la balance horaire pour organiser la distribution des heures sur des périodes plus longues. La DRH d'Omega estime que ce dispositif permet d'engager le personnel à durée indéterminée sans que des licenciements ne soient nécessaires durant les périodes creuses.

*Nous n'avons jamais annoncé de licenciements économiques. On sait pourtant que durant les quinze jours de Noël, il y a beaucoup de travail alors que les mois suivants sont beaucoup plus creux. On peut prévoir que les gens travaillent un peu plus avant Noël et un peu moins après. Tout le monde qui travaille dans la grande distribution sait qu'aucune vacance n'est accordée durant la période de Noël. (EE\_F\_DRH\_Omega\_12-09-2012)*

## Conclusion

Les transformations profondes au niveau de l'emploi et des métiers que Harry Braverman annonçait déjà en 1974, qui devaient rapprocher « l'ensemble des travailleurs de la distribution [des] ouvriers des usines à tel point que personne ne peut imaginer »<sup>31</sup> (Braverman, 1998 : 256), s'appuient sur la mise en œuvre de trois formes de flexibilité : celle de la relation de travail (embauche prioritaire des travailleuses et travailleurs à temps partiel et des étudiant-e-s), celle de la polyvalence (responsabilité collective dans la prise en charge des rayons) et celle des horaires de travail (fluctuation de la balance horaire). Ces différentes formes de flexibilité représentent une réponse à la stagnation du marché que connaît la grande distribution, un secteur où la masse salariale est à hauteur de 80 % des frais d'exploitation. Ces mesures permettent une augmentation du taux de plus-value extorquée aux travailleuses et aux travailleurs. En effet, la baisse des effectifs et la polyvalence conduisent les travailleuses et travailleurs à transmettre davantage de valeur à la marchandise, alors que leur salaire reste constant dans la production et la durée de leur temps de travail ne diminue pas.

---

31 "A revolution is now prepared which will make retail workers, by and large, something closer to factory operatives than anyone had ever imagined possible."

Ce qui distingue la grande distribution des secteurs industriels traditionnels est la coexistence de deux flux tendus : l'un des client·e·s, l'autre des marchandises. Les restructurations mettent en jeu les deux temporalités spécifiques à l'un et à l'autre. D'un côté, il y a le temps de travail des services, lequel se caractérise par des relations directes et quotidiennes avec la clientèle. Les métiers de la grande distribution appartiennent à ceux où la relation avec la clientèle joue un rôle structurant dans l'activité comme les centres d'appels (Théry, 2010 : 39-48), les guichets postaux (Hanique, 2004) ou la restauration rapide (Weber, 2005). De l'autre, il y a le temps tel qu'il se présente dans l'industrie sous la forme d'une division du travail. En l'occurrence, il prend la forme de la responsabilité collective dans les rayons, où chaque travailleuse et travailleur doit faire preuve de polyvalence et d'autonomie sous la conduite d'un·e chef·fe d'équipe. Le but de la polyvalence est d'assurer le fonctionnement du magasin quels que soient les effectifs présents et la charge de travail (réception des arrivages, remplissage des rayons, encaissement de la marchandise, etc.).

Dans la grande distribution, les logiques sous-jacentes au temps industriel tendent à s'imposer sur celles du temps des services sous l'impulsion des restructurations dans un contexte de grandes mutations liées au développement du commerce en ligne, à l'urbanisation des villes et aux nouvelles habitudes des consommatrices et des consommateurs. La structure commerciale du secteur héritée de la période fordiste d'après-guerre est remise en question et dépassée par l'émergence d'un nouveau modèle commercial. Deux indicateurs clés sont retenus dans la conduite des activités : le chiffre d'affaires et la masse salariale. Les objectifs en termes de rentabilité tendent désormais à devenir plus exigeants pour toutes et tous. Les cadres sont impliqués en première ligne dans ce processus, bien que la marge de manœuvre soit limitée pour eux. Les travailleuses et les travailleurs ainsi que les chef·fe·s d'équipe doivent assurer le bon fonctionnement des magasins en dépit des moindres ressources à leur disposition. Les dirigeants estiment que la dégradation des conditions de travail est inévitable. Le prix à payer est une aggravation de la précarité économique (faiblesse des rémunérations), organisationnelle (flexibilité des temps de travail) et projectionnelle (faibles perspectives de carrière) que connaissent déjà les salarié·e·s de la grande distribution (Benquet, 2011, 2013).



## Chapitre 2

### Une flexibilité à géométrie variable

La flexibilité est la toile de fond de la réorganisation du travail dans la grande distribution. Je viens d'expliquer son lien avec la polyvalence et le rôle du chiffre d'affaires dans la planification des effectifs. Le refus du déterminisme technique par les radicaux américains met en garde sur une interprétation unilatérale et déterministe de ces processus (Marglin, 1974). Pour eux, la technique est subordonnée au changement social, raison pour laquelle plusieurs configurations techniques sont possibles. Rien n'est déterminé. Pour mieux comprendre comment la flexibilité se déploie, je vais décrire dans ce chapitre la variété des magasins étudiés. Cette démarche permettra de mieux saisir les mouvements cohérents, complémentaires et parfois en tension qui sont à l'œuvre dans la rationalisation.

#### Le maintien de la stabilité dans les grands magasins

Le chiffre d'affaires est stable, voire en expansion dans les grands magasins. Dans cette catégorie, on peut mentionner tout d'abord le magasin Omega-B. C'est un hypermarché situé dans un quartier facilement accessible en voiture et en transports publics, à proximité de l'aéroport, dans un quartier où se côtoient bureaux et logements. Environ 100 personnes y travaillent. Le magasin a été racheté à une enseigne concurrente deux ans avant mon étude. Ce changement s'est répercuté sur sa politique commerciale. La clientèle n'est plus composée exclusivement par une couche sociale populaire à faible pouvoir d'achat, mais elle comprend désormais aussi les employé·e·s des bureaux alentour. Les périodes les plus chargées sont généralement le midi en semaine ainsi que toute la journée de vendredi et de samedi. Le magasin n'est que faiblement rentable, mais il présente des perspectives de développement en lien avec la forte croissance de la population et des activités commerciales du quartier. Le gérant estime qu'une diminution des effectifs n'est pas à l'ordre du jour. La polyvalence est généralement appliquée au sein des équipes de travail, lesquelles sont organisées autour des rayons. C'est le cas également des autres magasins de ce type. En effet, la surface de vente très étendue permet d'effectuer des économies d'échelle. À la différence des magasins plus petits, où le personnel peut être amené à « tout faire », la productivité peut être recherchée davantage dans la spécialisation au sein de chaque rayon. De plus, si le format des grands magasins est généralement plus rentable, en raison d'un chiffre d'affaires plus élevé qu'il permet d'obtenir, c'est parce que les grandes surfaces

sont majoritairement situées à proximité des axes routiers. Leur taille permet d'accueillir un nombre élevé de consommateurs.

*Autant la polyvalence est très importante dans les petits formats, autant elle n'est pas nécessaire ni souhaitée dans un magasin comme celui-ci. Chaque service doit être autonome ici. Je ne souhaite pas que les gens aillent chercher à droite ou à gauche. Si chacun [travaille dans son rayon], c'est beaucoup plus facile à mesurer pour moi. Par contre, [la polyvalence] est nécessaire et obligatoire dans les formats moyens. (EP\_H\_55\_Omega-B\_18-03-2013)*

La rentabilité de ce type de magasins peut être assurée sans diminuer les effectifs. Cette configuration est mise à profit pour développer des formes de prêts entre magasins. La polyvalence consiste alors à détacher des travailleuses et travailleurs dans d'autres magasins pour un temps déterminé et contre une facturation. D'après le gérant, cette pratique est devenue très courante. Elle permet à l'enseigne de ne pas engager du personnel supplémentaire pour les remplacements. En même temps, elle crée un déséquilibre entre les magasins, car ceux dont le format est plus petit sont structurellement dépendants des plus grands.

*[Le magasin prête du personnel] tout le temps. [...] Pour [dépanner] un ou deux jours. Dans un petit magasin, l'absence d'une seule personne fait déjà moins 20 % du personnel [rire]. [Ces prêts sont facturés.] Forcément. On fait des transferts par un logiciel. Le collaborateur est transféré physiquement et... comment dire... de manière comptable. [...] À part pour les urgences, les gens sont assez habitués. C'est quelque chose qui se fait assez fréquemment. (EP\_H\_55\_Omega-B\_18-03-2013)*

Il y a ensuite le magasin Gamma-B. Situé dans un centre commercial très fréquenté, lui aussi est doté d'un grand parking. Il est facilement accessible autant en voiture qu'en transports publics. Il vend des produits qui sont normalement du ressort d'autres magasins spécialisés du groupe : électroménager, sport, bijouterie et restaurant<sup>32</sup>. Les effectifs sont environ le double par rapport à Omega-B. En raison de l'amplitude horaire spécifique du magasin, caractérisée par une fermeture tardive le jeudi soir (21 h), une cinquantaine d'étudiant·e·s y travaillent en plus du personnel fixe. Les périodes plus chargées sont le jeudi soir à partir de 18 h jusqu'à la fermeture ainsi que le samedi. Le magasin connaît une relative stabilité du chiffre d'affaires et, comme l'indique le gérant, une stabilité des effectifs.

La délégation des responsabilités liées à la conduite représente une autre caractéristique des grands magasins. La surface de vente est trop grande et ne permet pas de concentrer en une seule personne l'entièreté du comman-

32 C'est le seul magasin où je me suis entretenu avec un vendeur du rayon sport et avec deux travailleuses du restaurant appartenant à l'enseigne.

dement, de la coordination et du contrôle. La division du travail est d'autant plus élevée que certaines tâches comme la sécurité et le nettoyage sont sous-traitées à des entreprises extérieures. Ce type de magasin est le seul à disposer d'un échelon hiérarchique intermédiaire : les adjoints. L'accès à cette fonction représente souvent une promotion permettant au cadre d'effectuer un apprentissage dans la gestion du magasin, en attendant de prendre les rênes d'un magasin du groupe. Les adjoints constituent un relais essentiel entre les chef·fe·s d'équipe et le gérant.

*Dans les petits magasins, chacun sait rapidement ce qu'il doit faire. Ici, il faut toujours contrôler parce qu'il y a une dispersion entre les gens. Le magasin est plus grand. L'avantage est qu'il y a plus de gens autour de nous. [...] Les gens bougent beaucoup non pas au niveau des collaborateurs, mais des cadres. Nous les formons ici. Même les chef·fe·s d'équipe peuvent devenir des adjoints. À Gamma-B, on essaie de prendre des gens qui peuvent évoluer. À part quelques-uns, les cadres ne restent pas plus de cinq à six ans dans ce magasin. (EP\_H\_50\_Gamma-B\_26-11-2012)*

Enfin, le dernier magasin retenu dans cette catégorie est celui d'Omega-D. Situé dans un quartier populaire d'une commune de banlieue, très dense en population, il présente un chiffre d'affaires relativement stable. Une baisse des effectifs vient de se produire, mais dans le cadre d'une réorganisation de l'offre et d'une modernisation du magasin. La cessation de certaines activités et la modernisation des quais pour l'arrivage des marchandises en sont la cause. Les grands magasins représentent une structure propice pour combiner les différents statuts du personnel (contrats à temps plein, à temps partiel et à rémunération horaire). Cette question ne se pose toutefois pas de la même manière entre une boucherie, un rayon des produits laitiers ou les caisses. Les exigences ne sont pas les mêmes en termes de qualifications et de flexibilité. Certaines fonctions peuvent nécessiter un personnel plus qualifié. Les rapports sociaux de sexe interviennent précisément à ce niveau. Un gérant explique que les temps partiels s'adressent avant tout aux femmes, les contrats à rémunération horaire aux étudiant·e·s.

*Si vous cherchez quelqu'un pour faire du remplissage de rayon, oui, vous pouvez dire : « Je préfère prendre des auxiliaires, parce que je veux quelqu'un qui soit disponible tous les matins. » Et vous [en] trouvez facilement. Par exemple, des mères de famille qui ont du temps disponible à partir de 8 h, dès qu'elles ont posé leur enfant à l'école. [...] On en revient toujours au bon équilibre entre fixes et auxiliaires, ça doit être un complément qui doit apporter des solutions aux nocturnes, aux congés et aux heures de la mise en place [des marchandises]. (EP\_H\_50\_Omega-D\_08-04-2013)*



## La flexibilité dans les petits et moyens magasins

La deuxième catégorie de magasins est de taille petite ou moyenne. Leur situation est plus difficile en ce qui concerne l'évolution du chiffre d'affaires. Les contraintes plus élevées dans la gestion des flux de client·e·s et de marchandises se traduisent par un recours plus important à la flexibilité (polyvalence, temps partiel, horaires de travail, etc.). Je peux mentionner, pour commencer, le magasin Omega-C situé dans un quartier populaire de la ville. L'ouverture d'un *hard discount* à sa proximité a laissé sa marque sur le chiffre d'affaires. Le magasin se trouve exposé à un marché plus concurrentiel. La baisse du pouvoir d'achat pour la population du quartier aurait détourné les achats des consommateurs vers des distributeurs meilleur marché. C'est ce dont témoigne la ruée sur les « actions », c'est-à-dire les rabais sur les articles. Pour une charge de travail presque identique, la baisse des effectifs peut atteindre la moitié, voire jusqu'à deux tiers du personnel par rapport à l'an 2000. La conséquence est une hausse généralisée des rythmes de travail. Le gérant lui-même prend en charge tout seul le rayon des fruits et légumes, en plus de la conduite et de la gestion administrative du magasin, pour compenser le non-remplacement des départs.

*La tendance va vers une augmentation de la productivité d'une année à l'autre, les budgets vont à la baisse. On essaie de grappiller là où on peut. On sait que le poste le plus important est celui des frais en personnel. On essaie de grappiller [un peu] chaque année. Ce n'est pas beaucoup, mais cumulées d'une année à l'autre les différences sont énormes. [...] C'est presque une demi-personne qui s'en va chaque année [depuis dix ans]. Ça fait une personne tous les deux ans. [...] Les conditions se dégradent au fur et à mesure. On va dire que dans beaucoup de rayons on a perdu la moitié du personnel. (EP\_H\_40\_Omega-C\_18-04-2013)*

Une situation similaire, bien que d'une gravité moindre, est celle que connaît Omega-A. Ce magasin se situe dans un bourg de périphérie habité par une couche sociale relativement aisée. Malgré la situation géographique favorable et la croissance démographique importante que connaît le bourg, la fermeture de la route permettant l'accès au magasin et l'ouverture à proximité d'enseignes concurrentes ont entraîné une baisse du chiffre d'affaires. Et là aussi le gérant s'est vu contraint de diminuer les effectifs. Il n'a plus remplacé tout le personnel partant. Dans son récit, il estime avoir divisé le personnel des caisses par deux. Cela a permis de compenser la diminution du chiffre d'affaires par une hausse de la productivité dans le travail et de retrouver une rentabilité dans l'exploitation du magasin. La polyvalence est le corollaire à la baisse des effectifs. La division du travail n'est pas remise en cause en tant

que telle, car les travailleuses et travailleurs sont toujours affectés à des rayons précis, mais toutes et tous doivent désormais être en mesure de travailler indifféremment dans le magasin.

*Trois sont parties aux caisses. Une à 30 heures, une à 20 heures, une à 41 heures, c'est-à-dire que ça fait 90 heures. Je les ai remplacées par trois qui font 15 heures. En fait, j'ai diminué, divisé par deux. [...] Et maintenant, les gens sont, je dirais, ils sont mieux employés. Voilà, j'ai optimisé un peu l'organisation du magasin. Les gens ne courent pas, on va dire, mais j'ai optimisé, c'est clair, en commençant par les rayons. [...] Donc, j'ai augmenté la rentabilité. C'est clair. (EP\_H\_43\_Omega-A\_02-05-2013)*

Le troisième magasin de cette catégorie est Gamma-E. De taille moyenne, situé dans un quartier à la fois résidentiel et commercial au cœur de la ville, il est bien desservi par les transports publics. Une quarantaine de personnes y travaillent. Le magasin connaît aussi une restructuration basée sur la baisse des effectifs par le non-remplacement du personnel partant. Le secteur le plus touché est à nouveau celui de la caisse. La gérante m'a expliqué qu'elle n'avait pas d'autres choix pour pouvoir garantir la rentabilité du magasin. La baisse des effectifs est une mesure relevant de la flexibilité externe qui s'articule avec la flexibilité interne : la diminution du personnel nécessite le recours au personnel engagé seulement quelques dizaines d'heures par semaine. Cela permet d'adapter la main-d'œuvre aux flux de la clientèle et des marchandises compte tenu de l'amplitude horaire du magasin, tout en évitant le recours aux heures supplémentaires.

*L'avantage du temps partiel c'est que si vous avez besoin de mobiliser 300 heures, votre marge de manœuvre est plus restreinte si vous n'avez que des personnes travaillant 41 heures. Vous ne pouvez pas demander à une personne à temps plein de faire 50 heures par semaine. Nous n'avons pas le droit de lui demander cela ; c'est 45 heures le maximum. (EP\_F\_45\_Gamma-E\_05-11-2012)*

Le quatrième magasin de cette catégorie est celui de Gamma-C. Situé dans une zone résidentielle plutôt aisée de la ville, il connaît des mutations importantes liées aux évolutions du quartier. En effet, l'âge moyen des consommateurs tend à croître tandis que le pouvoir d'achat a diminué au cours des dernières années. De plus, la mise hors service du parking a fortement contribué à faire baisser la fréquentation du magasin. Pour le gérant, les nouvelles habitudes des consommateurs se répercutent sur la diminution du chiffre d'affaires, les effectifs et la qualité du service.

*Maintenant, on nous demande de faire du bon service, mais on ne peut plus le faire comme avant avec deux bouchers seulement. Voilà, donc,*

*Dieu sait pourtant si ça me tient à cœur de servir le client. Je veux dire, c'est notre métier. C'est la base de notre métier. Si on sert bien le client, moi, [il va] revenir. Donc, le jour où on le mécontente, il va consommer ailleurs.* (EP\_H\_64\_Gamma-C\_19-11-2012)

Dans les petites surfaces de vente, la proximité des salarié-e-s peut favoriser une ambiance de travail plus familiale par rapport aux grands magasins, mais les marges d'autonomie sont beaucoup plus restreintes par rapport au passé, ce qui ne leur permet pas d'empêcher une détérioration des conditions de travail et de la qualité du service offert à la clientèle. Le gérant de Gamma-C est contre la diminution des effectifs, mais il ne peut pas s'y opposer. Les nouveaux outils de gestion permettent à la direction centrale de placer sous un contrôle plus strict la conduite des magasins sans pour autant thématiquer les nouvelles orientations avec les cadres.

*Cette politique [de non-remplacement des départs] est beaucoup plus marquée maintenant, parce qu'elle est beaucoup plus dirigée, elle est beaucoup plus sous contrôle, je dirais, parce que tout est online. [...] Maintenant, on voit que toute la grande distribution est alignée sur les mêmes critères de rentabilité. Donc, que l'on soit ici ou ailleurs, s'il y a de la queue en caisse, ce n'est pas trop grave, du moment que l'on baisse les frais de salaire. Alors qu'avant, il y a quinze ans encore, il y avait des objectifs intangibles : il ne fallait plus que deux personnes attendant devant les caisses, sinon, ça ne pouvait pas le faire. Les priorités ont donc changé.* (EP\_H\_64\_Gamma-C\_19-11-2012)

## Le cas des magasins spécifiques

Il y a enfin la catégorie des magasins où les enjeux se posent en termes singuliers parce que leurs caractéristiques en font des cas à part. Les produits proposés à la clientèle par Gamma-D (de l'outillage et des matériaux pour le bricolage et les loisirs domestiques) le distinguent clairement des supermarchés alimentaires. Le contenu du travail ainsi que l'organisation du magasin lui sont donc spécifiques, malgré qu'ils soient toujours basés sur les rayons en libre-service. Mais, en l'occurrence, le rapport à la clientèle occupe une place prépondérante et se caractérise par un face-à-face permanent. À la différence des magasins alimentaires, la vente dans le bricolage repose beaucoup sur les conseils et les informations techniques fournies par les vendeuses et les vendeurs. De plus, la clientèle est plus exigeante envers ces derniers, s'agissant de produits plus chers à l'unité.

De taille moyenne-grande, Gamma-D est situé dans un centre commercial, au milieu d'une zone urbaine dense en population, facilement accessible en

voiture et en transports publics. Le magasin connaît une croissance sensible du chiffre d'affaires. Il y a environ 80 % de frontaliers et frontaliers sur environ 80 salarié-e-s, alors que la moyenne est de 30 % dans les magasins alimentaires. Les jours les plus chargés reflètent les congés scolaires, soit le mercredi et le samedi ; le volume de travail évolue également selon les saisons. Le gérant m'a expliqué qu'il privilégie l'embauche du personnel à temps partiel pour disposer de plus de flexibilité.

L'autre magasin de cette catégorie est celui de Gamma-A. Situé dans une galerie marchande d'une gare ferroviaire, il vend principalement des produits alimentaires. Sa particularité tient à la composition sociologique de la clientèle (salarié-e-s et voyageurs), à l'amplitude horaire plus étendue et à la composition du personnel. Le magasin bénéficie de la libéralisation des heures d'ouverture en vigueur dans les gares et les aéroports depuis 2005<sup>33</sup>. L'Ordonnance 2 (OLT 2) de la loi sur le travail (LTr) lui permet d'ouvrir le dimanche sans demander une autorisation administrative. Ainsi, l'amplitude horaire se situe de 8 h à 21 h, 7 jours sur 7. Le cas du magasin Gamma-A est intéressant pour comprendre l'organisation du travail là où l'amplitude horaire est plus étendue. Le chiffre d'affaires est stable, mais il varie considérablement d'après les jours de la semaine et les congrès à proximité de la galerie marchande. L'afflux de la clientèle est beaucoup plus élevé le soir et le dimanche ainsi que durant les périodes où se déroulent des manifestations publiques à haute fréquentation. De ce fait, les contraintes sont différentes par rapport à un magasin ordinaire, ainsi que l'explique le gérant.

*Du chocolat, des boissons, des sandwiches... le panier moyen est très bas. En semaine, il est de 16 francs... le dimanche de 26 francs. Les gens viennent faire leurs courses surtout le dimanche. Puis, il y a des périodes particulières, comme lorsqu'il y a des congrès qui attirent énormément de monde. On vend cinq... voire dix fois plus de sandwiches qu'habituellement. [...] Nous ne connaissons pas la même fluctuation du chiffre d'affaires qu'un magasin en ville qui, par exemple, connaît une diminution durant l'été quand les gens sont en vacances. Nous sommes linéaires durant toute l'année, mais avec des grandes fluctuations ponctuelles. (EP\_H\_50-A\_Gamma-A\_04-12-2012)*

Une spécificité de ce magasin réside dans la proportion majoritaire des étudiant-e-s : ils représentent deux tiers des effectifs sur un total de 55 salarié-e-s. Ils travaillent principalement le soir, le samedi et le dimanche, soit quand l'affluence est plus élevée. L'autre tiers du personnel, celui engagé

33 La LTr interdit généralement le travail le dimanche au même titre que les jours fériés cantonaux et nationaux. Des dérogations sont possibles sous réserve d'une autorisation administrative et pour autant que la travailleuse ou le travailleur donne son consentement pour être employé ce jour. Le commerce de détail bénéficie en l'occurrence d'un régime d'exception plus étendu.

avec des contrats fixes, travaille exclusivement ou presque durant les heures de bureau, du lundi au vendredi. À l'instar des autres magasins, notamment ceux ouverts durant la nocturne du jeudi soir, l'engagement des étudiant·e·s a un rôle de régulation des tensions que je vais thématiser dans le chapitre 11. L'amplitude horaire du magasin pèse beaucoup sur les chef·fe·s d'équipe qui sont amené·e·s à travailler avec des horaires comprenant le soir, le samedi et le dimanche.

## Conclusion

Chaque magasin représente un « monde social » (Becker et Strauss, 1956 ; Cefai, 2015) où cadres, chef·fe·s d'équipe, travailleuses et travailleurs partagent une condition de travail commune pouvant les amener à tisser des liens plus ou moins solidaires. On y trouve une clientèle propre, une gérance appliquant ses méthodes pour la gestion du personnel, un chiffre d'affaires, des pertes ou des bénéfices, etc. Ces « mondes » se déclinent ultérieurement en « sous-mondes » lorsque l'on considère les différentes unités jusqu'à la plus petite : le rayon. La réorganisation du travail de la grande distribution se traduit avant tout par de la flexibilité interne (en termes d'horaires, de polyvalence, d'emploi du personnel temporaire et/ou à temps partiel, etc.), bien que la flexibilité externe (diminution des emplois) intervienne aussi. L'une et l'autre formes de flexibilité sont articulées et doivent donc être saisies dans leur globalité (Pedaci, 2010).

Des clivages existent néanmoins entre les gros et petits magasins ainsi que selon leur emplacement dans l'espace urbain. Dans les magasins de grande taille, le maintien de la stabilité représente le principal enjeu. Leur surface est plus élevée que la moyenne au même titre que le chiffre d'affaires. C'est la raison pour laquelle cette catégorie contribue de manière déterminante à la rentabilité des enseignes respectives. De plus, ces magasins bénéficient souvent d'un emplacement favorable pour attirer la clientèle venant effectuer des grandes courses. Ils sont situés dans un grand centre commercial ou au carrefour d'axes de communication importants et faciles d'accès en voiture. C'est pourquoi ils peuvent faire valoir une position dominante par rapport aux autres magasins ou aux boutiques situés à leur proximité. La stabilité se reflète au niveau des effectifs. Les grands magasins peuvent bénéficier d'économies d'échelle rendues possibles par la grandeur de la surface. En même temps, la polyvalence n'est pas requise de manière généralisée, car son application reste limitée dans la plupart des cas au sein du même rayon.

La situation est bien différente dans les magasins de taille plus modeste. Leur surface de vente étant plus restreinte, ils sont plus sensibles aux fluctua-

tions de la clientèle et des marchandises. S'agissant de magasins de quartier, ils doivent se confronter à une concurrence beaucoup plus rude sans disposer des mêmes avantages que les gros centres commerciaux (accès en voiture, grand parking, proximité avec les axes routiers, etc.). Dans la plupart des cas, ils sont exposés à un environnement plus concurrentiel qui se traduit par une difficulté à atteindre les objectifs de rentabilité. La pression est très élevée autant sur l'encadrement que sur les salarié·e·s. La polyvalence est généralement de mise pour compenser des baisses de l'emploi, lesquelles peuvent atteindre jusqu'à deux tiers des effectifs pour une charge de travail quasi identique sur une période d'environ quinze ans. Dans les magasins plus petits, le personnel peut être amené à travailler de manière totalement interchangeable, même s'il reste toujours affecté à un rayon précis. La proximité des salarié·e·s peut néanmoins favoriser une ambiance de travail plus familiale par rapport aux grands magasins.

Enfin, deux magasins comportent des spécificités liées à l'offre de produits et à la relation de service (c'est le cas du magasin Gamma-D) ou à l'environnement et à l'amplitude horaire du magasin (par exemple Gamma-A). Pour ces magasins, le fonctionnement se décline chaque fois dans des termes originaux. On peut constater, d'une part, que la vente requiert des savoirs techniques plus étoffés dans le bricolage, où le rapport à la clientèle se caractérise par un face-à-face permanent. D'autre part, dans le magasin Gamma-A, je constate la prépondérance de la flexibilité externe, par l'embauche majoritaire des étudiant·e·s, sur la flexibilité interne, comme la polyvalence. Le magasin repose essentiellement sur la disponibilité des étudiant·e·s à travailler le soir et le dimanche.



## Chapitre 3

### La persistance du travail taylorisé à la caisse

La caisse est le département névralgique de tout magasin parce que tous les consommateurs y convergent avant la sortie. Il se caractérise par une ambivalence. D'une part, il contribue de manière déterminante à l'image du magasin, dans la mesure où les temps d'attente de la clientèle avant de passer en caisse jouent un rôle dans l'appréciation de l'enseigne. Si l'attente est trop longue, la clientèle pourrait s'énerver avec la caissière, voire effectuer ses futurs achats auprès des concurrents. D'autre part, il s'agit du seul département qui n'est appréhendé que sous l'angle des coûts, car il ne génère à lui seul aucun chiffre d'affaires. Il n'est donc pas surprenant que les plus grandes évolutions s'opéreront à la caisse dans les années à venir.

#### La mise en tension du flux par la clientèle

S'agissant d'un travail très taylorisé, le travail des caissières comporte une répétition de gestes mécaniques tout le long de la journée, à l'image des chaînes de montage des usines fordistes.

*Sans cesse, les mêmes gestes sont répétés, les mêmes paroles sont prononcées. Cela est encore plus important quand il y a du monde, car l'hôtesse doit être rapide. Cette vitesse empêche quasiment des gestes personnels et les gestes en dehors de la norme autorisée par son travail.* (Durand, 2004 : 149)

La ressemblance avec la chaîne de montage de l'usine fordiste est rendue particulièrement visible par le tapis roulant sur lequel se déplacent les marchandises que la caissière traite manuellement. Une charge de travail ordinaire revient à encaisser entre 300 et 400 personnes par jour, selon l'une d'entre elles. L'organisation du travail est conçue de sorte à assurer une présence constante du personnel chargé de l'encaissement des achats. En même temps, les effectifs sont déployés au plus près des fluctuations de la fréquentation du magasin, laquelle varie selon plusieurs critères. En plus de ceux déjà mentionnés, le jour de paie joue un rôle important dans les dépenses de nombreux consommateurs à la fin du mois. L'embauche de personnel à temps partiel permet d'obtenir une flexibilité maximale. Dans les grands magasins, la fréquentation entre les différentes caisses peut aussi varier selon leur emplacement par rapport au parcours de la clientèle dans la surface de vente. La tension du flux n'est donc pas distribuée toujours à l'identique entre les différentes caisses.



C'est autour de la file d'attente que se joue le niveau de pression exercée sur les caissières : la disposition des caisses est conçue de sorte à maintenir en tension le flux sans que les temps d'attente soient jugés excessifs. Puisque le flux est toujours tendu, tout incident mineur comme une difficulté dans le paiement ou l'oubli d'un produit par un-e client-e risque de congestionner immédiatement la ligne de caisses. Cette configuration combinant contraintes organisationnelles, psychosociales et biomécaniques favorise l'apparition de troubles musculo-squelettiques (TMS) (Petit *et al.*, 2015). Les nombreuses caissières qui exercent ce métier pour de longues années y sont particulièrement exposées. Le TMS le plus fréquent est le tunnel carpien. Ainsi que me l'a dit l'une d'entre elles, les signes précurseurs de son apparition sont les tendinites, c'est-à-dire des inflammations régulières aux tendons qui provoquent une lésion du nerf médian dans le poignet, suscitant des douleurs aiguës ainsi qu'une perte de sensation et de dextérité à la main<sup>34</sup>.

*Les tendinites viennent souvent. Ce sont des inflammations qui peuvent venir n'importe où. [...] Moi, j'ai la tendinite. Le canal carpien, ce n'est pas exactement la suite mais c'est pire. [Je connais les signes de son apparition] parce que je l'ai eu [rires]. Alors, ce sont des maux, des douleurs qui viennent comme la tendinite, sauf que vous avez des fourmillements qui viennent au bout des doigts et après, vous n'avez plus de force pour fermer les doigts. Donc, vous n'avez plus la sensibilité avec les mains parce que le tendon est enflammé. Donc, vous ne sentez plus rien. (EP\_F\_32\_Omega-C\_22-04-2013)*

L'emplacement de la caissière par rapport au tapis roulant fait que les produits se déplacent vers elle venant d'une direction précise, soit de la droite, soit de la gauche. Cela joue un rôle déterminant sur les parties du corps qui vont être les plus sollicitées au travail. Seulement dans certains magasins, les plus grands notamment, la disposition des caisses permet aux travailleuses d'alterner leur position par rapport aux produits à scanner. Il en est de même en ce qui concerne le « pistolet » pour scanner les articles lourds, ceux qui ne peuvent pas être placés sur le tapis roulant. L'informatisation des caisses permet de mesurer aisément la productivité en suivant, à la seconde près, le temps passé avec chaque consommateur et le nombre d'articles encaissés. Seuls les *hard discounts* appuient systématiquement leur gestion du personnel sur les objectifs de productivité (Hamann et Giese, 2005). Un cadre chez Omega explique que les attentes se limitent à une productivité moyenne, mesurée sur le plan empirique par l'absence de temps morts durant la journée de travail. La hausse de productivité est recherchée davantage dans l'application de

---

34 Cf. Fiche d'information du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. Source : <http://www.cchst.com/oshanswers/diseases/carpal.html> (consulté le 9 novembre 2016).

nouvelles technologies aux outils de travail (en témoigne l'introduction des écrans tactiles) ou dans la lutte contre la flânerie.

*Nos attentes se limitent à une productivité correspondant à une activité normale des caissières. Ni plus ni moins. Nous ne tenons pas de statistiques sur cette question. [...] On peut mesurer [la productivité] d'une manière ou d'une autre, mais il n'y a pas un suivi de la productivité des caissières. Ce n'est pas un sujet. La mesure empirique de la productivité est bien suffisante. Si on voit quelqu'un se traîner, on intervient, bien sûr.*  
(EE\_H\_DIR2\_Omega\_01-10-2012)

Ainsi, ce n'est pas tant le débit de la clientèle en tant que tel, mais le taux d'erreur qui est retenu dans l'évaluation des caissières, comme me l'a expliqué une gérante. Le taux d'erreur est calculé par l'addition des erreurs multipliée par le chiffre d'affaires et divisé par le nombre de consommateurs. La moindre perte de concentration se retrouve immédiatement dans les avoirs en caisse sans qu'il soit possible pour la caissière d'y remédier. L'évaluation par un-e « client-e mystère » (une personne qui fait ses courses pour évaluer la qualité et la fiabilité de l'accueil et du renseignement) n'existe en revanche que dans les magasins spécialisés.

*Il n'y a pas de rendement attendu en caisse. Par contre, nous mesurons un coefficient d'erreur. Dans les magasins alimentaires, ce coefficient est de 0,5. Il s'agit d'un taux d'erreur qui repose sur la formule suivante : l'addition des erreurs est multipliée par le chiffre d'affaires et divisé par le nombre de clients. Nous ne mesurons pas la productivité, car la charge de travail dépend des jours et des heures. Mais il est clair qu'on connaît la rapidité et la qualité du service à la clientèle.* (EP\_F\_45\_Gamma-E\_05-11-2012)

Les faibles qualifications requises pour l'exercice du travail à la caisse n'impliquent pas pour autant l'absence de responsabilité ou d'investissement dans le travail. Bien au contraire. Comme l'a relevé une enquête dans la grande distribution effectuée par observation participante :

*Le véritable effort ne réside pas dans les tâches de travail elles-mêmes, mais dans la mémorisation des procédures obligatoires pour les accomplir. Dans la droite ligne des organisations tayloriennes de travail, chaque activité est en effet découpée en une série de micro-opérations correspondant chacune à un geste élémentaire.* (Benquet, 2013 : 158)

Une caissière explique que le travail nécessite une très grande précision dans le maniement de l'argent et un savoir-faire dans la gestion des mécontentements exprimés par la clientèle. En plus de cela, elle doit prendre en charge des tâches multiples, pouvant aller de la mise en ordre des paniers jusqu'au renfort du service après-vente, en passant par de l'aide dans les rayons durant

les heures creuses. Ces tâches variées enrichissent le travail et diminuent la monotonie et la pénibilité vécue au quotidien.

*[C'est très répétitif] mais ça va parce qu'on a pas mal de choses à faire entre-temps. On sert les clients, il faut mettre les choses en place, on a les nettoyages, etc. [...] Enfin, voilà, ça bouge. On doit faire et penser à pas mal de choses en même temps. (EP\_F\_30\_Gamma-B\_26-11-2012)*

L'autonomie reste toutefois considérablement limitée et encadrée, car les caissières ne peuvent pas quitter librement leur poste de travail, y compris pour se rendre aux toilettes. La cheffe ou le chef d'équipe doit souvent remplacer momentanément la caissière qui va aux toilettes pendant quelques minutes. C'est l'une des plus grandes différences par rapport aux rayons, où chaque travailleuse ou travailleur peut quitter librement son poste, y compris pour aller en pause. Cette disposition, vouée à garantir une présence ininterrompue du personnel en caisse, a pour effet d'imposer une discipline particulièrement stricte au travail.

La polyvalence n'existe pas à proprement parler. Elle ne ferait aucun sens étant donné que le travail est pratiquement identique pour chaque caissière. La polyvalence présuppose une division du travail dans la production. Il arrive cependant que des renforts soient sollicités auprès des rayons quand la file d'attente est particulièrement longue. C'est le cas d'une affluence imprévue ou d'un nombre d'effectifs insuffisant en cas d'absences. Dans une telle situation, les caissières ne disposent pas non plus d'une autonomie leur permettant une prise d'initiative. Comme l'explique une caissière, toute demande de renforts doit être négociée avec les autres chef-fe-s d'équipe. Il peut arriver, inversement, que les caissières soient amenées à ranger les paniers ou à aider dans les rayons durant les moments creux, mais cette forme de polyvalence reste généralement très limitée.

*Ça nous arrive tout à fait [d'appeler les rayons pour solliciter des coups de main] quand on n'a pas assez de caissières. Souvent, ce sont les malades qui nous posent problème. [...] Et si on voit que dans les rayons, il y a assez de monde, alors on essaie de leur demander s'ils peuvent nous prêter quelqu'un pour un petit moment. [...] Non, [on ne les appelle pas tout de suite au micro], d'abord on appelle le responsable du rayon. (EP\_F\_23\_Gamma-D\_14-11-2012)*

Tout cela se traduit par deux aspects sur le plan organisationnel. D'une part, les caissières ne peuvent aller en pause ni toutes ensemble au même moment, ni quand elles le souhaitent. La cheffe ou le chef d'équipe organise le départ en pause de manière successive, c'est-à-dire les unes après les autres. Chacune dispose d'exactly 15 minutes, qui ne se sont pas comptabilisées comme temps de travail. D'autre part, les pauses commencent à partir de 9 h, c'est-

à-dire seulement une heure après le début du travail, ceci pour assurer la présence de toutes les caissières durant les heures de plus grande affluence.

*Alors, le matin les pauses commencent à 9h; l'après-midi à partir de 15h. [C'est tôt], mais, on ne peut pas plus tard. [...] Normalement, on compte [le temps de pause] à partir du moment où la personne part de sa caisse, sauf quand on voit qu'il y a beaucoup de monde, qu'il y a une attente énorme à la caisse et que la collègue ne peut pas partir d'après son horaire. Dans de tels cas, on va lui laisser 5 ou 10 minutes de plus.*  
(EP\_F\_32\_Omega-C\_22-04-2013)

Le flux de la clientèle est d'autant plus tendu que les effectifs diminuent. Ce constat est valable pour la plupart des magasins, mais touche notamment les plus petits. Les conséquences se ressentent aussi à la ligne de caisses. Toute absence pour maladie, voire même tout aléa dans le flux est susceptible de créer des débordements. D'après les autres récits que j'ai pu recueillir, les effectifs ont baissé jusqu'à la moitié, et en quelques années seulement. La conséquence pour le personnel est une intensification du travail. Cela se traduit par un nombre de consommateurs plus élevé à servir sous la pression de queues de plus en plus longues, comme le dit une caissière.

*Le problème, c'est que, des fois, on n'est pas assez, parce qu'il y a des collègues qui sont malades. Il y a des jours, des fois, où on n'est pas au complet. Et on doit travailler plus que le double. [...] Le problème, c'est que la file d'attente peut être énorme, pff!* (EP\_F\_48\_Omega-D\_12-04-2013)

La baisse des effectifs est susceptible de créer des tensions au sein des équipes, mais les récits montrent que les travailleuses développent plutôt de la solidarité pour « tenir bon » en situation de crise. La solidarité au sein des collectifs de travail est un facteur décisif pour comprendre comment le service peut fonctionner plus ou moins correctement dans des conditions difficiles. Une situation de surcharge peut durer parfois jusqu'à une semaine. Cela dépend de la durée des absences. Les consommateurs situés dans la file d'attente ne peuvent en aucun cas être renvoyés à la maison pour qu'ils reviennent faire leurs achats le jour suivant. Pas question pour la hiérarchie d'augmenter les effectifs ou d'engager du personnel de remplacement.

*On sait à quoi les tensions sont dues. Mais en général, on accepte, il faut bosser et on bosse, mais on ne s'est jamais tirés dans les pattes et on se soutient quand même. Il y a des jours plus durs que d'autres, mais voilà. [...] Quand une personne manque, elle n'est généralement pas là toute la semaine. Il arrive que ce soit aussi pour deux jours... et tant mieux! Mais quand on est en sous-effectifs pendant une semaine, alors c'est assez... dur!*  
(EP\_F\_29\_Gamma-E\_05-11-2012)

## La pénibilité de la relation directe avec la clientèle

Le secteur des caisses est le seul où le personnel de la grande distribution est en face-à-face direct et permanent avec la clientèle.

*Parmi tous les postes que l'on rencontre dans un supermarché, le poste caisses est celui qui met en œuvre le plus radicalement l'essence de la prestation de services: il confronte à autrui, sans répit. [...] La caissière, tout en restant toujours en coprésence de ses collègues, est la figure la plus exposée à la clientèle. (Ferrereras, 2007 : 91)*

La pénibilité de ce type de relation de service est particulièrement ressentie par le personnel. Une caissière estime que ce face-à-face est devenu plus pénible depuis la crise économique de 2008. Même si le canton de Genève reste un pôle économique très dynamique par rapport à d'autres régions européennes, l'évolution de la conjoncture se reflète dans l'attitude des consommateurs, surtout parmi les plus jeunes. Ainsi, les clientes et les clients sont de plus en plus attentifs aux prix et aux réductions sur certains articles. Ils comptent parfois eux-mêmes le coût des produits de leur panier. Et quand les calculs ne jouent plus, les mécontentements ne tardent pas à être exprimés lors du passage en caisse, y compris lorsque le consommateur s'en prend à l'enseigne.

*[Les clients sont] horribles. Surtout, en temps de crise, ils veulent te faire payer le fait qu'ils doivent dépenser de l'argent. [Avant la crise] ils comp-taient, mais ce n'était pas systématique. Je donne toujours les dix centimes, mais là, ils le font savoir : « Je veux les dix centimes ». [...] Cela concerne [surtout] les trentenaires. (EP\_F\_51\_Gamma-C\_20-11-2012)*

Mais la crise économique n'est qu'une toile de fond. Chaque consommateur se rend au magasin pour faire ses courses avec ses bonnes et mauvaises humeurs. Dans leur face-à-face permanent avec la clientèle, les caissières ne peuvent pas y être indifférentes. Il n'est donc pas surprenant que la grande majorité des récits converge sur ce point: le contact avec la clientèle constitue une pénibilité qui s'ajoute aux horaires de travail irréguliers. Elle est accentuée par les contraintes relevant de la production industrielle (taylorisation, flux tendu, etc.).

Les tensions se situent précisément à ce niveau. D'un côté, l'organisation du travail est conçue de sorte à réduire autant que possible les temps d'encaissement des marchandises, c'est-à-dire la durée du face-à-face avec chaque consommateur. De l'autre, le modèle commercial en vigueur rend incompressible un temps minimal au-delà duquel la personne ne peut plus être servie convenablement, voire plus du tout. La caissière ne peut pas accélérer indéfiniment les cadences sans compromettre la qualité de sa prestation de travail et sans que cela accélère démesurément l'usure de son corps.

Une caissière de 40 ans estime que c'est précisément ici que se situent les mécanismes de l'intensification du travail : ce n'est pas tant la mesure de la productivité (temps) par consommateur servi, comme cela était le cas dans la chaîne fordiste, mais plutôt les exigences multiples et élevées. En effet, le cadre organisationnel est très contraignant : il ne se limite pas au flux tendu comme dans l'industrie, il associe également le consommateur à l'acte de production. L'emprise du temps industriel sur le temps des services est donc particulièrement évidente.

*Le client nous oblige à prendre le temps pour assurer un service convenable que ce soit en caisse ou dans le rayon. Il veut que l'on s'occupe de lui. Et du coup, il nous arrive de perdre un temps fou quand nous quittons la caisse un moment pour aider dans les rayons. [...] On le fait et après ça râle ! Et quand les clients sont stressés, on le sent, et du coup cela nous amène à travailler plus vite, pour qu'ils partent, mais parfois on n'y arrive pas. [...] Ça peut arriver que les clients nous agressent. (EP\_F\_40\_Gamma-E\_06-11-2012)*

Ainsi, chaque consommateur se trouve placé dans une position où, par ses exigences en termes de rapidité, de renseignements, etc., il détermine en quelque sorte la vitesse et la qualité de la transaction avec la caissière, c'est-à-dire le rythme de son travail (Bernard, 2005). La pénibilité est d'autant plus élevée que certains consommateurs sont agressifs et leur attitude peut manifester un mépris de classe, parfois avec une dimension sexuée et misogynie.

*Ce qui semble le plus difficile à endurer pour les caissières, c'est l'expression du mépris par les clients. Via de nombreux récits, on peut mesurer combien l'image sociale du métier de caissière est humiliante. [...] Qu'on la prenne pour un robot et qu'elle ne puisse pas réagir représente, pour la caissière, le comble de l'aliénation. (Ferreras, 2007 : 106)*

Les réclamations ne tardent pas à être formulées lorsqu'une caisse est bloquée en raison d'un problème technique. De telles situations ne se produisent pas tous les jours, mais font tout de même partie du quotidien des caissières. Et quand des altercations bloquent une caisse, c'est la cheffe ou le chef d'équipe qui est sollicité dans un premier temps ; les gérants et leurs adjoints n'interviennent de manière générale qu'en dernier recours. Il est primordial que le flux ne soit pas interrompu par une panne technique ou un-e client-e qui bloque toute une caisse. De manière générale, les interventions de l'encadrement sont plutôt rares dans ces circonstances. Des dispositions immédiates sont prises déjà au niveau des caisses pour faciliter et accélérer autant que possible la résolution du conflit.

La plupart des travailleuses que j'ai interrogées dans ce secteur semblent très attachées à la qualité de leur travail. Elles estiment disposer encore du

temps nécessaire pour servir convenablement les consommateurs. À être particulièrement traumatisantes, pour les caissières, ce sont les agressions, comme l'indique l'exemple d'une salariée travaillant dans un rayon non-alimentaire. D'après son récit, elle explique avoir demandé une mutation dans les rayons à la suite d'une agression en caisse.

*En raison d'une altercation avec une cliente, en fait, j'avais peur de gens. Je me suis fait insulter. [...] C'était très lourd oui. Après que je me suis fait agresser, dès que les gens haussaient le ton, ça me faisait pleurer. J'ai voulu arrêter la caisse. J'ai voulu prendre du recul pendant quelque temps, le temps de cicatriser. Et je me suis fait transférer au rayon pain, biscuits et chocolat, qui est très intéressant. (EP\_F\_39\_Gamma-C\_20-11-2012)*

Il est plutôt rare que les frontalières et les frontaliers soient réprimandés par leurs collègues en raison de leur nationalité ou du lieu de résidence<sup>35</sup>. C'est en revanche dans l'interaction entre les client-e-s et les caissières qu'il y a des tensions à ce sujet. Comme en témoigne une caissière âgée de 30 ans – mais d'autres récits analogues convergent du côté des rayons – il arrive parfois que les travailleuses et travailleurs soient agressés sur la base de leur accent français. Ce constat montre que la relation de service n'est pas déconnectée du contexte social. Dans le cas présent, les réprimandes contre les frontalières et les frontaliers représentent un facteur de pénibilité supplémentaire pour le personnel.

*On est quelques-uns [à être frontaliers]. [...] [J'entends]: « Restez chez vous ! » J'en entends plein. Non pas de la part des collègues, mais des clients. Il y a une cliente qui m'a dit l'autre jour: « Vous êtes bien française, ça se voit ». Voilà, après, on entend parler les gens entre eux [et] on voit aussi [qu'ils] disent ça. Mais, moi, ça me passe au-dessus. Après, rien ne les empêche d'aller habiter en France et de faire pareil. (EP\_F\_30\_Gamma-B\_26-11-2012)*

Dans les cas les plus rares, les tensions peuvent déboucher sur des échauffourées entre le personnel et les client-e-s comme chez Omega-C, où des tentatives de

---

35 Le marché du travail connaît des tensions croissantes depuis l'entrée en vigueur de l'accord bilatéral entre la Suisse et l'Union européenne sur la libre circulation des personnes le 1<sup>er</sup> juin 2002. Une part croissante des emplois – estimée aujourd'hui à 23 %, soit l'équivalent de 65 150 travailleurs – est occupée par des travailleuses et travailleurs « frontaliers ». Ce sont des personnes qui résident en France et, de ce fait, traversent la frontière tous les jours pour se rendre au travail en Suisse. Puisque le coût de la vie est plus bas en France, les travailleuses et travailleurs frontaliers sont susceptibles d'accepter des salaires qui, tout en étant inférieurs à ceux en usage, permettent de disposer d'un pouvoir d'achat plus élevé. La question est néanmoins controversée parce que les effets sur l'économie genevoise sont ambivalents (Delaugère, 2013 : 238). Deux rapports officiels (CEPP, 2008 ; Ramirez et Asensio, 2013) attestent une pression sur les salaires dans certains secteurs – y compris le commerce de détail – mais n'établissent aucun lien entre le dumping salarial et les travailleuses et travailleurs frontaliers.

vol ont été découvertes par les vendeurs. À la différence de ce que l'on peut trouver dans les magasins alimentaires des autres pays européens, la grande distribution suisse engage rarement des vigiles privés prêts à intervenir en cas de vol. Si des tensions se sont développées à la suite d'une baisse drastique des effectifs, les différentes tentatives de vol peuvent les faire exploser. Des échauffourées se sont produites dans ce magasin entre le gérant et certains consommateurs malveillants.

## Les menaces de l'automatisation

L'automatisation du travail des caissières est susceptible de connaître des développements majeurs au cours des prochaines années. C'est l'avis du président-directeur général (PDG) de Gamma. Pour lui, l'automatisation permettra de compenser la baisse du chiffre d'affaires par unité de surface, et de contourner les pratiques de résistance comme l'absentéisme. Le scénario d'une disparition du métier de caissière est tout à fait plausible. L'une des voies possibles pour l'automatisation est le recours à une technologie basée sur la radiofréquence des produits (RFAID) permettant le scannage informatisé par radiofréquence. Aucune manipulation des marchandises ne serait plus nécessaire. Plus besoin donc d'engager des caissières dans les magasins. D'autres emplois liés à l'inventaire ou au contrôle des marchandises pourraient aussi être concernés.

Pourtant, l'automatisation n'est pas une nouveauté dans la grande distribution. L'introduction des code-barres et des moyens de paiement électroniques sont des exemples récents de ce processus. Les caissières en fin de carrière s'en souviennent encore. L'une d'entre elles, âgée de 61 ans, devait additionner à la main tous les articles de chaque panier. Puis, l'introduction du code-barres a été progressive, car seulement une partie des articles était initialement concernée. L'évolution des outils de travail a pris en compte la dimension ergonomique de l'activité. Le clavier qui se trouvait en bas a été déplacé plus haut tandis que les touches ont été remplacées par un écran tactile. Toutes ces innovations requièrent chaque fois une capacité d'adaptation permanente de la part des travailleuses. Aujourd'hui, si la vendeuse bénéficie d'un meilleur confort, elle doit aussi veiller à ce que la caisse, devenue très sensible aux codes-barres, ne scanne pas plusieurs fois le même article.

*Je trouve que le fait d'avoir un clavier en haut ça nous empêche d'avoir toujours la tête en bas par rapport aux cervicales. [...] Les nouvelles caisses sont très sensibles et il faut bien être attentifs, parce que si vous restez trop devant, elle continue, du fait qu'elle est très gourmande. Il faut bien regarder. (EP\_F\_61\_Omega-B\_22-03-2013)*



L'automatisation se poursuit de nos jours avec la comptabilisation des achats par le consommateur lui-même à l'aide d'un scanner portable. Ce système de *self-scanning* prévoit que les consommateurs peuvent enregistrer eux-mêmes chaque article avant de les placer dans leur panier. Le paiement s'effectue auprès d'une caissière chargée d'encaisser les produits comptabilisés directement par la personne. Si le passage en caisse s'effectue en revanche auprès d'une borne automatique, on parle plutôt de système de *self-check-out*. L'anonymat de la clientèle n'est pas préservé, car les deux systèmes présupposent l'identification du consommateur moyennant une carte de fidélité. En cas de contrôles, déclenchés de manière aléatoire, la cliente ou le client doit sortir toute la marchandise du panier. Il est courant qu'une « hôtesse de caisse » se tienne à disposition pour donner des renseignements et surveiller les transactions (Bernard, 2012b : 14).

Jusqu'à 20 % seulement des transactions sont effectuées par *self-scanning* au moment de mon étude. Quelques caissières ont fait part néanmoins d'un certain scepticisme. L'une d'entre elles se plaint de devoir assister à des vols de marchandise. De ce fait, lorsqu'elle connaît les personnes à risque, elle prend l'initiative d'effectuer des contrôles même si le logiciel ne le propose pas. Je peux néanmoins supposer, en me référant aux résultats de l'enquête de Sophie Bernard (2012b : 150), que les caissières hésitent parfois à intervenir face à la fraude « par crainte notamment des conflits que cela peut susciter ».

*Je n'aime pas le paiement par scanner, parce que l'on voit beaucoup de choses, les gens qui volent, vraiment. Il y a des fois une dame qui ne scanne pas la marchandise comme il faut. Le poisson et puis, la viande et le fromage, je ne me rappelle pas. [...] Et elle essaie à chaque fois [de voler]. Je la connais, je la contrôle. (EP\_F\_48\_Omega-D\_12-04-2013)*

De manière générale, l'appréhension que l'automatisation des caisses suscite est plutôt contradictoire. La pénibilité était bien plus élevée dans le passé si l'on pense aux nombreux gestes manuels nécessaires pour l'encaissement de la marchandise, mais aujourd'hui l'exécution du travail est devenue plus rapide et complexe. Une multitude de nouvelles tâches a remplacé les anciennes. Une caissière âgée de 50 ans explique que la complexité a augmenté avec la diversification des moyens de paiements, la demande systématique de la carte de fidélité lors de chaque transaction et la prise en compte des bons de réduction dans le solde final. L'automatisation des caisses provoque en même temps des craintes généralisées sur les conséquences d'une disparition des emplois. Elles sont exprimées couramment dans les récits autour d'un gros point d'interrogation portant sur l'avenir.

*Le travail était plus pénible [auparavant] parce qu'on devait toujours taper le montant des articles à la main. On devait faire toutes les additions,*

*calculer les actions dans la tête et on avait la manutention parce qu'on chargeait le chariot. Toujours le même mouvement. Ça a évolué en bien, je pense. C'est peut-être un peu moins bien pour la tête parce qu'on a parfois l'impression que [les caissières] ne sont que des robots qui passent la marchandise. [...] Mais il y a aussi beaucoup de choses qu'il n'y avait pas avant. Tout ce qui est bons [de réduction], rabais, etc. Et le paiement par carte. (EP\_F\_50\_Gamma-B\_26-11-2012)*

L'étude de Sophie Bernard donne des indications intéressantes sur les évolutions futures de ce métier, dont mon enquête ne saisit que les prémisses. Pour l'auteure, l'introduction des caisses automatiques a pour effet de changer le régime temporel du travail, en passant d'un modèle séquentiel à un autre basé sur la simultanéité des opérations.

*Des caisses classiques aux caisses automatiques, nous passons d'une activité s'inscrivant dans un régime temporel séquentiel à celui de la simultanéité. [...] Ainsi, en caisses classiques, les caissières traitent les clients un à un, ce qui leur confère un sentiment de maîtrise, et ce même si les aléas sont nombreux et requièrent une intervention rapide de leur part. Elles peuvent également se ménager quelques instants de répit, entre les clients notamment. En revanche, elles considèrent leur activité comme répétitive et routinière, tandis qu'aux multi-caisses, elles sont très actives et leurs tâches y sont plus diversifiées. Cependant, cette rupture avec la routine se paie en contrepartie d'une forte pression et de l'impossibilité de se ménager des moments de pause. (Bernard, 2012b : 100)*

Un membre de la direction chez Omega estime qu'au niveau de la Suisse romande, les caissières représentent environ 20 % du personnel. Les seuls freins d'ordre technique à une automatisation complète seraient liés à la prise en compte des produits locaux, ceux-ci étant plus difficilement standardisables. Si cette forme d'automatisation n'est pas encore à l'ordre du jour, c'est pour préserver l'image de l'entreprise auprès des consommateurs et la paix sociale avec les travailleuses et travailleurs. À moyen terme, les innovations technologiques seraient vouées avant tout à approfondir les logiques de flexibilité déjà en vigueur, comme c'est déjà le cas dans la grande distribution française.

*Les distributeurs ont toujours affirmé que le principal intérêt des caisses automatiques ne résidait pas pour eux dans le fait de pouvoir réaliser des économies de personnel, tel que cela avait été médiatisé, mais s'inscrivait avant tout dans la volonté d'accroître la fluidité en caisses. (Bernard, 2012b : 41)*

Une partie des gains de productivité obtenus par l'automatisation permettra certainement une affectation différente de l'emploi des caissières, notamment

vers le développement du conseil à la clientèle, comme le dit un membre de la direction chez Omega.

*L'idée [des caisses automatiques] est de réduire au maximum le temps d'encaissement pour développer davantage le conseil à la clientèle. Bien-tôt les caissières sont des hôtesse comme dans un bureau ou un kiosque.*  
(EE\_H\_DIR2\_Omega\_01-10-2012)

L'utilisation des gains de productivité pour réduire le temps de travail n'est en revanche pas à l'ordre du jour.

## Conclusion

L'étude du département de la caisse suffirait en elle-même pour saisir la division sociale et sexuée du travail dans la grande distribution ainsi que les modalités de réintégration du marché du travail par les femmes à partir des années 1970 (Waelli, 2009 : 57). Si ce métier se caractérise par une prédominance très claire des femmes, c'est parce qu'il s'agit d'un emploi où les qualifications sont faibles, sans perspectives de carrière, où les contrats à temps partiel sont de mise.

*Considérées comme peu qualifiées, les caissières n'osent [...] pas risquer de quitter un travail stable et protégé. Les hommes, par contre, même quand ils entrent dans l'entreprise au plus bas niveau, sont assignés à des fonctions qui donnent accès à des échelles de carrière bien plus intéressantes.*  
(Ferrerias, 2007 : 175)

Les emplois liés à l'encaissement de la marchandise dans les magasins se situent donc au cœur de la perpétuation des inégalités entre les sexes. Ce constat ne se limite pas aux perspectives de carrière. Les inégalités se retrouvent aussi dans l'exposition aux TMS qui accélèrent l'usure des corps et portent atteinte notamment à la santé des travailleuses (Petit *et al.*, 2015 : 331).

La combinaison entre contraintes relevant des logiques industrielles et de celles propres à la relation de service place les caissières au cœur des tensions que connaît la grande distribution. On y trouve d'une part la persistance du temps de l'industrie en raison d'une activité hautement taylorisée, marquée par la répétition incessante de gestes mécaniques. L'analogie avec les chaînes de montage des usines fordistes est frappante. Toutes les caisses sont pourvues d'une chaîne (tapis roulant) et sont rattachées à une chaîne invisible plus ample : celle qui relie les consommateurs aux producteurs des marchandises en vente dans les magasins (Durand, 2004). Une différence néanmoins existe. Le tapis roulant placé entre la caissière et le consommateur est très court, alors que dans les usines automobiles les chaînes s'étalent encore de nos jours sur toute

la surface de l'usine (Durand et Hatzfeld, 2002). D'autre part, le temps des services que l'on trouve aux caisses est peut-être le plus contraignant de tout le secteur. Les client-e-s jouent un rôle pivot dans le maintien de la tension du flux avec les files d'attente, lesquelles doivent exister sans jamais être trop longues (Bernard, 2005).

La pénibilité du travail est d'autant plus élevée que l'autonomie est très limitée en caisse. En se basant sur le taux d'erreur dans l'encaissement de la marchandise, l'évaluation contraint les caissières à la concentration et à la discipline permanentes. À long terme, le métier de caissière tel qu'il existe aujourd'hui peut soit disparaître, soit renaître sous des formes nouvelles, étant donné que « l'un des effets généraux de l'automatisation sur la main-d'œuvre semble [...] le reclassement des niveaux hiérarchiques du personnel en fonction de nouvelles caractéristiques » (Naville, 2016: 125). L'un des métiers pouvant émerger de ces transformations est celui des « hôtesses de caisse » chargées de surveiller les bornes en *self-check-out*, comme c'est le cas aujourd'hui dans la plupart des magasins. Ces travailleuses connaîtront une intensification du travail, car elles seront amenées à s'occuper de plusieurs personnes à la fois, alors qu'auparavant elles pouvaient s'aménager des temps propres que ce soit entre les encaissements ou en faisant durer plus longtemps la relation avec la clientèle.



## Chapitre 4

### Les restructurations permanentes dans les rayons

La plus grande partie des surfaces de vente s'étale sur deux rayons du ressort de l'alimentaire. Il y a tout d'abord celui des produits frais à l'instar du lait, du fromage, de la boucherie, de la boulangerie et des fruits et légumes. L'autre est celui des produits secs comme les boîtes de conserve, le riz, les pâtes, les biscuits, etc. On peut également mentionner que dans les magasins alimentaires se trouvent souvent des rayons proposant des produits divers tels que la papeterie, les habits, etc. L'assortiment des articles est néanmoins très réduit par rapport aux aliments. Ils sont un peu « à part », mais leur fonctionnement ne diffère pas des rayons alimentaires (à l'exception de la rotation des produits qui n'est pas soumise aux contraintes d'hygiène ou de péremption). Ces différents rayons connaissent aussi une réorganisation du travail basée sur la polyvalence.

#### Les contraintes d'un travail de manutention

Dans les rayons, le travail consiste principalement à effectuer de la manutention, laquelle peut comporter des tâches très physiques (notamment dans le rayon fruits et légumes), en veillant chaque fois à la rotation des produits d'après les dates de péremption. Parfois, la clientèle demande des renseignements, mais cela ne représente pas l'activité principale des travailleuses et travailleurs. Dans la gestion des produits frais, le travail de manutention requiert une capacité de planification stricte, car la conservation des articles est généralement limitée à un horizon temporel très court. Ce sont les « data », à savoir les dates de péremption, qui déterminent la vitesse de la rotation des marchandises. Les principaux indicateurs suivis sont le taux de déchet et celui de liquidation<sup>36</sup> puisqu'ils représentent un coût pour l'entreprise et empiètent sur les marges de rentabilité.

Pour réduire autant que possible les produits invendus, les commandes reposent sur un système semi-automatique. Deux critères clefs sont pris en compte dans la planification (choix et quantité de produits) : les ventes de l'année précédente et le bulletin météorologique (connu pour influencer les attitudes des consommateurs). À cela s'ajoutent les contrôles d'hygiène très stricts pour ne pas mettre en danger les consommateurs. Ces différents aspects complexifient la gestion du rayon d'après le récit d'un travailleur âgé de 25 ans.

---

36 Il s'agit du rabais proposé le dernier jour de validité du produit pour en faciliter la vente.

*On a des dates [de péremption à respecter qui] ne sont pas forcément très longues. Pour nous, c'est trois ou quatre jours; maximum cinq, six jours. Mais comparé aux boîtes de conserve qui peuvent tenir deux ans, il faut être vraiment très ordonnés, en tout cas dans la gestion du stock et des commandes. Donc bien anticiper par rapport aux journées de vente. [...] On travaille en fonction de la météo. Donc le lundi, les gens n'ont plus grand-chose dans le frigo, ils vont faire des courses. En fin de semaine, c'est pareil. (EP\_H\_25\_Gamma-E\_06-11-2012)*

Le système de commande semi-automatique nécessite l'établissement d'un inventaire chaque soir après la fermeture du magasin. Les salarié-e-s le dénomment « evening ». L'intervention humaine est toujours nécessaire pour vérifier que les commandes effectuées par l'ordinateur correspondent à la situation réelle du magasin. En effet, le système ne peut pas déduire de ses estimations ni les vols ni les produits défectueux ou toute autre variation du flux des marchandises. Les inventaires permettent en même temps une planification plus précise des commandes pour les périodes futures.

Quel que soit le rayon, le travail comporte toujours une sollicitation des corps par le soulèvement du poids et les gestes répétitifs, dont l'intensité et la fréquence varient selon les emplacements. Cela peut conduire à l'apparition de troubles de santé sur la longue durée. Les maux de dos et les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont répandus pour les travailleuses et travailleurs. Ceci est le cas d'une salariée âgée de 39 ans. Avant d'intégrer un rayon non-alimentaire à la suite de ses ennuis de santé, son travail comportait le soulèvement quotidien de plusieurs kilos. Elle estime en l'occurrence que l'organisation du travail, inadaptée sur le plan ergonomique pour une activité exigeante sur le plan physique, a contribué à l'apparition de ses maux de dos.

*Moi, quand j'ai des problèmes de dos, je pense à tout ce que j'ai porté. Ici, vous faites aussi les fruits et légumes quand vous êtes apprentis. Les caisses de pommes de terre, c'est très lourd. Vous ne pouvez pas tout porter, des fois, vous appelez quelqu'un, mais vous ne voulez pas toujours déranger les gens. [...] Je pense que ça coûterait plus cher [d'organiser les outils et le travail autrement]. Il doit y avoir dix ou quinze [kilos] dans les gros sacs. Je pense que s'ils font des emballages plus petits, le coût va en ressentir. (EP\_F\_39\_Gamma-C\_20-11-2012)*

Les équipes disposent d'une grande autonomie dans la gestion des horaires et l'organisation du travail pour autant que les rayons fonctionnent correctement, ce qui présuppose que la marchandise soit réceptionnée lors des arrivages et que le rayon ne manque jamais de produits. Quand le personnel réceptionne les livraisons, il se peut que l'entrée en service s'effectue déjà à partir de 6 h du matin, afin d'assurer le remplissage des rayons pour l'ouverture

du magasin à 8 h. C'est un cas courant pour le rayon des fruits et légumes comme me l'a expliqué un salarié. Pour les autres produits, il est tout à fait courant que le remplissage des rayons s'effectue durant les heures d'ouverture du magasin au public.

À la différence du secteur des caisses, les pauses ne sont pas réglementées de manière stricte et il n'y a pas de restrictions particulières pour se rendre aux toilettes. C'est à la cheffe ou au chef d'équipe qu'incombe la tâche de préparer les horaires de tous les salarié·e·s de son rayon. La remise du planning horaire au personnel se fait deux à trois semaines à l'avance, un délai généralement respecté à la lettre. Seul le magasin Omega-C fait exception. Les travailleuses et les travailleurs disposent d'une prévisibilité très limitée sur leur horaire de travail par rapport à la plupart des secteurs économiques.

*On a un planning. C'est un des seuls points qui, vraiment, est respecté, le coup des quinze jours, trois semaines. [Le planning] est fait toujours avant. Et puis, il est tout le temps affiché. Au moins, on peut organiser [d'avance] notre week-end. Heureusement, parce que sinon, ce serait dur.*  
(EP\_H\_26\_Gamma-A\_04-12-2012)

Si l'autonomie est grande, les possibilités d'initiative des salarié·e·s sont néanmoins très limitées. Exception faite de la mise en avant de certains produits pour attirer le regard de la clientèle dans le but d'accroître les ventes, comme le met en évidence un salarié chargé du rayon des produits laitiers. Le choix des produits reste une prérogative de la centrale d'achats tandis que leur disposition doit suivre les consignes édictées par la direction du groupe.

*[Nous avons un contact direct avec] les acheteurs, mais, on ne peut pas introduire des produits comme tout est géré par la centrale, voilà. Si vous ajoutez un produit, il faut rajouter toute la gamme. [...] La disposition est très cadrée. Pratiquement dans tous les magasins vous trouvez la même chose.* (EP\_H\_47\_Gamma-E\_06-11-2012)

Dans les rayons, les travailleuses et travailleurs ne sont pas confrontés au même face-à-face avec les consommateurs comme c'est le cas des caissières. Le contact existe bien qu'il soit limité. Il arrive couramment que des client·e·s sollicitent le personnel des rayons pour obtenir différents types de renseignements. D'après une travailleuse d'un petit magasin, les consommateurs tendent à devenir de plus en plus besogneux, au point même de devoir se faire « assister » par le personnel pour effectuer des courses ordinaires. La journée de travail connaît par conséquent des interruptions fréquentes pour indiquer l'emplacement de certains produits, voire pour donner des consignes sur leur utilisation. Ces interruptions empiètent sur l'activité, celle-ci étant censée se limiter à la mise en rayon des produits. Parfois, les consommateurs doivent



être accompagnés d'un bout à l'autre du magasin, même si la travailleuse ne connaît pas chaque rayon dans le détail.

*[Je fais du conseil à la clientèle] tout le temps. [...] Les gens deviennent de plus en plus assistés. Ce n'est pas mon travail. Les gens demandent de tout. Si je suis devant les mouchoirs, les clients viennent me demander où se trouvent le riz ou la purée, et comment les cuisiner. Il faut donc les accompagner devant le rayon. On perd beaucoup de temps comme ça. [En attendant], le travail ne se fait pas. Ce n'est pas grave en soi, mais il ne faut pas me le reprocher ensuite. (EP\_F\_49\_Gamma-E\_07-11-2012)*

## La polyvalence au cœur de la réorganisation du travail

Dans les rayons, tout est organisé pour assurer le roulement de la marchandise d'après les achats des consommateurs. Le modèle de la production flexible repose sur la réduction des stocks, la baisse des effectifs et la polyvalence. Le système de commandes semi-automatique permet de planifier les livraisons au plus près des ventes escomptées. Ainsi que l'explique un gérant, cette mesure n'est pas visible dans la comptabilité du magasin, à la différence du chiffre d'affaires, de la masse salariale et des marges dégagées par la vente de la marchandise. Pourtant, si les stocks comportent un coût pour l'entreprise, c'est parce que celle-ci doit avancer un capital plus élevé pour financer les opérations d'achat et de vente. Les ressources dégagées pour la réduction de cette avance peuvent être utilisées autrement, par exemple dans les investissements nécessaires à l'ouverture d'un nouveau magasin. L'autre avantage consiste à réduire les « rolls », c'est-à-dire le travail de manutention, par la diminution des opérations de stockage.

*[Les stocks] c'est de l'argent qui dort. Dans mes comptes, je ne le vois pas. Je vois mon stock théorique, je vois mon taux de rotation. Mais, sur ma marge, ça ne se voit pas. Parce que moi j'achète et je vends au prix de vente et la marge, ça vient derrière. Mais cette marchandise, l'entreprise l'a achetée. Quand on achète de la marchandise, c'est de la liquidité qui part. (EP\_H\_43\_Omega-A\_02-05-2013)*

Les travailleuses et les travailleurs partagent ces mêmes préoccupations. Pour eux, il est en quelque sorte logique de travailler sans stocks, car le magasin fonctionne de manière plus rationnelle quand une moindre quantité de marchandise est placée en entrepôt dans l'attente d'être vendue. Le récit d'un salarié du rayon des boissons recoupe les mêmes arguments que ceux du gérant : l'idéal serait de limiter la manutention nécessaire à la simple mise

en rayon des produits au moment de la livraison. Pour lui, la réduction des stocks n'a rien changé à son quotidien, si ce n'est de conforter ses convictions.

*Quand il y a du stock, on doit monter la marchandise, tous les deux jours au mieux, au pire tous les trois jours. Si on ne la monte pas, forcément le rayon sera vide au bout d'un moment. C'est un travail que l'on effectue pour rien. Si on reçoit l'article et on le met directement à chaque fois [au rayon], on évite de la manutention. (EP\_H\_42\_Omega-A\_03-05-2013)*

La diminution de la manutention par la réduction des stocks permet d'économiser de la force de travail pour une quantité équivalente de marchandise vendue. Cela signifie que pour maintenir le même niveau de personnel en termes absolus, il serait nécessaire soit d'agrandir le magasin, soit de parvenir à un taux de rotation plus élevé de la marchandise. Ces deux possibilités présupposent aussi une hausse du chiffre d'affaires. Le salarié que je viens de citer estime pourtant qu'un plancher a été atteint deux ans avant mon étude. Pour lui, il n'est plus possible de réduire ultérieurement les effectifs sans redéfinir l'organisation du travail dans son ensemble.

Pour un adjoint, les effets de la baisse des effectifs sont contrastés, car l'intensité du travail peut être saisie à la fois de manière subjective et objective. Dans le premier cas, il s'agit du ressenti de la part des travailleuses et travailleurs, pour lesquels entrent en jeu des facteurs tels que leurs ressources, leurs capacités, leur histoire personnelle, l'ambiance de travail, etc. Dans le second cas, la charge de travail peut être mesurée objectivement, par exemple en comptant le nombre de conserves à remplir au rayon pour un temps donné. L'un et l'autre sont des indicateurs complémentaires. Aucun ne permet de mesurer à lui seul l'intensité du travail, l'exécution du travail se présentant chaque fois de manière singulière. En plus de cela, la charge de travail par rapport à un temps donné s'incarne dans une réalité concrète. Les outils de travail, la confection des produits, ou encore leur disposition dans le magasin sont divers et évoluent.

En l'occurrence, l'autonomie accordée aux équipes dans la gestion des horaires et l'organisation du travail a aussi pour fonction d'amortir les effets de la baisse des effectifs sur l'intensification. Ces dispositions permettent aux travailleuses et aux travailleurs de trouver par eux-mêmes la meilleure voie pour exécuter un travail de plus en plus exigeant – ce qui présuppose la possibilité de s'approprier un tant soit peu l'espace et le temps dans la production. Dans ce contexte de réduction des stocks et de baisse des effectifs, la polyvalence joue un rôle pivot dans la mise en place du modèle de la production flexible dans les magasins. Elle est plus récente chez Gamma que chez Omega, raison pour laquelle la perception de la polyvalence varie de manière significative entre les deux enseignes, comme me l'a raconté un salarié âgé de 42 ans chez

Omega. Il peut dès lors y avoir un effet paradoxal : la polyvalence peut être vécue de manière plus brutale par le personnel de Gamma, même quand les effectifs de cette enseigne sont plus élevés que chez Omega pour des rayons de taille comparable. Cela soulève la question des ressources et des temps nécessaires à l'adaptation du personnel à une réorganisation du travail en cas de restructuration.

*À Omega, depuis que je suis rentré, donc, depuis pas mal de temps, la polyvalence était toujours demandée. À Gamma, ça fait trois ans qu'ils dégraissent. Dans un magasin de même superficie et de même chiffre d'affaires, on verra plus de personnel à Gamma qu'à Omega. [...] Du coup, [Gamma] a un retard, et justement, il y a un problème de polyvalence, parce qu'ils ne la [faisaient] pas. (EP\_H\_42\_Omega-A\_03-05-2013)*

Chez Omega, la polyvalence a permis de souder davantage les liens entre les collègues de travail au cours des dernières années. C'est le cas d'un rayon de produits secs au magasin Omega-D. D'après le récit d'une cheffe d'équipe âgée de 27 ans, le travail est entièrement partagé à son rayon. Les travailleuses et les travailleurs sont conçus comme étant interchangeable, car ils partagent tous la même connaissance fine de la clientèle et des marchandises. La polyvalence favorise des formes d'entraide et le suivi de formations continues. Ces pratiques seraient plus difficilement envisageables si la division du travail était plus stricte, quand chacun travaille dans l'isolement et ne s'occupe que de tâches bien précises. Il n'en reste pas moins que malgré ses vertus, la polyvalence a un prix aussi : en cas d'absences, les équipes sont mises à dure épreuve, elles doivent accélérer les cadences.

*On partage tout. Quand on fait les arrivages, on se met à deux sur chaque « roll », comme ça tout le monde n'est pas tout seul dans son coin. C'est plus sympa pour l'ambiance. Enfin, moi, je préfère travailler comme ça, c'est plus agréable. [...] [Quand il y a des malades] on court. Le magasin fait du chiffre, mais ce n'est pas suffisant pour que tout le monde fasse 41 heures. Du coup, on doit restreindre les heures, mais derrière il faut courir plus. (EP\_F\_27\_Omega-D\_11-04-2013)*

À Gamma, où l'introduction de la polyvalence est plus récente, il peut y avoir des dysfonctionnements du fait que l'organisation du travail paraît plus confuse depuis la suppression du *pool* de travailleuses et travailleurs spécialisés dans le renfort des équipes en cas d'absence. Parfois, comme le dit une salariée âgée de 45 ans travaillant dans les produits laitiers, quand une absence ne peut pas être planifiée, personne ne sait qui va effectuer le remplacement. Le résultat de cette configuration est une dégradation de la qualité du travail : le roulement des produits n'est plus toujours conforme aux dates de péremption, les consommateurs ne peuvent plus être accompagnés

au rayon correspondant lorsqu'ils cherchent un article, etc. Le récit met en évidence la difficulté à maintenir un travail de qualité dans les renseignements à la clientèle ou le remplissage des rayons.

*Il arrive que des « data » ne soient pas faits, plein de choses qui ne vont pas. [...] Non, [le personnel tournant n'existe] plus depuis trois ans. Avant, oui, plus maintenant. Il faut faire avec le personnel qui est dans le magasin. Là, on ne bâcle pas [encore] les renseignements pour les clients, mais c'est tout juste, avant on les accompagnait. Moi, je le fais encore, mais il y a des fois où c'est dur. On se limite à dire : « Vous savez, c'est le deuxième ou le troisième rayon plus loin ». (EP\_F\_45\_Omega-C\_18-04-2013)*

## Les effets de l'intensification

La polyvalence est généralement associée à une intensification du travail. La majorité des travailleuses et travailleurs estime travailler plus, et plus vite, car cette mesure est généralement mise en œuvre pour pallier une baisse des effectifs. L'intensification se caractérise par la combinaison de deux dimensions : cadence et rythme sur le plan quantitatif, manière d'exécuter les tâches sur le plan qualitatif. Ces deux dimensions sont explicitées ainsi par un salarié âgé de 47 ans travaillant au rayon produits laitiers : le travail s'accélère alors même que les activités sont plus dispersées. Les sollicitations en dehors de son propre rayon sont de plus en plus fréquentes et longues – pouvant durer jusqu'à une demi-journée, voire une journée entière. La plupart des interruptions restent de courte durée, mais le paradoxe est que pour aider les collègues en difficulté, ce travailleur peut être conduit à négliger le travail de son propre rayon.

*On perd du chiffre. Donc maintenant, c'est beaucoup de polyvalence, il faut aller à gauche, à droite. [Par rapport à avant,] ça s'accélère, on va dire. [En dehors de mon rayon,] ce sont des coups de main, c'est clair. Mais ce sont des coups de main qui peuvent être sur des demi-journées ou même sur des journées. [...] Moi [je ne fais pas la caisse], non, ma collègue oui. Mais ça, c'est vraiment un coup de bourre, ça va durer 5 ou 10 minutes. (EP\_H\_47\_Gamma-E\_06-11-2012)*

Les cadres peuvent s'appuyer sur la polyvalence pour chercher à réduire autant que possible les temps improductifs. En effet, la polyvalence, couplée avec la baisse des effectifs, présuppose que les travailleuses et travailleurs soient toujours occupés. L'un d'entre eux, travaillant au rayon fruits et légumes, estime que la gestion du personnel est devenue très stricte au cours de ces dernières années, à tel point qu'il est plus difficile de s'entretenir avec un

collègue pour un échange cordial, voire pour flâner entre plusieurs tâches, sans que l'on soit appelé par la supérieure ou le supérieur hiérarchique qui rend attentif au travail à faire dans son propre rayon ou à l'aide attendue par d'autres collègues.

*[Ici la gestion est] très stricte. Eh bien, il suffit que l'on s'arrête 2 minutes pour aller discuter avec un collègue dans un autre rayon et que l'on se fait voir, 30 secondes après, on a un coup de téléphone: « Oui, il faut faire ci, il faut faire ça dans le rayon. Il faut nettoyer là, il faut ranger ici, il faut ranger ça. » Voilà, c'est ça. Clairement, on [nous] dit: « Tu es en train de discuter, tu n'as rien à faire, donc, tu vas faire tout ça. »*  
(EP\_H\_25\_Gamma-E\_06-11-2012)

Mon sentiment général ressortant de ces deux enseignes est que l'intensification du travail atteint des nouvelles limites. Autrement dit, si l'intensification varie selon la situation du magasin et les modalités d'adaptation des salarié·e·s à la réorganisation du travail, il n'en reste pas moins que ces derniers estiment se trouver toujours « à la limite ». Cette « limite » a vraisemblablement bougé au cours des dernières années. Une salariée âgée de 22 ans explique que toute absence peut être immédiatement ressentie par les différentes équipes du magasin malgré les cadences élevées qui sont déjà exigées au quotidien. L'entraide est devenue indispensable pour tenir dans ces nouvelles conditions.

*Quand on est seul et on voit le travail que l'on a, il faut « speeder », on ne peut pas ralentir. Il faut aller droit au but. Quand on a beaucoup de travail, il y a des gens qui viennent m'aider. Il y a des jours où on a beaucoup [de pression], il y a des jours où on en a moins. Quand on a moins de pression on essaie d'aider pour prendre du boulot des autres. C'est comme ça que l'on fait ici. On y arrive, pour l'instant, même s'il y a des malades et tout ça. Là, il y a deux personnes en moins. Voilà, c'est déjà beaucoup.*  
(EP\_H\_22\_Omega-A\_03-05-2013)

Le caractère relatif de l'intensification peut être saisi non seulement par rapport à son évolution, mais aussi en effectuant des comparaisons avec d'autres enseignes du secteur, connues pour appliquer un modèle commercial différent. En raison de la proximité du canton de Genève avec la France, j'ai rencontré de nombreux travailleurs et travailleuses ayant de l'expérience dans la grande distribution française avant d'être engagés en Suisse. Leur discours est unanime : l'intensification du travail est beaucoup plus élevée dans les enseignes françaises que dans les suisses. L'un d'entre eux, âgé de 37 ans et engagé dans le magasin Gamma-A aux fruits et légumes, estime pouvoir diviser le rythme de travail par deux comparé à Lidl en France. La différence dans l'organisation du travail tient en grande partie au modèle commercial. Le travail est davantage cadré et prévisible dans la grande distribution suisse, où la relation

de service n'a de loin pas encore disparu. La clientèle peut encore demander des renseignements sur l'emplacement d'un produit, voire des conseils sur le choix ou la manière de le cuisiner. En plus de cela, les hypermarchés français ont souvent des surfaces de vente plus étendues que leurs homologues suisses.

*C'est différent parce que chez Lidl tout est fait pour aller vite. Tout est exposé en cartons, donc, voilà. Mais, moi, le rythme, je l'ai facilement divisé par deux ici. Facilement. J'ai pris vingt kilos par contre. Dans le premier magasin [suisse] où j'étais en formation, on m'a dit: « Calme-toi. » [Comme] le travail était [fait] le matin, je n'avais plus rien à faire l'après-midi. Après, ici c'est mieux pour la santé. Là-bas, j'étais en train de tirer sur ma santé parce que je travaillais trop. (EP\_H\_37\_Gamma-A\_05-12-2012)*

Une dégradation de l'ambiance de travail est perçue dans certains rayons, parfois aussi dans des magasins entiers. Une salariée âgée de 49 ans engagée dans un rayon de produits non-alimentaires d'un petit magasin estime que la polyvalence n'est pas bien organisée et réfléchie. La conséquence est une accélération de la cadence, une désorganisation du travail et des horaires plus irréguliers. L'ambiance de travail est prétéritée, car les coups de main ne s'effectuent plus dans le confort.

*[La diminution des effectifs] est énorme. C'est justement pour ça que les horaires sont plus irréguliers. Il y avait toujours dans les rayons quelqu'un apte à remplacer des collègues, mais cela se faisait dans la bonne humeur et dans le sourire. [...] Dans chaque magasin, il y avait des personnes polyvalentes [souple]. Les bouchers vont maintenant dans les fruits et légumes! Le problème c'est que la polyvalence n'est pas organisée et réfléchie. (EP\_F\_49\_Gamma-E\_07-11-2012)*

Les travailleuses et les travailleurs les plus anciens témoignent d'une détérioration de l'ambiance de travail qui se manifeste par « un lien différent avec le boulot » si l'on en croit une cheffe d'équipe âgée de 48 ans. Ce propos laisse entendre que le travail se déroulait dans de meilleures conditions dans le passé. Bien que cela puisse être perçu comme tel, tous les métiers ont connu de tels bouleversements contradictoires qu'il est difficile d'établir objectivement si le travail « était mieux avant ». On peut aussi supposer, comme le fait Vincent Blanc sur la Radio Télévision Suisse (RTS)<sup>37</sup>, que cette question est perçue différemment selon les générations des travailleuses et travailleurs. Les jeunes sont mieux à même de s'adapter aux conditions de travail qu'ils trouvent en entreprise. Les plus âgés seraient plus enclins à estimer que leur travail se dégrade. Pour eux, c'est la réaction au changement qui les conduit

37 *Le travail, c'était mieux avant?* RTS, 2.9.2015. Source : <https://www.rts.ch/play/tv/c039etaitmieux-avant/video/le-travail-cetaitmieux-avant?id=7051292> (consulté le 26.10.2017).

à développer une perception négative. Une explication possible de ce clivage générationnel est l'affaiblissement des liens de socialisation, puisque ces derniers favorisent une meilleure ambiance de travail entre collègues. Une autre est la crainte pour l'emploi. Il n'en reste pas moins que la solidarité persiste entre les collègues. Le récit d'une salariée âgée de 48 ans illustre bien ces mouvements contradictoires et les tensions qui en découlent.

*Je dirais que l'ambiance s'est nettement détériorée [comme] c'est le cas partout. [Avant], on était un petit magasin avec une dizaine de personnes, où [tous les collègues] avaient le même âge et des enfants en bas âge. On allait toutes prendre le café ensemble avec la poussette de nos enfants, le gérant compris. [Il y avait une] sympathie au sein de l'équipe. Alors qu'aujourd'hui on est devenus beaucoup plus individualistes. C'est un peu du chacun pour soi. Je crois que nous avons tous peur pour nos places [de travail]. La crise y est pour quelque chose. [...] Mais je ne crois pas que les gens [sont moins solidaires] entre eux. On travaille tous pour le même magasin et à un moment donné il faut qu'il y ait de la solidarité.*  
(EP\_F\_48\_Gamma-A\_07-12-2012)

Le développement d'un individualisme sous la pression de contraintes organisationnelles se répercute profondément sur le rapport de chacune à l'activité professionnelle et modifie par conséquent les termes du contrat psychologique du travail.

*La répétition et la rapidité des changements que vivent les organisations ont profondément altéré les relations d'emploi et le contrat psychologique qui le sous-tend : la sécurité de l'emploi sur le long terme, en échange d'un fort investissement et d'une loyauté au travail, ne constitue plus les termes habituels de ces contrats.* (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012 : 76)

Pour ces auteures, c'est précisément dans les attitudes et les comportements individuels que s'expriment les modifications de ce contrat psychologique. Une autre conséquence perceptible de l'intensification est la dégradation de la qualité du travail. C'est par exemple le cas lorsque certains rayons ne sont plus toujours remplis conformément aux attentes de la clientèle. D'après le témoignage d'une salariée âgée de 45 ans travaillant au rayon produits laitiers, il est de plus en plus fréquent que la travailleuse ou le travailleur ne remplisse pas son rayon au rythme des arrivages. La surcharge de travail ne le permet plus. Les consommateurs qui s'en aperçoivent peuvent délaisser le magasin pour se tourner vers la concurrence.

Les effets de l'intensification se ressentent aussi sur la santé. Une cheffe d'équipe au rayon de produits non-alimentaires explique que les postures correctes n'exigent pas seulement du temps pour les adopter, mais aussi pour y penser au préalable. Dans l'activité, les corps agissent avant tout sur la base

d'instincts ou de réflexes. L'intensification peut donc exercer une pression sur les salarié·e·s diminuant le temps de réflexion nécessaire à penser les bonnes postures et à les adopter pour prévenir tout accident ou l'apparition des TMS. Quand la hausse de la pénibilité du travail est liée à des facteurs organisationnels clairement identifiables, les liens entre l'organisation du travail et la santé sont directs (Gollac et Volkoff, 2007). Pourtant, c'est à chacun·e individuellement de prendre ce temps de réflexion, alors que l'intensification est partagée collectivement.

Les liens entre les conditions de travail et la santé sont d'autant plus complexes que l'intensité du travail n'est pas seule en jeu. La question essentielle est de savoir dans quelle mesure la travailleuse ou le travailleur parvient à trouver un équilibre entre ses ressources et une activité devenue décidément plus exigeante.

*L'analyse ergonomique de l'activité montre que le travail est favorable à la santé quand chaque travailleur a la possibilité d'établir un compromis entre la préservation de celle-ci et les exigences de la tâche. Le bon compromis dépend des caractéristiques physiques et psychiques de chacun. Il suppose des ressources dont le travail dispose ou que l'organisation peut lui apporter : connaissances, compétences, matériels, logiciels, etc. (Gollac et Volkoff, 2007 : 59-60)*

Pour illustrer ce compromis positif, je peux mentionner le cas d'un salarié affecté au rayon fruits et légumes. Pour lui, le caractère physique de l'activité permet avant tout d'entretenir son corps ; le stress peut représenter une source de motivation dans un travail qui lui donne le sentiment d'être socialement utile.

*Moi, j'aime bien [le travail physique]. [...] [Les caisses sont lourdes], mais vous savez, il y en a qui ont travaillé dans un bureau toute leur vie et qui ont des maladies partout. Travailler physiquement ça entretient le corps aussi. Il y a des manières de porter. Un carton de bananes, ça fait 18,5 kilos, c'est le plus lourd. Les caisses de pommes, c'est 12,5 kilos, ce n'est pas [beaucoup]. Après, si les gens se baissent mal, ça, c'est autre chose. (EP\_H\_34\_Omega-B\_20-03-2013)*

## Conclusion

La planification et la mise en place des marchandises sont au cœur du fonctionnement des rayons. Les logiques du temps industriel et celles du temps des services coexistent, mais les premières sont plus importantes que les secondes. Les travailleuses et les travailleurs sont peu sollicités par la clientèle



et seulement indirectement quand il s'agit de donner des renseignements sur l'emplacement des produits. Certes, une division du travail existe entre rayons et en leur sein, mais le caractère sexué n'est pas déterminant. À la différence des caisses, on y trouve une mixité entre les sexes. Tous les rayons sont touchés par une réorganisation du travail, avec la polyvalence pour pivot. Ce dispositif permet aux équipes de travail d'assurer le fonctionnement du magasin, malgré le manque de ressources dû à une baisse des effectifs.

Si auparavant chacun se voyait attribuer des tâches confinées à un périmètre fixe, maintenant toutes et tous doivent être à même d'intervenir dans les rayons attribués à d'autres collègues lorsque ceux-ci sont surchargés de travail ou absents. La polyvalence transforme par conséquent en profondeur les habitudes des salarié·e·s. Elle implique concrètement une redéfinition de la division du travail dans les magasins rendant plus difficile de calculer la productivité par individu.

*Le rendement individuel est remplacé par une appréciation collective au niveau d'une unité, d'un service ou d'une usine entière. C'est alors la somme des heures au niveau choisi qui est considérée et rapportée aux résultats de production. (Célérier, 1997 : 159)*

En même temps, la polyvalence et le travail par équipe changent la nature du travail ; ils créent une nouvelle configuration en faisant accroître sa dimension collective tout en plaçant les équipes de travail sous une tension plus importante qu'auparavant.

Dans les rayons, l'autonomie permet aux équipes de bénéficier d'horaires plus prévisibles, tandis que la figure de la cliente ou du client se situe à l'arrière-plan dans le travail. L'autonomie ne semble toutefois pas suffire pour éviter le phénomène de l'intensification. En effet, la polyvalence comporte une accélération des rythmes et des cadences, une réduction des temps improductifs et un éclatement des tâches. Les conséquences se situent surtout au niveau de l'ambiance au sein des équipes, de la qualité du travail et, bien qu'à plus long terme, de la santé des travailleuses et travailleurs. Le modèle de la production flexible tel qu'il est mis en œuvre dans les magasins est susceptible de fixer des nouvelles limites à l'intensification. Cela interroge les ressources et le temps permettant au personnel de s'adapter à une réorganisation du travail.

## Chapitre 5

# La réduction des marges de manœuvre dans les rayons spécialisés

Dans les magasins alimentaires, quatre départements se distinguent des autres en raison des qualifications plus élevées qu'ils requièrent dans l'exécution du travail. Il y a tout d'abord la boucherie dont la présence dans les magasins représente une vieille tradition au même titre que la fromagerie à la coupe. Puis, on peut mentionner la boulangerie, l'ilôt traiteur<sup>38</sup> et la poissonnerie, lesquels se trouvent notamment dans les hypermarchés. La production et la confection s'effectuent traditionnellement sur place avant leur mise en rayon. Ce sont des départements que l'on peut considérer comme optionnels, puisqu'ils n'existent pas dans tous les magasins. On peut ajouter aussi les magasins de sport ou de bricolage, où le personnel connaît les produits sur le plan technique. Le temps des services prédomine généralement sur le temps de l'industrie, mais les évolutions en cours divergent néanmoins en raison de l'impact différencié de l'automatisation.

### La mobilisation d'un savoir-faire technique

Les rayons spécialisés restent encore de nos jours un bastion de l'emploi qualifié masculin. Ainsi que me l'a expliqué un boucher âgé de 53 ans, une formation technique est requise pour l'exercice du métier. Dans les hypermarchés, il est par ailleurs fréquent que les responsables de la boucherie bénéficient d'un statut de cadre. Les équipes disposent d'une très grande autonomie dans l'organisation des horaires pour autant que la présence du personnel soit garantie sans interruption durant l'ouverture du magasin. Les pièces de viande, de poisson et de fromage sont préparées sur place à la demande du client. La connaissance des fournisseurs, des produits et de la cuisine ainsi que la capacité à manier certains outils (à l'instar des couteaux) figurent parmi les compétences requises dans la gestion du rayon. En plus de cela, le travail comporte également des tâches d'entretien (nettoyage, roulement des articles, etc.) soumises à des normes d'hygiène particulièrement strictes, comme le relève une poissonnière âgée de 26 ans.

*Il faut avoir des connaissances sur le poisson. Ça c'est sûr. Les caractéristiques du poisson, de la pêche, beaucoup de cuisine aussi, car il faut savoir conseiller le client. Il y a beaucoup de gestion, mais [plus] pour les*

---

38 L'ilôt traiteur est un rayon de plats frais préparés à l'avance et prêts à être emportés par le client.

*cadres et les chefs d'équipe. [...] On fait le ménage tous les jours. On lave tous les jours le rayon, le frigo. Il y a beaucoup d'entretien, beaucoup de choses à faire! [...] Il y a un manuel à suivre à la lettre pour [les normes hygiéniques à respecter]. Cela concerne tous les produits frais. Et on est contrôlés par l'entreprise et [les autorités du] canton. (EP\_F\_26\_Omega-B\_21-03-2013)*

L'autonomie est limitée en ce qui concerne la gestion de la marchandise. Le choix des produits, les rabais proposés à la clientèle ou les prix sont décidés directement par la centrale d'achat qui négocie directement avec les fournisseurs. Les bouchers disposent d'une prévisibilité d'une semaine pour ajuster les commandes compte tenu des ventes. La description faite par un boucher âgé de 53 ans, engagé par Gamma, laisse entendre qu'en dehors de sa dimension technique, le travail repose également sur un système de commandes semi-automatique corrigé par la saisie manuelle, afin de prendre en compte les variations saisonnières dans la vente. Ce système assure qu'une quantité minimale de produits soit livrée pour chaque arrivage.

*On n'a aucun pouvoir décisionnel sur les produits. On a des superviseurs boucherie et des gens qui eux s'occupent de négocier avec nos fournisseurs. [Tout] est centralisé. Nous, on reçoit [la liste des produits] une semaine à l'avance. [On] a aussi des commandes automatiques, mais on peut les corriger. (EP\_H\_53\_Gamma-E\_06-11-2012)*

Ce boucher donne une illustration détaillée des étapes qui échelonnent une journée-type de son travail : contrôle des « data » des produits, mise en place du rayon, préparation des commandes avant 9 h, réception des arrivages et gestion des achats dits « CCP ». Ces derniers consistent à relever au quotidien les températures des frigos, la date de livraison et de consommation des produits, mais aussi à effectuer les tâches d'hygiène et de nettoyage. L'établissement de pièces justificatives permet un suivi minutieux des produits et de leur conditionnement, le but étant d'identifier les sources de toute éventuelle détérioration de la viande avant qu'elle ne soit consommée. Certains produits peuvent faire l'objet d'une cuisson préalable avant leur mise en rayon à l'instar des poulets déjà prêts pour le repas. Ces différentes activités sont interrompues lorsque les client·e·s s'approchent du comptoir pour être servis. Un nettoyage complet du rayon et du frigo conclut enfin la journée de travail au moment de ranger les produits lors de la fermeture du magasin.

Dans les années du boom économique d'après-guerre, quand les magasins se sont équipés d'une véritable boucherie au plot, les carcasses d'animaux étaient livrées toutes entières et les bouchers traitaient toute la viande avant de la mettre en rayon. Aujourd'hui, comme le dit un autre boucher âgé de 33 ans, la plupart des pièces sont déjà livrées dans des barquettes prêtes à

être mises en rayon, celles-ci ayant déjà été préalablement traitées et confectionnées par les industries de la viande. Son récit permet de saisir l'une des grandes transformations que connaît le métier de boucher dans la grande distribution : l'industrialisation du traitement de la viande.

*Avant [le travail était physique], maintenant il ne l'est plus. Tout est déjà pré-coupé, alors qu'avant, il fallait porter la carcasse dans le frigo et c'était lourd. Maintenant, c'est vraiment moins usant. Une carcasse pouvait peser plus de 100 kilos, facile! Il y a une manière pour la porter sur l'épaule, pour équilibrer le poids. [...] [C'est l'industrie qui fait ce travail.] Mais il y a toujours des gars derrière les machines. On ne peut pas désosser avec des machines. C'est un travail à la chaîne. Il y a des gars qui font la même chose toute la journée. Une épaule de bœuf toute la journée. Ils mettent [la viande] sous vide et puis c'est nous qui la recevons. (EP\_H\_33\_Omega-A\_07-05-2013)*

Si auparavant la dimension manuelle et physique était prépondérante, le métier de boucher est devenu plus administratif et manutentionnaire dans la grande distribution ; dans les usines de traitement de la viande, il se rapproche davantage d'un travail industriel. Le jugement sur la qualité de la viande n'est plus une prérogative du boucher, qu'il peut faire valoir avec son expérience. Une norme standardisée indiquant une date de péremption s'applique désormais à tous les produits et les bouchers doivent s'y tenir à la lettre. Pourtant, la charge de travail n'a pas diminué pour autant. En continuant à suivre ce même récit, on s'aperçoit que l'on assiste à un éclatement et à une multiplication des tâches, mais dans un contexte où la latitude décisionnelle des bouchers a fortement diminué par rapport au passé.

*Il y a énormément de traçabilité et de paperasse. [On sait, pour n'importe quel morceau de viande], d'où ça vient, quand il a été ouvert, quand il va périmer, tout est noté. Le ménage que l'on fait, les rangements du soir, les choses comme ça. On note la personne qui fait. [...] [Ça donne] plus de boulot. Il y a les dates et les « PLU », c'est-à-dire les codes des articles. Pour une entrecôte, il y a un tel numéro. On doit se baser sur un journal de bord où on mentionne tout ça. (EP\_H\_33\_Omega-A\_07-05-2013)*

## Le déclin d'un métier qualifié

La boucherie se trouve dans une situation paradoxale. D'une part, elle représente l'un des départements où les marges sont potentiellement les plus hautes, s'agissant de produits plus chers à l'unité. Une boucherie de qualité peut représenter un facteur concurrentiel décisif pour attirer des client-e-s

venant spécifiquement pour la viande, mais y faisant toutes leurs courses dans le magasin. D'autre part, une boucherie au plot, c'est-à-dire avec traitement de la viande sur place, requiert une équipe composée de plusieurs bouchers, dont les salaires sont plus élevés que la moyenne des employé·e·s en raison de la reconnaissance sociale de leurs qualifications. Une boucherie nécessite également l'occupation d'une superficie relativement étendue afin de permettre le traitement de la viande. Pourtant, les magasins où le chiffre d'affaires tend à baisser, notamment ceux de taille petite et moyenne, ferment progressivement leurs boucheries. Les directions des entreprises estiment que le chiffre d'affaires de ce département n'est plus suffisamment élevé. Dès lors, ils n'offrent de la viande qu'en libre-service, c'est-à-dire dans des barquettes mises en vente dans un rayon réfrigéré directement accessible à la clientèle. La vente en libre-service devient désormais plus rentable : le chiffre d'affaires reste à peu près comparable à celui d'une boucherie, mais il n'est plus nécessaire d'embaucher du personnel qualifié, car le contenu des activités relève de la manutention.

*Là, je ne touche plus la viande pratiquement, je ne fais plus que du libre-service. [C'est dû aux] frais de personnel, pour tenir un rayon comme ça, il fallait que l'on soit trois, oui, tous qualifiés. [Les responsables] ont estimé que ce n'était pas la peine de tenir le rayon. Ils se sont aperçus qu'en fermant les boucheries, le chiffre ne perdait pas tant que ça, vu qu'ils rallongent les [rayons avec les barquettes de viande]. (EP\_H\_46\_Omega-C\_18-04-2013)*

Dans l'ensemble, les bouchers tendent ainsi à être remplacés soit par des ouvrières et des ouvriers « spécialisés » (OS) dans les usines de traitement de la viande, soit par des salarié·e·s manutentionnaires dont le travail consiste à placer les barquettes de viande en rayon. Cette évolution est relevée par un boucher âgé de 38 ans de Gamma-D. Il a pu constater, lors de sa visite de l'usine de traitement de la viande, que les bouchers tendent à être remplacés par des ouvrières et des ouvriers qui travaillent à la chaîne de montage.

*Je crois qu'il y a entre 600 et 700 personnes qui travaillent dans [l'usine] centrale. Elles ne font que ça. C'est impressionnant. Ce sont comme des machines. C'est vrai qu'elles sont là et elles ne bougent plus. Elles sont devant et font ça, tac, tac. C'est vraiment du travail à la chaîne. Il y a des ouvriers-manutentionnaires, il y en a ceux qui vont préparer simplement. Les vrais bouchers qui désossent, ils ne font que ça, sur une seule [pièce]. La viande est pendue, elle arrive. [L'ouvrier] la prend, il la désosse, un autre fait autre chose. [...] Ce sont vraiment des automates. Ils ont une vitesse! (EP\_H\_38\_Gamma-C\_20-11-2012)*

La charge de travail tend à augmenter pour les bouchers. L'un d'entre eux, âgé de 52 ans, estime qu'il est tout à fait possible de mesurer l'intensification du travail. Il propose deux indicateurs pour cela. L'un est celui du « boulot supplémentaire », qu'il définit par une « surcharge de travail ». Il l'estime à hauteur de 30 %, soit à peu près du même ordre de grandeur que la baisse du personnel, qui est en revanche de 25 %. Ces proportions se réfèrent à la situation présente par rapport à son entrée dans le magasin en 2008. Il mentionne que les effectifs ont baissé de 13 à 9 personnes dans la boucherie durant cette période. S'agissant d'un hypermarché, la boucherie n'est pas menacée de fermeture, mais le travail s'intensifie pour ceux qui restent. L'autre indicateur est en revanche individuel. Le boucher estime en effet qu'il se trouve aujourd'hui tout seul à gérer un rayon de six mètres alors qu'auparavant deux personnes prenaient en charge la même surface. De plus, il remarque que le travail administratif et manutentionnaire tend à remplacer le traitement de la viande.

*Avant, on avait beaucoup de travail manuel et on était beaucoup pour le faire. Dans ce magasin, entre 2008 et aujourd'hui, l'équipe [de la boucherie] a été réduite de 25 %. [...] Par rapport à 1991, on a moins de travail, parce que la viande arrive en barquettes toutes prêtes. Mais, par rapport à 2008, on a beaucoup plus de travail, parce que les personnes ne sont plus là, donc, il y a des après-midi où vous êtes tout seul sur les cuissons et la préparation de la charcuterie ultra-fraîche. À cela, s'ajoutent les pauses, le contrôle des dates, le nettoyage, les commandes. Donc, on a une surcharge de travail. Bien, je dirais que l'on a facilement, en chiffres, 30 % de boulot en plus. (EP\_H\_52\_Omega-D\_10-04-2013)*

La boucherie s'est toujours caractérisée par une division du travail et une certaine polyvalence. Les qualifications partagées entre les collègues permettaient à chacun d'effectuer le travail de l'autre à tout moment, mais aussi de le partager dans l'optique de contribuer à une œuvre collective. Un boucher pouvait conseiller le client pendant que son collègue continuait à travailler les pièces de viande, et inversement. La production flexible exige cependant une autre forme de polyvalence qui dépasse le rayon lui-même, comme me l'a expliqué un autre boucher âgé de 53 ans. Cela consiste à apporter du renfort aux autres rayons, à commencer par la poissonnerie et la fromagerie. Si les différences dans le savoir-faire requis pour l'exécution du travail représentent un frein à la déqualification, elles ne peuvent pas pour autant l'empêcher.

*Un boucher, il doit aller aussi à la poissonnerie parce que là, il n'y a qu'une seule personne. Et donc, il y a des remplacements à faire. [C'est la] polyvalence, voilà, ça, c'est le maître mot des années qui viennent de s'écouler. On peut aller [jusqu'aux] années 2000, [mais surtout] 2007-*

*2008, c'est là que la polyvalence a commencé. Je pense qu'avant c'était encore assez sectoriel, mais maintenant, je pense que l'on va plus [loin].*  
(EP\_H\_53\_Gamma-E\_06-11-2012)

La baisse des effectifs est centrale dans la réorganisation du travail. Les équipes de boucherie sont réduites au minimum depuis que le personnel partant n'est plus remplacé. Toute absence pour maladie ou vacances est dès lors ressentie immédiatement. Même la prise des pauses s'avère désormais plus compliquée. Les activités se limitent de plus en plus à remplir de barquettes les « *selfs* », à savoir les rayons en libre-service, durant les jours où sont prévus les arrivages. Les emplois tendent à se déqualifier et à se féminiser par l'engagement de charcutières. La polyvalence les conduit à travailler dans des rayons très différents, qui requièrent parfois des qualifications, mais d'une tout autre nature. La connaissance et le maniement des produits ainsi que leur mise en rayon diffèrent entre une boucherie, une poissonnerie et une fromagerie. La raison d'être de la polyvalence est toujours la même. Depuis que le pool du personnel remplaçant a été supprimé, les salarié-e-s des rayons boucherie, fromagerie et poissonnerie sont aussi tenus de remplacer les collègues en cas d'absence. Mais la mise en œuvre de cette forme de flexibilité ne va pas de soi dans ces rayons. La coupe d'un fromage ou celle d'un morceau de viande sont des opérations pouvant paraître semblables, mais leur nature est en réalité très différente, au même titre que les normes d'hygiène à respecter.

La polyvalence est vécue comme un véritable casse-tête lorsqu'elle doit être pratiquée en dehors de son propre rayon pour une longue durée. C'est le cas dans le petit magasin Gamma-E, où le boucher doit compenser de manière permanente le départ d'un collègue de la poissonnerie, en effectuant des remplacements réguliers sur ce rayon. Ses difficultés sont liées autant à la méconnaissance des produits qu'à leur mise en place – cette dernière opération étant par ailleurs jugée comme la « valeur ajoutée », c'est-à-dire le facteur qui fait la différence pour attirer la clientèle, et permet d'augmenter le chiffre d'affaires.

*[On se retrouve] à quatre parce qu'il y avait deux poissonniers et il n'y aura plus qu'un seul. Donc c'est là que l'on retrouve la polyvalence. [On] doit compenser, voilà. [...] Il y a quand même une connaissance du produit [qui est différente]. On n'est pas dans les boîtes de conserve. Et en plus, il y a des règles strictes aux poissons. Le poisson c'est encore plus fragile que la viande. Il faut être capable de juger sa qualité. Monter un rayon poissons c'est un métier. On regarde le produit, on le présente, on le met en place. Il y a une valeur ajoutée à [le] mettre [en avant]. Une vitrine de poissons, vous la regardez, il faut que ce soit joli, marier les couleurs. C'est un métier.* (EP\_H\_53\_Gamma-E\_06-11-2012)

## L'interférence des appels téléphoniques

Dans les rayons spécialisés, la connaissance du produit est tout aussi fondamentale, mais elle requiert moins de notions techniques par rapport à une boucherie, une poissonnerie ou une fromagerie. Le travail comporte certes de la manutention, mais la relation avec la clientèle est directe bien que les articles soient exposés en libre-service. Le personnel doit se tenir à disposition pour donner des conseils à la clientèle sur l'utilisation des produits. Le travail comporte aussi l'organisation des commandes, la gestion du stock, la présentation des produits dans les rayons (le *facing*) et les renseignements à la clientèle. La mise en place d'animations est courante. Il arrive parfois que les fournisseurs soient conviés à y participer. Les équipes disposent d'une large autonomie dans l'organisation des horaires de travail (comprenant la prise des pauses, la possibilité d'aller aux toilettes, etc.) et la mise en place d'animations avec les fournisseurs; en sont exclus par contre le choix des produits et le *facing*.

Certes la polyvalence existe, mais elle reste dans la plupart des cas limitée au sein du rayon. La relation de service occupe une place prépondérante dans le travail. Comme l'explique le gérant de Gamma-D, les achats répondent à des besoins spécifiques et les produits sont généralement plus chers, c'est-à-dire qu'ils dégagent des marges plus élevées à l'unité. Les client·e·s demandent souvent des renseignements approfondis lorsqu'ils se trouvent devant les rayons, ce qui requiert l'engagement d'un nombre suffisant de salarié·e·s pour assurer à la fois les tâches de manutention et celles de conseil à la clientèle.

*Alors, ce n'est pas seulement la relation clients, c'est la vente qui est complètement différente. La vente dans les marchés traditionnels alimentaires, c'est du self-service, ce n'est pas de la vente assistée. Ici, les clients ont besoin de beaucoup de conseils, que ce soit pour les sanitaires ou le bois. Et notre clientèle est très large et ne connaît pas toujours les choses. Cela concerne souvent un achat relativement important en prix, donc elle a besoin d'être conseillée, c'est normal. [...] [Cela suppose] d'avoir suffisamment de personnel. (EP\_H\_50\_Gamma-D\_13-11-2012)*

La relation de service est très souvent mentionnée dans les entretiens comme le principal facteur de stress dans le travail. Au cours des dernières années, les consommateurs semblent devenir de plus en plus exigeants et agressifs à l'égard du personnel de vente. Une horticultrice âgée de 50 ans estime que ces attitudes reflètent un rapport différent à la marchandise. Dans leurs achats, les client·e·s tendent à être de plus en plus rapides, sensibles aux prix et à la qualité des produits. Cela peut créer des incompréhensions notamment dans l'horticulture, car l'aspect esthétique des végétaux est rarement parfait, y compris



lorsqu'ils sont fabriqués par des procédés industriels. Il est donc courant que le consommateur revienne dans le magasin pour se faire rembourser l'achat. C'est notamment dans les magasins de bricolage que les salarié-e-s peuvent savoir, par la quantité de produits vendus, le jour de la paie à la fin du mois.

*Les gens changent, les gens deviennent plus durs, ils ne veulent pas attendre. La politesse, ça n'existe plus ou beaucoup moins qu'avant. Les gens sont très exigeants. [Quand] ils achètent une plante, il faut que, au minimum, elle dure dix ans. S'ils font faux ou pas, ils s'en foutent, ils reviennent et ils se font rembourser. [...] Il faut aller vite, il faut acheter un truc irréprochable. Dans le végétal, il y a toujours une petite tache, quelque chose. C'est du vivant, et ça, ils ont de la peine à le comprendre.* (EP\_F\_50\_Gamma-D\_14-11-2012)

Les vendeurs ressentent aussi une méfiance accrue de la part des client-e-s depuis que la diffusion du commerce en ligne permet d'effectuer des comparaisons sur le prix, de visualiser des vidéos promotionnelles, de lire des comptes rendus sur la qualité d'un article, etc. Cela peut susciter des tensions. Les client-e-s exigent d'être rassuré-e-s alors même qu'ils pensent tout connaître sur la marchandise. D'après un vendeur au rayon sport âgé de 41 ans, les connaissances techniques et relationnelles prennent une importance accrue dans ce contexte.

*Les gens ont l'impression d'en savoir plus encore avec internet. Ils sont échaudés par ça et vont être très méfiants vis-à-vis d'un vendeur. Des fois, on s'aperçoit que le client a vraiment besoin d'être rassuré ; vous êtes obligés de lui dire : « C'est ça. Je sais de quoi je parle. Point, barre ! » [...] Dans le sport ou la cuisine, on demande vraiment des [connaissances] techniques. Si la personne ne pratique pas et n'est pas compétente, ça se voit tout de suite. Et les gens vont devenir plus agressifs. Si ça ne va pas, ça monte donc tout de suite en température.* (EP\_H\_41\_Gamma-B\_27-11-2012)

Les agressions de la part des client-e-s sont récurrentes à l'instar du secteur des caisses. En l'occurrence, on peut en distinguer deux sortes. L'une concerne les agressions physiques dans la mesure où elles se manifestent par des contacts corporels. C'est par exemple le cas d'attouchements avec la main sur le bras ou l'épaule du vendeur pour attirer l'attention. L'autre se manifeste sur le plan verbal. Dans la conversation, le consommateur se montre par exemple irrespectueux à l'égard de la vendeuse ou du vendeur, en lui disant qu'il l'estime incompetent par rapport aux renseignements reçus. Le récit d'un salarié au rayon sanitaires est illustratif de cette réalité. Pour lui, ce sont les incompréhensions qui provoquent les agressions, par exemple lorsque le client ne comprend pas qu'il doit préciser l'usage du produit qu'il souhaite acheter pour que la vendeuse ou le vendeur puisse le renseigner correctement.

*Disons que ce sont des agressions verbales. Malheureusement, on en a tous. Tout le monde a accumulé un stress en soi. Et nous, on est là pour le recevoir. [...] Admettons que je suis en train de renseigner, un autre [client] va arriver et me faire comme ça, [il tape sur mon bras]. C'est malpoli. Il y avait une collègue, elle était tranquillement dans l'allée centrale, elle va vers son rayon, il y a un client qui se met à [lui] courir [après]. (EP\_H\_35\_Gamma-D\_12-11-2012)*

À l'instar de ce que j'ai observé dans le secteur des caisses, certaines agressions de la part des client-e-s ont pour objet la question des travailleuses et travailleurs frontaliers. Le même salarié que je viens de citer s'est déjà fait invectiver à plusieurs reprises en raison de son accent. Avant de se faire engager en Suisse, il travaillait en France dans une entreprise en tant que chef d'un atelier composé de 18 salarié-e-s. La restructuration de l'entreprise a divisé l'équipe en deux. C'est la hausse des cadences qui l'a conduit à chercher un travail dans la grande distribution suisse. Dans le cas de telles agressions, il doit faire appel à son expérience sur le plan relationnel pour éviter que la situation devienne conflictuelle. S'il reste poli lorsqu'il refuse de servir le client agresseur, c'est pour éviter des altercations pouvant en fin de compte lui porter préjudice dans le cas d'une réclamation.

Si la relation de service représente déjà en elle-même une source de stress pour les travailleuses et travailleurs, les injonctions contradictoires aggravent l'intensification du travail. Elles reposent sur un dispositif technique aux apparences anodines : le téléphone. Quand les consommateurs appellent le vendeur, ils reçoivent un traitement prioritaire par rapport à ceux qui se trouvent dans le magasin. Cette configuration crée des tensions permanentes en raison de l'incompréhension que cela suscite auprès des client-e-s sur place. Cette configuration est récente d'après un horticulteur âgé de 48 ans.

*Vous êtes en permanence connecté à un téléphone, je dirais, et le client a un peu de mal à comprendre le temps que vous passez au téléphone par rapport au temps que vous passez avec la personne que vous avez en face. Voilà. La personne se déplace pour un renseignement, mais, malheureusement, le client téléphonique est prioritaire. C'est un peu naturel que ça puisse irriter un certain pourcentage de gens. (EP\_H\_48\_Gamma-D\_14-11-2012)*

Ce vendeur estime que les nouvelles méthodes de travail ne prennent en considération ni le fait que les appels peuvent interrompre un renseignement en cours dans le magasin, ni le contenu des renseignements demandés par téléphone. Les questions posées par les consommateurs au bout du fil sont souvent complexes, d'ordre technique, sans qu'ils aient véritablement les compétences nécessaires pour comprendre les explications données par le vendeur. Pour ce dernier, il est en même temps difficile d'abréger les conversations

téléphoniques pour qu'elles ne soient pas trop longues ; cela pourrait conduire l'interlocuteur à adresser une réclamation auprès du service après-vente. Les client-e-s appellent fréquemment pour savoir si le magasin dispose d'un certain produit en rayon et pour connaître son prix. Dans un cas comme dans l'autre, les client-e-s dans les magasins sont bien évidemment susceptibles de s'énerver et d'exprimer leur mécontentement auprès du vendeur.

*[Il arrive que] la personne vous appelle et vous passe son jardinier. Donc, vous parlez au jardinier et vous vous rendez compte que le jardinier ne sait pas calculer un pourcentage de désherbant à mettre dans un bol de cinq litres. On se rend compte que le jardinier n'en est pas un. La personne vous en passe une autre qui a encore moins de notions. Les explications peuvent durer [longtemps]. C'est à nous de contenir tout ça pour renseigner le client qui est en face de vous, qui, lui, est logiquement prioritaire.*  
(EP\_H\_48\_Gamma-D\_14-11-2012)

Dans ces circonstances, l'intensification est associée à une dégradation de la qualité du travail. Un exemple est celui donné par une fleuriste âgée de 35 ans. Elle se dit débordée presque tous les jours. La surcharge de travail n'est pas limitée à son rayon, mais concerne pratiquement tout le magasin depuis la baisse des effectifs. Dans son cas aussi les appels téléphoniques interrompent constamment le travail. Cela l'empêche de servir convenablement la clientèle en prenant le temps nécessaire pour donner des renseignements et préparer les bouquets de fleurs. La hausse des ventes ratées se répercute à son tour sur une baisse du chiffre d'affaires. Lorsque la salariée éclate en sanglots, le gérant se montre d'une bonne écoute ; il n'en reste pas moins que le dysfonctionnement structurel que connaît le magasin persiste. Il faudrait soit plus de ressources en personnel, soit changer les directives pour limiter les interférences du téléphone dans l'activité de travail.

*Je rate beaucoup de ventes. On pourrait développer un contact avec le client, mais je suis interrompue par le téléphone et le service clients. [...] J'ai une cliente au service clients que je n'ai pas pu servir pour sa réclamation. J'ai le téléphone qui sonne et j'ai la caissière qui m'appelle pour de la monnaie sur un billet de 1000 francs ou qui veut être sûre que le billet est vrai ou qui a besoin de l'aide parce qu'elle a fait une erreur sur la caisse ou pour une carte qui ne marche pas. Du coup, je pars en pleurant des fois parce que c'est trop dur et là j'ai besoin d'aide.* (EP\_F\_40\_Gamma-C\_19-11-2012)

Le personnel confronté à ces injonctions contradictoires sur une longue durée est susceptible de « péter les plombs », c'est-à-dire qu'il peut connaître des épuisements professionnels (*burn-out*). Plus loin dans l'interview, elle dit se trouver dans une situation permanente de stress, qui est plus élevée les

jours qui précèdent ses congés, quand le travail ne peut pas être reporté au lendemain et doit être terminé avant la fermeture du magasin.

## Conclusion

Dans les rayons spécialisés, la plupart des emplois sont qualifiés. Ils concernent des métiers pour lesquels le savoir-faire technique joue un rôle central dans la connaissance des produits et le renseignement à la clientèle. C'est le cas des bouchers, des poissonniers, des fromagers, des horticulteurs ou des fleuristes. Les marges à l'unité étant plus élevées sur les produits vendus, le gérant peut engager assez de main-d'œuvre pour assurer les prestations de service à la clientèle, dans lesquelles les conseils revêtent une dimension centrale. Le temps des services prédomine sur le temps de l'industrie, que ce soit sous l'angle des contraintes ou des ressources à disposition du personnel. Les évolutions en cours laissent cependant entendre qu'il existe une intensification du travail, mais pour des raisons totalement différentes par rapport aux métiers que l'on peut trouver dans les caisses et les rayons alimentaires.

Les bouchers représentaient traditionnellement l'un des bastions masculins au bénéfice des emplois les plus qualifiés et les mieux payés dans la grande distribution. Aujourd'hui, ce métier est en déclin dans le secteur, suite à l'automatisation de l'industrie de la viande. On trouve rarement des boucheries au plot et le plus souvent leur présence est limitée aux supermarchés. La plupart des bouchers restés dans la grande distribution sont confrontés à une taylorisation de leur travail consistant à être polyvalents et à remplir des barquettes de viande dans les frigos des supermarchés. Pour eux, le temps de l'industrie fait irruption dans leur travail. Le constat le plus surprenant des différents récits que j'ai recueillis est l'absence de toute résistance, s'agissant d'un métier à forte tradition identitaire.

En revanche, en ce qui concerne les vendeurs aux rayons bricolages, la relation de service comporte un face-à-face permanent avec la clientèle et représente une source de pénibilité majeure. Les injonctions contradictoires liées aux interruptions téléphoniques sont à l'origine d'une intensification du travail par rapport à laquelle les vendeuses et les vendeurs estiment n'avoir aucune véritable emprise. Ces situations provoquent des situations de stress aigu et peuvent porter atteinte à la santé si elles perdurent. En l'occurrence, les client·e·s qui téléphonent à la vendeuse ou au vendeur reçoivent un traitement prioritaire par rapport à celles et ceux qui se trouvent dans le magasin. Il est difficile pour le personnel de répondre simultanément aux deux client·e·s. Cette configuration crée des tensions permanentes en raison de l'incompréhension que cela suscite auprès des consommateurs sur place.

Ainsi, pour cette catégorie du personnel, c'est davantage l'accroissement des contraintes propres au temps des services, et moins celles liées au temps de l'industrie, qui représente un enjeu.

## Chapitre 6

### Des équipes au bord de l'explosion

Les récits des personnes interrogées dans le cadre de cette enquête sous-entendent une tension latente dans de nombreuses équipes de travail. Pourtant, au lieu de déboucher sur des conflits de travail, la tension se cristallise autour de l'absentéisme, pratique honnie autant par les employeurs (en raison de son coût) que par les salarié-e-s (ceux-ci étant confrontés à une intensification liée au remplacement des collègues absents). Les conflits n'ont pas pour autant disparu complètement. En témoigne par exemple la destitution d'une gérante à la suite de la mobilisation du personnel dans l'un des magasins retenus dans mon étude. Au-delà de ce cas, on peut considérer que la tension se manifeste principalement autour de l'extension des heures d'ouverture des magasins.

#### Des tensions latentes dans les magasins

La stagnation du commerce de détail, accentuée par les conséquences de la crise économique mondiale des années 2007-2012, se manifeste par la crainte de perdre son emploi.

*La menace de licenciement déstabilise également des franges nombreuses du salariat en créant une angoisse collective face à l'avenir, ce qui explique, au moins partiellement, le succès de la notion d'exclusion dans le débat social. Cette mutation fait dire à certains que l'emploi stable lui-même est à terme condamné et que tous les salariés n'ont d'autre avenir que celui de la précarité de l'emploi. (Paugam, 2006 : 166)*

La crise affecte les travailleuses et travailleurs d'entreprises considérées comme « sûres » sous l'angle de l'emploi. La conséquence est une fragilisation des collectifs de travail et un repli sur soi qui accentue la tendance générale à l'individualisation (Martuccelli, 2010). Dans ce contexte, l'équilibre des collectifs de travail est fragile et précaire. Un salarié âgé de 42 ans chez Omega affirme que l'ambiance est toujours sur le point d'« exploser », en raison du cumul de tensions. Il rappelle que le personnel se trouve en sous-effectifs lorsque des collègues sont en vacances ou absents pour d'autres raisons. Les réactions de décompensation se présentent généralement sous une forme individuelle et imprévisible.

*Il suffit qu'une personne commence à casser le moral, à mettre des bâtons dans les roues. C'est ce qui s'est passé l'avant-dernière fois quand le gérant a pris ses vacances. On n'a rien dit, et puis, il y en a un qui commençait*

*à râler. [...] [Quand ça explose], chacun réagit différemment, c'est ça qui est marrant. Mais, une chose est sûre, la rentabilité en prend un coup.*  
(EP\_H\_42\_Omega-A\_03-05-2013)

Plusieurs indices laissent entendre que le temps de travail joue un rôle déterminant, mais pas exclusif, dans les tensions que l'on trouve dans les magasins. D'une part, ceci est lié aux horaires de travail du personnel, c'est-à-dire à la disponibilité temporelle. La gérante de Gamma-D estime que les tensions sont régulières et mettent chaque fois à l'épreuve la hiérarchie du magasin. Des aménagements sont recherchés dans la mesure du possible, mais les intérêts commerciaux du magasin priment sur ceux des salarié-e-s, notamment quand les journées de vente sont chargées durant les périodes des fêtes (Noël, Pâques) ou en fin de semaine.

*Les gens aiment bien éplucher les horaires des autres. [...] Des gens qui se plaignent toujours de leur horaire, il y en a beaucoup. Il arrive que des gens ne soient pas d'accord avec leur planning horaire, mais pour finir c'est de l'entente et on ne peut pas toujours donner au collaborateur ce qu'il souhaite. On ne peut pas donner [congé] le 24 décembre ou le samedi de Pâques. S'agissant des plus grosses journées, nous devons être présents. Mais si quelqu'un a besoin d'un congé particulier, on va dans son sens, et si on ne peut pas, on lui explique pourquoi.* (EP\_H\_50\_Gamma-D\_13-11-2012)

D'autre part, des tensions sont ressenties aussi en raison de l'intensification du travail. Elles sont d'autant plus importantes que la peur de perdre l'emploi est généralisée. D'après une caissière âgée de 60 ans, les moments de socialisation tendent à diminuer en dehors des pauses et les absences sont immédiatement ressenties par une hausse de la charge de travail des collègues. Toutes ces tensions semblent être intériorisées par les salarié-e-s.

*Je trouve que la plupart des personnes ne s'expriment pas vraiment. Elles n'osent pas trop dire ce qu'elles pensent. Mais on ressent qu'il y a une forte tension. [...] Il me semble que l'on ressent plus la tension, parce que le travail si vous le perdez, c'est très dur pour en retrouver un autre. [...] Là, dès qu'il manque quelqu'un, [que] quelqu'un est malade, ça se ressent beaucoup. Il y a plus de tensions qu'avant.* (EP\_F\_60\_Gamma-B\_29-11-2012)

Ces phénomènes peuvent conduire à des conflits interpersonnels comme en témoigne une salariée de Gamma-C âgée de 40 ans. L'intensification du travail conjuguée à des soucis d'ordre privé a rendu ingérable sa vie au quotidien. Sa réaction a été de s'en prendre à une collègue à qui elle reprochait de ne pas travailler correctement et d'être donc la raison de son débordement personnel. L'intervention du gérant s'est révélée nécessaire pour apaiser des tensions interpersonnelles qui, en réalité, étaient liées à une situation de sous-effectifs dans le magasin.

*Ça m'est arrivé nerveusement de ne pas gérer, et puis, forcément de m'en prendre à une collègue qui, à mon goût, n'avait pas fait son travail. [À cause d'elle], ça retombait sur moi et c'était trop lourd. Du coup, au lieu de le lui dire gentiment comme en temps normal, ça peut faire des débordements. [Il y a] une accumulation de non-dits sur beaucoup de journées stressantes [et] une goutte d'eau un jour [suffit]. (EP\_F\_40\_Gamma-C\_19-11-2012)*

D'autres sources de tension existent, bien que moins fréquentes et davantage ponctuelles. Elles peuvent toucher à la condition des travailleuses et travailleurs frontaliers<sup>39</sup> ou à la pénurie de places de parking<sup>40</sup>. De manière générale, les tensions débordent rarement sur des situations conflictuelles prenant pour cible l'organisation du travail. C'est plutôt autour de la personnalité des collègues du même rang hiérarchique ou des supérieur·e·s que des litiges apparaissent. C'est ce qu'explique un salarié âgé de 42 ans chez Omega. Une « psychologisation » des rapports sociaux semble donc exister sur les lieux de travail. Cela signifie que les rapports sociaux sont appréhendés par des médiations d'ordre psychologique qui modifient leur compréhension (Stevens, 2008). Les salarié·e·s ne disposeraient plus de points de repères leur permettant d'identifier le rôle des structures sociales dans les raisons de leur mal-être.

*Les conflits ouverts liés au travail, bizarrement, sont assez rares. Ce sont souvent des conflits ouverts liés à la personnalité, surtout en caisse. [...] On va dire que non. Ce n'est pas forcément lié au travail. [C'est plutôt] la personnalité de la personne [qui est l'objet du conflit]. (EP\_H\_42\_Omega-A\_03-05-2013)*

## Un dialogue de sourds

Quand la polyvalence intensifie le travail, un cercle vicieux peut se produire : plus la pression est élevée, plus les absences tendent à augmenter. Celles-ci restent néanmoins faibles comparées à toutes les heures de travail du personnel. À Gamma, le taux d'absence est par exemple de 4 % à Genève. Le taux d'absence est suivi de très près par tous les échelons hiérarchiques – au

39 Un salarié de 45 ans travaillant dans le magasin Omega-C affirme avoir provoqué une discussion avec ses propos hostiles envers les travailleuses et travailleurs frontaliers lors d'une pause. Il s'est trouvé immédiatement isolé face à ses collègues et depuis le sujet n'a plus été abordé dans le magasin en question. Je n'ai pas rencontré d'autres cas analogues.

40 Cette thématique concerne avant tout les salarié·e·s domicilié·e·s à l'extérieur de la ville ou du canton, dont les frontalières et les frontaliers constituent probablement la majorité. Le stationnement de la voiture est géré individuellement par les salarié·e·s. Il n'en reste pas moins que les coûts exorbitants des parkings et la réduction des places de stationnement à durée indéterminée en font un enjeu de plus en plus collectif. Dans le magasin Gamma-A, cette question fait l'objet de doléances régulières de la part de l'ensemble du personnel, sans qu'elle ait pu être résolue pour autant.



point de devenir parfois une obsession au vu de la place qui lui est donnée par rapport à l'ampleur du phénomène.

*L'élément clef réside dans le taux d'absence. Tous les mois, je commente ce taux à la direction générale. D'office. Tous les responsables d'unité ont un rapport mensuel des absences des différentes unités, afin de pouvoir se comparer. Les responsables disposent également d'un rapport mensuel dans chaque unité.* (EE\_H\_DRH\_Gamma\_16-05-2012)

Les absences créent des tensions pour plusieurs raisons. Premièrement, elles peuvent être l'expression d'une résistance silencieuse des salarié-e-s, comme l'ont montré des enquêtes effectuées en France (Béroud *et al.*, 2008 : 75). Deuxièmement, le personnel remplaçant est contraint de travailler en sous-effectifs. Troisièmement, les absences suscitent des coûts pour les entreprises par la hausse des cotisations versées aux assurances sociales comme les allocations perte de gain (APG). Tout cela peut coexister et donner lieu à une ambiance tendue à tous les niveaux, comme le laisse entendre le gérant d'Omega-B.

*Moins de dialogue égal plus d'absentéisme. C'est très lié. Après, quand vous avez essayé d'expliquer ça, les [dirigeants] ne vous comprennent pas. [...] Pour eux, c'est uniquement le résultat [qui compte]. Mais à côté de ça, il y a forcément des choses qui ne marchent pas bien. Si la solution c'est de changer le collaborateur quand vous avez un problème avec lui... c'est très limitatif! [rire]* (EP\_H\_55\_Omega-B\_18-03-2013)

En considérant l'absentéisme comme une forme possible de résistance, faut-il réprimer les absentéistes ou engager un dialogue avec le personnel? Le choix de mettre en place une gestion des absences va plutôt dans le sens de la répression. Trois types d'absences sont ciblés par ce dispositif managérial. Le premier concerne celles de courte durée, à savoir jusqu'à trois jours. Le deuxième celles de durée moyenne, à savoir de quatre à trente jours. Le troisième celles de longue durée, à savoir plus de trente jours. Les gérants sont tenus de suivre deux indicateurs : les jours d'absence sur une base mensuelle (taux de fréquence) et les heures d'absence par rapport à celles travaillées (taux d'absence). En cas d'absences longues ou répétées, la travailleuse ou le travailleur est convoqué pour un entretien formel avec le gérant, le but étant d'établir un premier état de situation. Si les absences se répètent ou perdurent dans le temps, la travailleuse ou le travailleur est convoqué à un deuxième entretien formel pour un nouvel état de situation. Enfin, si les absences ne cessent toujours pas, un troisième entretien est organisé, mais cette fois-ci en présence d'un gestionnaire des ressources humaines.

Ce dispositif prend pour cible notamment les absences de courte durée, dans l'idée qu'elles devraient avoir un caractère exceptionnel. Pour l'entreprise, il s'agit tout d'abord de réduire les coûts. La travailleuse ou le travailleur conti-

nue de recevoir son salaire (90 % chez Omega, 100 % chez Gamma jusqu'au troisième mois), tandis que l'APG n'intervient qu'à partir du quatrième jour avec une indemnisation à hauteur de 80 %. L'enjeu se situe également dans l'imposition d'une discipline aux salarié·e·s, à qui il est rappelé que la présence au travail est un devoir contractuel. On retrouve ici la discipline comme l'une des principales caractéristiques du temps industriel émergé au XIX<sup>e</sup> siècle (Thompson, 2004). Les collègues remplaçants reçoivent le même message indirectement : il n'est pas question d'engager du personnel supplémentaire et c'est à eux de se débrouiller en serrant les rangs.

Enfin, les absences de courte durée ne concernent pas indistinctement tous les salarié·e·s. Les plus touchées sont les femmes engagées à temps partiel dans la ligne de caisses, leur taux d'absence étant double par rapport à celui des hommes. Le directeur des ressources humaines (DRH) de Gamma explique cette différence par les conditions sociales des femmes, à savoir la précarité et les temps partiels (les deux pouvant être par ailleurs liés), et par leur moindre attachement à l'entreprise. Il n'évoque toutefois pas que les mères doivent aussi s'absenter du travail pour s'occuper des enfants malades renvoyés par les crèches.

*Plus l'entreprise engage des femmes, plus l'absence pour maladie est élevée. C'est mathématique. [...] Je pense que deux raisons [permettent de l'expliquer]. Premièrement, les métiers les plus précaires sont occupés davantage par les femmes. C'est le cas du travail à la caisse. Des conditions plus difficiles peuvent générer plus d'absences. Deuxièmement, plus les personnes travaillent à temps partiel, moins elles affichent un attachement à l'entreprise. Je note plus d'absences maladie chez les caissières à temps partiel que chez celles à temps plein. Cela peut créer indirectement une absence facilitée. (EE\_H\_DRH\_Gamma\_16-05-2012)*

L'intérêt pour les absences de courte durée ne signifie pas qu'il existe une indifférence par rapport à celles de longue durée, mais ces dernières représentent une proportion beaucoup plus faible. Une différence sur le plan qualitatif doit toutefois être relevée. Plus l'absence est longue et plus le retour à l'emploi est difficile. La DRH d'Omega estime qu'il est courant de résilier le contrat de travail lorsqu'une réintégration n'est pas envisagée. Les dispositions réglementaires en la matière ne diffèrent pas entre Gamma et Omega. Le versement d'une indemnité journalière maladie est prévu pour une durée maximale de deux ans (après la période d'essai). Il n'en reste pas moins que le contrat de travail peut être résilié avant ce délai.

Le code des obligations (CO) prévoit que pendant une incapacité de travail totale ou partielle résultant d'une maladie ou d'un accident, il n'est pas possible de résilier le contrat de travail durant 30 jours au cours de la

première année de service, durant 90 jours de la deuxième à la cinquième année de service et durant 180 jours à partir de la sixième année de service. La résiliation du contrat de travail a pour conséquence, sur le plan comptable, de sortir ces personnes de la masse salariale et de permettre la mise au concours des postes laissés vacants – sans oublier que le taux d'absence baisse dans les statistiques ! Lorsqu'une reprise du travail est possible, même à un taux d'emploi réduit, les dirigeants se déclarent favorables au maintien de ces salarié-e-s dans l'entreprise, même si cela a comme contrepartie une baisse de la productivité. Chez Omega, le degré de souplesse est proportionnel à l'ancienneté de la travailleuse ou du travailleur dans l'entreprise, comme l'explique sa DRH.

*Nous avons une politique assez dure par rapport aux absences de longue durée. Cela signifie que nous arrêtons beaucoup de contrats une fois écoulée la période de protection prévue par la loi. C'est le cas lorsqu'aucune réintégration stable et durable n'est envisagée. Mais nous agissons de manière différente si la personne a vingt-cinq années d'ancienneté plutôt que cinq. Nous proposons des réintégrations si la reprise du travail peut durer dans le temps tout en étant stable. On souhaite éviter que des absences surviennent tous les trois ou quatre mois. (EE\_F\_DRH\_Omega\_12-09-2012)*

Dans le cadre de la gestion des absences, les rencontres entre la travailleuse ou le travailleur et sa hiérarchie visent à trouver des mesures pour éviter que les absences surviennent ou se reproduisent dans le temps. Un réaménagement de la place de travail ou une nouvelle affectation de la travailleuse ou du travailleur pourraient ainsi entrer en ligne de compte. Ceci n'est pas toujours le cas si l'on en croit les membres de la commission du personnel (COPE) que j'ai rencontrés. Ils prennent part à ces entretiens comme observateurs quand leur présence est demandée par la travailleuse ou le travailleur. Ils constatent que les angoisses sont courantes pour les travailleuses et travailleurs lorsqu'ils sont convoqués. C'est d'autant plus le cas lorsque la convocation est annoncée pratiquement sur-le-champ sans qu'une préparation soit possible.

*Quand vous êtes convoqués par les RH, il y a un questionnaire à remplir dans lequel on vous demande si l'absence tient au travail. Mais après le deuxième ou le troisième entretien vous recevez une lettre. On vous met en garde parce que les absences pénalisent l'activité. Et [on vous dit] que si cela devait se reproduire, l'entreprise peut prendre des mesures allant jusqu'à la résiliation du contrat de travail. [...] Si vous êtes convoqués par votre responsable et le gestionnaire des ressources humaines, vous sentez la pression, c'est l'angoisse. (EE\_F+F\_COPE\_Gamma\_30-04-2012)*

Certes, une travailleuse ou un travailleur peut être licencié pour cause d'absence, mais aucun indice n'indique qu'il s'agit d'une pratique courante. Cela

signifie que la fonction principale de ce dispositif n'est pas tant la sanction, mais plutôt la délégitimation des absences. L'octroi d'un avertissement vise à transmettre le message suivant : l'absence doit avoir un caractère exceptionnel quelles que soient ses raisons. À l'instar de ce que l'on peut trouver dans d'autres entreprises suisses où il existe un tel dispositif, sa mise en œuvre est susceptible d'exercer une pression sur la travailleuse ou le travailleur pour qu'il reprenne plus vite le travail après une absence pour maladie ou accident. La prise en compte de la pénibilité du travail peut passer au deuxième plan par rapport aux objectifs de rentabilité (Cianferoni, 2014). La gestion des absences affaiblit en fin de compte les liens de solidarité et exerce une pression sur tout le personnel.

## Un magasin en fibrillation

Au moment de mon enquête, je suis surpris d'apprendre que le magasin Gamma-E connaît depuis plusieurs mois des tensions importantes<sup>41</sup>. Un conflit de travail se déploie et implique tous les acteurs en jeu : direction, gérante, salarié-e-s, COPE et syndicat. L'événement déclencheur est la nouvelle gestion du temps de travail dans la ligne de caisses. Les caissières doivent désormais prendre leur pause entre 8 h 30 et 10 h alors que la plupart travaillent le matin de 8 h à 13 h. Le but est de les affecter durant les heures les plus chargées, ceci afin de compenser la diminution des effectifs. Cette situation suscite l'ire des caissières qui peuvent se retrouver à une même caisse pendant plus de quatre heures consécutives, comme l'explique l'une d'entre elles.

*Du fait que la plupart des fois on mange à 13 h ou à 14 h, cela nous fait une longue matinée. Quand celles qui mangent à 14 h partent [en pause] à 9 h, c'est tôt. On est alors clouées cinq heures sur la chaise sans bouger et au mieux on peut se lever pour ranger les paniers. On est tout le temps là, [à la caisse]. (EP\_F\_40\_Gamma-E\_06-11-2012)*

En réalité, l'émergence de ce conflit est liée à l'intensification du travail et à une gestion très stricte du personnel. Car si la directive sur la pause des caissières pouvait être négociée a priori sans trop de difficultés, l'accumulation des tensions entre la hiérarchie et le personnel conduit à un dérapage. Lorsque le délégué du personnel saisit les doléances des caissières pour s'adresser à la gérance du magasin, la situation prend un caractère officiel et un conflit s'installe sur lequel, à la surprise de toutes et tous, aucune des parties n'exerce plus aucun véritable contrôle.

41 Ce chapitre reprend plusieurs éléments développés dans l'article : Bonvin J.-M., Cianferoni N. et Martinelli A. (2016), « La négociation sociale du temps de travail. Évolutions de ses objets et de ses configurations dans le contexte suisse », *Négociations*, (26), 41-53.

*L'accumulation de deux ans de tensions a fait que les gens n'en pouvaient plus. Pratiquement tout le personnel de Gamma-E devait atteindre des objectifs [impératifs] et le gestionnaire des ressources humaines descendait presque toutes les semaines dans le magasin. [...] Des gens s'étaient adressés au syndicat et du coup, j'ai dit : « On y va, on se lance ». D'autres collègues membres du syndicat se sont lancés également. J'ai donc écrit au directeur général de l'entreprise. J'ai donné un délai pour régler la situation [en précisant que] plusieurs [salariés] sont prêts à faire grève avec un piquet devant le magasin et une conférence de presse. (EE\_H\_SYNDICAT-2\_12-03-2012)*

Une réunion est rapidement convoquée par la gérante. Y sont conviés les caissières, les gestionnaires des ressources humaines (représentants de la direction) et les membres de la COPE. Le but est d'avoir un échange sur la situation du magasin pour parvenir rapidement à une solution et éviter un élargissement du conflit à d'autres magasins. D'après le délégué du personnel, cette séance se révèle un échec. Elle n'amène aucun résultat tangible et les caissières se sont fait réprimander. Au lieu d'engager de véritables négociations, les parties ont rigidifié leurs positions respectives.

*Les caissières se sont fait taper sur les doigts. Elles n'ont pas eu raison et n'ont pas été écoutées. Ça ne s'est pas bien passé. (EE\_H\_SYNDICAT-2\_12-03-2012)*

Suite à l'échec de cette réunion, les travailleurs et les travailleuses entrent en contact avec le syndicat (qui est interdit d'accès dans l'entreprise) et instituent une coordination avec la COPE. Le but de cette démarche est d'amener la direction de l'entreprise à assouplir sa position, et qu'elle accepte de négocier avec le personnel un autre système pour les pauses des caissières.

*La volonté était de créer un front commun qui tienne le coup, où finalement la direction de l'entreprise était dans l'obligation d'entrer en matière [à la suite] d'un ultimatum adressé par le syndicat. (EE\_H\_SYNDICAT-2\_12-03-2012)*

Au même moment, le délégué du personnel prend l'initiative de lancer un sondage en vue de recueillir et faire connaître l'avis des travailleuses et travailleurs du magasin. Il en résulte que 96 % des répondants connaissent une dégradation des conditions de travail depuis six mois, c'est-à-dire depuis que la gérante est entrée en fonction. Le conflit englobe toutefois d'autres dimensions que les horaires des pauses. La polyvalence est notamment mise en cause dans un contexte de diminution des effectifs, qui a pour conséquence d'intensifier le travail et d'allonger les journées passées dans les magasins. Mais la responsabilité du malaise est attribuée avant tout à la gérante. Le personnel d'encadrement ne tolère plus des moments de décompression en dehors

des pauses, ce qui accroît les tensions. Le taux de roulement du personnel et le taux d'absence se situent à des niveaux élevés. Ces indicateurs reflètent vraisemblablement ce malaise.

*Depuis l'arrivée [de la gérante], la situation se dégradait à une vitesse formidable que ce soit dans l'ambiance, la qualité du travail et du service à la clientèle. Je lui ai dit très clairement que la faute de tout cela était la sienne; et que son management n'allait pas.* (EE\_H\_SYNDICAT-2\_12-03-2012)

Le délégué du personnel revendique donc l'éloignement de la gérante comme condition pour pacifier les relations de travail dans le magasin. La hiérarchie répond en réprimant la dissension. Le délégué du personnel se voit proposer par la direction un déplacement dans un autre magasin sous peine de rétorsions, ce qu'il accepte contre son gré. Par son isolement, il se trouve neutralisé et incapable de poursuivre toute activité susceptible de bousculer les relations de travail dans l'entreprise.

*Après de longues tractations, on m'a proposé une porte de sortie assez agréable. J'ai été convoqué par le DRH qui m'a dit: « Vous savez [quel est] l'endroit le plus tranquille de l'entreprise? »* (EE\_H\_SYNDICAT-2\_12-03-2012)

Aucun.e salarié.e du magasin n'accepte de remplacer le délégué du personnel. Le conflit n'étant toujours pas résolu, les travailleuses et travailleurs décident de maintenir le rapport de force avec la direction sur la base de cette nouvelle configuration. Le conflit franchit une étape décisive lorsque les salarié.e.s prennent l'initiative d'écrire une lettre à la direction de l'entreprise, cosignée par le syndicat et la COPE, dans laquelle ils posent un ultimatum. Ils souhaitent que des mesures concrètes soient prises dans un certain délai. La crainte de voir apparaître un piquet de grève devant le magasin conduit la direction à repenser sa position. Elle cherche une porte de sortie permettant la résolution du conflit. À cet effet, elle prend l'initiative de confier un audit à une entreprise externe, ayant pour mandat de vérifier les résultats du sondage. Cette démarche permet à la direction de reconnaître le malaise sans perdre la face. La gérante est alors destituée en signe d'apaisement, répondant ainsi favorablement à la principale revendication des travailleuses et travailleurs.

Il est certes difficile de distinguer, dans le *management*, les aspects liés strictement à la personnalité de la gérante et ceux relevant de l'organisation du travail. Mais le fait que la destitution de la gérante soit apparue dans le conflit comme la revendication principale indique l'existence d'une psychologisation des rapports sociaux (Stevens, 2008). En effet, cette revendication prend le dessus sur celles relevant de l'organisation du travail et c'est donc l'éloignement de la gérante qui permet de régler ce conflit. Les modalités de

la prise des pauses des caissières ne sont pas modifiées. La polyvalence reste de mise et les équipes travaillent toujours en sous-effectifs. Ainsi, les aspects qui étaient à l'origine du malaise n'ont pas évolué. Ces enjeux collectifs restent exclus de la négociation collective. Les employeurs souhaitent garder leurs prérogatives pour tout ce qui relève de l'organisation du travail.

*Le problème principal [dans ce conflit] réside dans l'absence de négociation collective sur l'organisation du temps de travail et son intensité. Le conflit se présente alors comme le moyen de contraindre l'employeur à inscrire ces thématiques dans un cadre négocié, c'est-à-dire à élargir, comme le montre Christophe Dupont (2004), le champ de la « négociabilité ». De leur côté et sans surprise, les employeurs souhaitent garder leurs prérogatives sur l'organisation du travail et ne pas en faire un objet de négociation au plan intra- et inter-organisationnel. [...] [Mais] à partir du moment où la flexibilité temporelle n'apparaît pas dissociable de l'organisation du travail, c'est l'ensemble des conditions de production qui devraient être retenues comme objets de la négociation sociale, ceci pour éviter que les tensions latentes dans les ateliers ou les magasins ne conduisent à des conflits collectifs de travail, lesquels ne sont souhaités par aucune des parties. (Bonvin et al., 2016 : 52)*

Le conflit est résolu seulement à la surface, sans que ses raisons d'être plus profondes le soient. Les questions liées au temps de travail, comme les horaires de pause ou l'intensification du travail, demeurent exclues de la négociation collective. Le syndicat ne parvient pas non plus à saisir cette occasion pour s'imposer comme un interlocuteur durable de la direction et comme un représentant légitime des travailleuses et travailleurs dans l'entreprise.

## Conclusion

Les tensions sont courantes au sein des équipes de travail, le plus souvent en lien avec l'intensification et la disponibilité temporelle, deux mécanismes relevant de la plus-value absolue. Je n'ai pas constaté de tensions découlant de la déqualification, donc relevant de la plus-value relative. D'autres éléments peuvent aussi entrer en ligne de compte comme la question des travailleuses et travailleurs frontaliers ou la pénurie de parkings. Les tensions sont latentes et persistent dans la durée ; rarement elles débouchent sur des résultats concrets. Une explication possible est la peur généralisée de perdre l'emploi, mais aussi le rôle des dispositifs managériaux. L'absentéisme suscite des tensions en raison de son impact sur l'intensification du travail. En réaction, la gestion des absences déployée par la hiérarchie affaiblit les liens de solidarité et exerce une pression sur les salarié-e-s.

Le *management* emploie tous les moyens possibles – de la gestion des absences jusqu'à l'interdiction des syndicats, ce que j'approfondirai dans le chapitre 12 – pour refouler la conflictualité dans la relation de travail. Toutes ces pratiques supposent une conception négative de la conflictualité. Pourtant, celle-ci « régule et rationalise l'acrimonie et les pulsions agressives en les polarisant entre les différents groupes sociaux. De fait, les relations entre ces groupes s'en trouvent assainies et équilibrées, leurs frontières et place dans la société sont dessinées » (Sainsaulieu, 2017: 102). Ne serait-il pas dans l'intérêt de l'employeur d'accepter la conflictualité pour son rôle régulateur des relations de travail ?

Lorsque les tensions latentes persistent dans le temps, un événement suffit pour déclencher un conflit. Celui de Gamma-E permet de comprendre non seulement en quoi le temps de travail est central dans la flexibilité, mais il permet aussi de mesurer les limites de la conflictualité dans la situation actuelle. Même si le conflit porte explicitement sur les horaires de pauses des caissières, je pense que le véritable enjeu est plus large, car il questionne l'ensemble de l'organisation du travail. La contestation se focalise cependant sur le *management*, jugé insatisfaisant par les salarié·e·s, et c'est la raison pour laquelle la gérante doit jouer le rôle du fusible. Son éloignement permet aux dirigeants de pacifier les relations de travail sans remettre en question la flexibilité.

Comme il est difficile de distinguer dans le malaise ce qui relève du *management*, de la personnalité de la gérante ou de l'organisation du travail, je m'interroge sur la psychologisation des rapports sociaux que révèle le conflit (Stevens, 2008). L'éloignement de la gérante ne permet de le résoudre qu'en surface sans que le soient ses raisons d'être plus profondes, à savoir les enjeux collectifs liés à l'organisation du travail. Ainsi, ce conflit montre que c'est l'ensemble des conditions de production qui devraient être retenues comme objets de la négociation sociale (Bonvin *et al.*, 2016). Les questions liées au temps de travail, comme les horaires de pause ou l'intensification du travail, demeurent exclues de la négociation collective. Le syndicat ne parvient pas non plus à s'imposer ni comme un interlocuteur durable de la direction ni comme représentant légitime des travailleuses et travailleurs dans l'entreprise.





**DEUXIÈME PARTIE**  
**La division sociale et sexuée du travail**



## Chapitre 7

### Des cadres entièrement dévoués à l'entreprise

Les gérants sont chargés de la conduite des magasins. Parfois, ils peuvent aussi compter sur l'appui d'un ou plusieurs adjoints. Cette catégorie du personnel bénéficie du statut de cadre au même titre que certains chef-fe-s de rayon dans les plus grandes structures, notamment dans la boucherie et la poissonnerie. Pour eux, la relation de travail n'est pas soumise à la convention collective de travail (CCT). Les limitations de la durée du travail sont par conséquent fixées par la loi sur le travail (LTr) : de 45 ou 50 heures<sup>42</sup> par semaine selon le type d'entreprise et de secteur. En ce qui concerne le commerce de détail, pour les entreprises qui occupent plus de 50 travailleuses et travailleurs, dans le même bâtiment ou dans des bâtiments voisins, la durée maximale du travail est fixée à 45 heures. Dans quelle mesure l'exclusion des cadres des dispositifs de la CCT se répercute-t-elle sur le temps de travail ?

#### Une durée de travail sans limites ?

Le cahier des charges des gérants comprend la direction et le contrôle des opérations, la gestion des finances et des effectifs, les entretiens d'évaluation et la gestion des absences. La conduite des opérations requiert une présence constante dans les locaux du magasin. Le chiffre d'affaires est comparable à celui d'une petite et moyenne entreprise (PME). Étant donné que le chiffre d'affaires dépend de la taille du magasin, l'ampleur de la promotion est généralement proportionnelle à sa surface. Une semaine de vacances de plus est prévue pour les cadres à titre de compensation forfaitaire pour les heures supplémentaires effectuées<sup>43</sup>. La plupart des entretiens avec les gérants indiquent que la durée du travail se situe entre 45 et 55 heures. La pression qu'ils sont susceptibles de connaître est variable. Elle dépend autant de la situation propre au magasin que de la possibilité de déléguer des responsabilités aux adjoints et aux chef-fe-s d'équipe. Ce sont généralement les gérants des petites structures qui travaillent le plus grand nombre d'heures. À titre d'exemple, le gérant de Gamma-A travaille au moins 50 heures par semaine.

---

42 La loi permet de fixer la semaine de travail à un maximum de 64 heures dans des circonstances exceptionnelles et pour certaines catégories de travailleurs. Cette limite résulte de l'addition de 50 heures de travail normal avec 4 heures de dépassement par ordonnance et 2 heures par travailleur et par jour. L'employeur doit toutefois compenser ces dépassements de la durée du travail.

43 Cette disposition existe dans les deux entreprises, bien que seule Gamma ait institué un règlement spécifique pour les cadres.

Il précise que la durée du travail dépasse toujours les heures planifiées, c'est-à-dire celles indiquées dans son planning horaire.

*On fait beaucoup d'heures de travail en tant que cadre. Moi, le minimum, c'est 50 heures par semaine en moyenne officieuse, parce qu'officiellement, je fais mon planning horaire avec 45 heures ou 46 heures. Après, on est [toujours] disponibles. Moi, je prends deux heures pour manger, [parfois] qu'une heure, et c'est tout. Et puis, même si je veux partir à 17 h, eh bien, je pars à 18 h. (EP\_H\_43\_Omega-A\_02-05-2013)*

Les gérants terminent couramment leur travail après la fermeture du magasin. L'un d'entre eux reste parfois jusqu'à 22 h. Certes, ce cas est plutôt rare. Il illustre toutefois les pressions au niveau de la durée et de l'intensité pour l'encadrement. La réduction des effectifs contraint le gérant à donner la priorité aux tâches de manutention durant les heures d'ouverture du magasin. Il estime ne pas avoir d'autres choix que de pallier lui-même les défaillances liées au fonctionnement du magasin. Il estime avoir atteint le seuil de pression maximal qu'il peut exercer sur le personnel. Il ne peut se consacrer aux tâches administratives qu'après la fermeture, autrement il serait dérangé en permanence. Le magasin qu'il dirige se trouve en sous-effectifs même quand il n'y a pas d'absences. Il ne peut pas solliciter le personnel de remplacement, « loué » par d'autres magasins de la même enseigne, pour ne pas aggraver les comptes déficitaires du magasin.

*Je n'ai pas besoin d'une nocturne<sup>44</sup> pour terminer le travail à 22 h. Ça m'arrive souvent. [rire] Je n'arrive [pas] à partir avant, tellement il y a de choses à faire. Tout ce qui n'a pas été fait correctement, comme les contrôles. Je fais le tour du magasin, ce qui me permet de voir les choses de manière beaucoup plus calme. Pour partir tranquille, être serein et dormir. On est obligés. Je prends sur moi quelqu'un qui est malade, qu'il faut remplacer. On ne peut pas [facturer] quelqu'un de plus et dépasser les budgets. On prend sur nous tous les aléas en travaillant plus. (EP\_H\_40\_Omega-C\_18-04-2013)*

Ses journées de travail dans le magasin sont longues et intenses. Les pressions le conduisent à dépasser ses limites dans la recherche d'une efficacité maximale. Il se considère comme la seule variable d'ajustement, l'organisation du travail étant devenue inflexible. Ainsi, pour tenir, il doit suivre une hygiène de vie très stricte. Son principal enjeu consiste à ne pas cumuler des retards durant la semaine sous peine de compromettre le dimanche, seul jour consacré au repos et aux activités familiales.

---

44 La nocturne désigne dans le jargon la fermeture des magasins à 21 h.

*J'essaie de compenser en étant plus performant au niveau de l'organisation à tous les niveaux. Je fais des efforts supplémentaires pour travailler sur moi. Ça demande une hygiène de vie et un travail sur soi. On est obligés psychologiquement. On ne peut pas se permettre d'arriver ici avec la tête fatiguée ou en ayant peu dormi, sinon on prend un retard de trois jours. [...] Le soir, c'est se coucher direct, puis on repart [le lendemain].* (EP\_H\_40\_Omega-C\_18-04-2013)

La première conséquence de ces journées de travail est l'absence de toute vie sociale en dehors de la famille, ce qui par ailleurs est contraire à une bonne hygiène de vie. Le dimanche est souvent envahi par la fatigue liée au travail. Il se voit contraint d'effectuer une sieste l'après-midi, trop fatigué, alors qu'il souhaiterait effectuer des activités avec son épouse et ses enfants.

*En tout cas, je n'ai pas de vie sociale. Pas possible. J'ai une vie juste avec mes enfants et ma femme. Le dimanche on va faire un petit tour si je ne fais pas la sieste l'après-midi, car je suis souvent très fatigué. Je cherche à pas couler pendant la semaine et à tenir une hygiène de vie correcte. Je fais en sorte d'arriver le jour de congé sans m'endormir sur la route et sans être peu présent, dans les nuages.* (EP\_H\_40\_Omega-C\_18-04-2013)

L'envahissement du travail dans la vie privée est d'autant plus apparent que le gérant doit être tout le temps disponible. Il lui arrive couramment de prendre du temps à la maison pour terminer ce qu'il n'a pas pu faire dans la journée, quand il est davantage occupé à remplir les rayons et surveiller le magasin. C'est le cas par exemple de la préparation des horaires du personnel. Il profite pour cela des vacances ainsi que du temps d'attente des enfants, lorsqu'il se trouve en voiture devant l'école.

*Je travaille aussi à la maison : quand j'amène mes enfants, je fais les horaires dans la voiture. Je suis en gros tout le temps au travail. Je ne compte pas les heures que je fais durant les vacances, du fait que je n'ai pas le temps de les faire au boulot. J'ai toujours un classeur avec moi dans la valise.* (EP\_H\_40\_Omega-C\_18-04-2013)

Les longues journées de travail sont le quotidien de la plupart des gérants. Leur entrée en service le matin s'effectue généralement une à deux heures avant l'ouverture du magasin. Ils quittent rarement les lieux avant la fermeture au public, y compris le jeudi quand le magasin ferme ses portes à 21 h. Comme en témoigne un adjoint, le planning horaire prévoit un tournus<sup>45</sup> pour permettre la rotation des cadres chargés d'effectuer les fermetures tardives. Son récit met en évidence qu'un bonus peut être octroyé à la fin de l'année, dont le montant peut représenter l'équivalent d'un 14<sup>e</sup> salaire. Cette

---

45 En Suisse romande, ce terme désigne la rotation des postes et des fonctions.

prime joue un rôle important dans l'intensification du travail, parce qu'elle présuppose que des objectifs sont atteints. Elle représente en même temps une compensation forfaitaire des heures supplémentaires non récupérées sous la forme de repos. La prime n'est cependant pas garantie, car elle dépend aussi du résultat d'exploitation du magasin et de l'entreprise.

*[J'entre en service] entre 6 h et 7 h. Quand je suis de fermeture, je termine à 19 h 30, sinon entre 18 h et 19 h. [...] [Entre 7 h et 19 h], ça fait 10 heures et 30 minutes [de travail sans compter les pauses]. [...] Ici, je vais faire entre 44 et 45 heures en une semaine normale. [...] Et après, quand il y a les périodes de Pâques, on fait entre 50 et 55 heures. Il n'y a pas de plafond [pour la durée du temps de travail] [rires]. On a une semaine de plus de vacances, mais ça ne compense pas tout. (EP\_H\_43\_Omega-D\_08-04-2013)*

L'enregistrement du temps de travail n'est pas pratiqué par les gérants ni leurs adjoints ; il est facultatif pour les chef·fe·s d'équipe. Une pointeuse n'existe que pour les travailleuses et travailleurs exécutants chez Gamma, tandis que chez Omega les heures ne sont indiquées que sur le planning horaire. L'absence de tout relevé du temps de travail pour le personnel soumis à la LTr, dont les cadres sans fonction dirigeante, est une pratique illégale<sup>46</sup>. Elle peut susciter un sentiment d'iniquité, car les conditions de travail se durcissent pour eux également. Un gérant explique que le non-enregistrement du temps de travail est à l'avantage de l'employeur, même s'il peut arriver que certains cadres travaillent moins de 41 heures par semaine. Le fait de ne pas compter le temps de travail est censé faire partie de la promotion sociale de cette catégorie du personnel, mais le gérant n'y voit pas d'avantages ; il estime que ses 48 heures par semaine ne sont pas entièrement reconnues et dûment compensées.

*Le statut zéro [pointeuse] c'est bien beau mais ce sont les entreprises qui gagnent. Quand vous êtes cadre, ça veut dire que les heures, on va les faire et elles ne seront pas payées. [...] Il y en a [aussi] qui ne badgent pas et ne travaillent pas 41 heures dans la semaine. Mais le badgeage pour moi, c'est visible, c'est tangible, on le voit, c'est badgé. Si vous faites 30 heures [supplémentaires], on vous les rendra. (EP\_H\_64\_Gamma-C\_19-11-2012)*

## Une promotion réservée aux hommes

La reconnaissance sociale des cadres se traduit certes par une prise des fonctions de commandement et une rémunération plus élevée par rapport au

---

46 Des dérogations existent à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016 avec l'entrée en vigueur des art. 73a et 73b de l'Ordonnance 1 de la LTr (OLT 1).

personnel sans fonction hiérarchique ; il n'en reste pas moins que les salaires sont peu attractifs si on les compare à des postes similaires dans d'autres secteurs économiques. Comme l'explique un gestionnaire des ressources humaines chez Omega, la rémunération d'un gérant d'un petit magasin est à peu près 30 % inférieure à celle d'un employé qui travaille pour l'Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC) de l'État de Genève. Pourtant, la fonction de gérant requiert une grande disponibilité temporelle, laquelle se traduit par des horaires de travail imprévisibles ainsi que des semaines de travail de 45 à 55 heures, et des compétences dans la conduite, la gestion et la comptabilité.

Deux facteurs semblent expliquer la faible attractivité des conditions de travail et de salaire pour les cadres de la grande distribution : le recrutement basé sur le marché du travail interne à l'entreprise et la volonté des dirigeants de maintenir des rémunérations relativement faibles comparées à d'autres secteurs économiques. Le dispositif du marché du travail interne repose sur le *talent management* (TM), à savoir un système de détection du personnel potentiellement apte à une prise de responsabilités ; ceci d'abord comme chef-fe d'équipe, puis comme adjoint ou gérant. La logique des marchés internes permet aux salarié-e-s de bénéficier d'une sécurité de l'emploi (Doeringer et Piore, 1971) et, dans le cas de Gamma et Omega, de préserver ces emplois à des francophones. Le TM repose sur des conventions de formations. L'entreprise finance par exemple un brevet fédéral de spécialiste contre un engagement, de la part de la travailleuse ou du travailleur, à rester un certain nombre d'années (sous peine de subir une pénalité financière).

*[Le marché interne] est clairement formalisé à travers la stratégie du personnel. Il y a le souhait d'avoir 70 % de nominations purement internes. Le groupe se laisse néanmoins la latitude de recruter 30 % du personnel à l'extérieur pour bénéficier d'idées différentes. [...] [Le taux des recrutements internes est de] 100 % en ce qui concerne la direction. Il y a aussi une spécificité locale à cet égard : il n'y a pas de Suisses allemands qui prennent des fonctions dirigeantes en Suisse romande. (EE\_H\_RH\_Omega\_03-10-2012)*

Nombreux sont les parcours des gérants permettant d'illustrer ce marché interne. Si l'on prend comme exemple le gérant de Gamma-D, on peut s'apercevoir à quel point ce système de relève est ancien. En 1984, il termine un apprentissage de pâtissier-confiseur et travaille en cuisine pendant plusieurs années. Sa carrière démarre lorsqu'il devient chef d'équipe dans un restaurant, puis responsable des caisses d'un magasin, où il va rester plus de trois ans. Par la suite, il est promu adjoint pour une durée de trois ans avant d'assumer la gérance d'un petit magasin. Il est par la suite déplacé à la tête



d'un nouveau magasin chaque trois ans environ. Sa carrière fait de lui un « pur produit Gamma », d'après ses propres mots.

L'existence d'un marché du travail interne permet aux dirigeants d'agir sur les tenants dudit « plafond de verre », terme qui désigne « l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles » (Laufer, 2004 : 118). Il s'avère même que les dirigeants que j'ai rencontrés se disent tout à fait conscients de cette réalité. Ils se déclarent tous déterminés dans l'engagement d'une politique en faveur de l'égalité entre les sexes. Dans le cas d'Omega, la DRH affirme avoir déjà entrepris plusieurs démarches en la matière, à commencer par la promotion prioritaire des femmes aux postes de cadre, en leur proposant des emplois à temps partiel. À ses yeux, il s'agit d'un premier pas vers l'égalité entre les sexes.

*On aimerait bien une égalité [entre les sexes], mais ce n'est pas toujours facile. [...] Le problème principal consiste à concilier la prise en charge du travail domestique avec l'amplitude horaire des magasins pour un poste à responsabilité. La direction peine souvent à s'imaginer une gérante qui travaille à temps partiel. Mais nous avons beaucoup de femmes gérantes, même si on en trouve davantage dans les petits magasins. (EE\_F\_DRH\_Omega\_12-09-2012)*

Une politique similaire est mise en œuvre par la direction de Gamma. D'après son DRH, les causes des inégalités sont toutefois plus profondes que la difficulté à articuler travail salarié et travail domestique. Il fait état de résistances lorsque les femmes souhaitent engager une carrière dans des domaines encore largement réservés aux hommes. Il n'en reste pas moins que la voie proposée vers l'égalité est la même : la mise au concours de postes à temps partiel et la préférence aux candidatures féminines pour des qualifications égales.

*Chaque fois que c'est possible, je propose des postes de responsabilité à temps partiel pour les cadres, ouverts tant aux hommes qu'aux femmes. Au final, nous donnerons préférence à une femme si le profil est équivalent. Je me bats donc pour qu'il y ait plus de femmes dans la gestion des magasins en ouvrant tous ces postes à temps partiel dans la mesure du possible. (EE\_H\_DRH\_Gamma\_16-05-2012)*

Le TM est un système basé sur la cooptation. La promotion est donc fortement tributaire des relations avec l'encadrement et, plus généralement, de l'inscription dans des cercles de socialisation restreints. Le fait que la grande majorité des cadres sont des hommes peut dès lors favoriser la promotion du sexe masculin aux postes d'encadrement. Le marché interne est également susceptible de tenir à l'écart les travailleuses et travailleurs peu qualifiés, situés en bas de la hiérarchie, où les femmes sont majoritaires. Pour cette catégorie du

personnel, les formations se limitent à la perfection des compétences existantes (techniques de vente, accueil téléphonique, etc.). D'après mes interlocuteurs de la commission du personnel (COPE), aucune formation n'est délivrée pour qualifier davantage la personne ou pour accroître ses connaissances en langue française, un facteur indispensable pour monter dans la hiérarchie. Lorsqu'un changement de métier nécessite l'acquisition de nouvelles qualifications, seule une formation professionnelle suivie à l'extérieur de l'entreprise entre en ligne de compte, mais les travailleuses et travailleurs peu qualifiés ne disposent généralement ni du temps ni des ressources pour y accéder.

## Le rôle de la disponibilité temporelle dans la mise à l'écart des femmes

Les femmes sont sous-représentées dans les postes à responsabilité. C'est ce qu'admet entre autres un cadre chez Gamma. Pour lui, le fait d'avoir engagé quatre gérantes dans l'entreprise, en plus de nombreuses adjointes, est déjà un succès. Le parcours de ces femmes est donc intéressant. Comment ont-elles accédé à ces fonctions ? Quelle est leur opinion au sujet des inégalités entre les sexes au sein de l'entreprise ? Or, la seule femme gérante que j'ai rencontrée estime que les longues heures de travail associées à la fonction de cadre ne permettent pas au travail professionnel et au travail domestique de coexister. En plus de cela, cette fonction est tout à fait inconcevable à mi-temps. La conduite d'un magasin à un taux d'emploi de 80 % ne serait d'ailleurs possible que dans une grande surface, pour autant qu'il soit possible de déléguer une partie des responsabilités aux adjoints et aux chef-fe-s d'équipe.

*Je travaille sur une base de 41 heures même si en réalité c'est 45, voire 50 heures, voire plus selon les aléas du métier. C'est compliqué, hein ! Je pense qu'il s'agit effectivement d'un frein à ce que les femmes puissent devenir gérantes. À mi-temps, il n'est certainement pas possible [d'être gérante]. À deux personnes, c'est très compliqué, il faut être sur la même longueur d'onde, voir les choses de la même façon et être toujours d'accord. Je pense qu'une femme pourrait être gérante à 80 % selon la grandeur de l'unité et avec des adjoints, par exemple dans un magasin [plus grand]. Par contre, il faut être bien entourée ! (EP\_F\_45\_Gamma-E\_05-11-2012)*

Les difficultés dans l'articulation entre le travail salarié et le travail domestique sont réelles. Elles peuvent donc expliquer la mise à l'écart des femmes aux postes d'encadrement. Il n'en reste pas moins que la mise au concours de postes à temps partiel pour les cadres suppose implicitement que ces difficultés sont une affaire réservée aux femmes (Pfefferkorn, 2014a). De plus, les fonctions d'encadrement sont généralement conçues à temps plein, parce qu'elles

requièrent une grande disponibilité temporelle. Ce n'est pas un hasard si les hommes occupent majoritairement ces fonctions. C'est précisément ce que les récits laissent entendre. Il est courant que les épouses des gérants aient quitté le marché de l'emploi pour se consacrer entièrement au travail domestique dès la naissance du premier enfant. Une autre possibilité consisterait à soustraire le travail domestique contre une rémunération. Dans l'un et l'autre cas, la division sexuée du travail est conçue de sorte à permettre à l'homme de se consacrer exclusivement à la carrière.

Le récit d'un gérant chez Omega-B est illustratif de cette réalité. Il présente le *male breadwinner family model* (Seccombe, 1986) comme un choix qui s'est posé à un moment donné dans son couple. De son choix découle son incompréhension à l'égard des travailleurs qui souhaiteraient ne pas travailler le samedi. Ne devrait-il pas y avoir une épouse à la maison pouvant s'occuper des enfants quand ils ne sont pas à l'école ? Dans son cas, la division sexuée du travail a permis de résoudre, depuis une quinzaine d'années, les tensions liées à l'articulation des temporalités. Le gérant est libre d'adapter ses horaires de travail à l'activité du magasin sans que cela ne pose de problème. Sa fin de semaine peut être consacrée prioritairement au travail plutôt qu'à la famille, afin d'être présent dans le magasin les deux jours où le chiffre d'affaires est le plus élevé.

*Mes [deux] enfants n'étaient pas nés alors que j'étais déjà dans le commerce de détail. Ils se sont donc adaptés. [rire] Pour eux, c'est normal. [...] Mes enfants ont 20 et 25 ans, donc le choix a été fait avant. Ma femme a arrêté son travail pendant 15 ans pour élever les enfants. Voilà. C'est un choix, ça. Ce qui me permet d'avoir une présence permanente. À chacun son expérience! [rire]* (EP\_H\_55\_Omega-B\_18-03-2013)

On peut douter qu'un choix du même ordre – permettant un dévouement complet à la carrière – soit possible pour la majorité des femmes. Deux autres situations sont plutôt susceptibles de se produire pour elles : soit envisager une carrière compatible avec de prétendues spécificités féminines, soit se conformer à l'univers masculin en travaillant « comme des hommes » (Lapeyre et Le Feuvre, 2004). L'une et l'autre présupposent que la domination masculine persiste dans le système social et ne soit pas remise en question.

Le cas de la seule gérante interrogée est intéressant à cet égard. Mère d'un enfant âgé de 4 ans, elle estime qu'une organisation stricte est nécessaire dans la prise en charge du travail domestique, ceci en plus de la compréhension du conjoint, qui lui aussi travaille à temps plein. En l'occurrence, ce sont les grands-parents de l'enfant qui prennent soin de lui la plupart du temps. Cet exemple fait écho à la situation des femmes dans les professions libérales : du fait que la domination masculine persiste, elles sont contraintes soit d'accepter

la double journée de travail, soit de se désinvestir du travail domestique (Le Feuvre et Lapeyre, 2013). Les horaires de travail de la gérante n'étant pas fixes, tout aléa dans l'activité ou dans les effectifs requiert une adaptation permanente de sa présence dans le magasin. L'investissement dans une carrière comporte dans son cas la sous-traitance du travail domestique et le renoncement à une vie familiale.

*Il n'y a pas d'horaire fixe, hein ! Ce n'est pas l'usine où vous savez l'heure à laquelle vous commencez et vous terminez votre travail. Il faut adapter les heures quand il y a un long week-end ou le collègue n'est pas là. C'est compliqué. Il faut une grande organisation à la maison pour assurer [le travail domestique] ainsi qu'un conjoint qui comprend l'investissement que vous donnez au travail. En tant que maman, il faut aussi accepter que l'on ne soit pas présente quand son propre fils vit des choses. (EP\_F\_45\_Gamma-E\_05-11-2012)*

## Conclusion

Les gérants et les adjoints connaissent des rémunérations plus élevées ainsi qu'une certaine autonomie dans la conduite des activités. Leurs pratiques se rapprochent de ce que Paul Bouffartigue (2012 : 86-89) définit comme la norme temporelle autonome. Elle concerne notamment certaines professions libérales et intellectuelles, les ouvrières et les ouvriers très qualifiés ainsi que les cadres. La reconnaissance salariale et l'autonomie organisationnelle dont ces professions bénéficient leur permettent de gérer un temps de travail non encadré, faisant de la meilleure maîtrise des temporalités un compromis social positif. Il n'en reste pas moins que les contraintes organisationnelles impliquent de longues heures de travail, un brouillage des frontières entre temps de travail et vie hors travail ainsi qu'une exposition au risque d'épuisement professionnel. Les témoignages recueillis laissent entendre que la maîtrise des temporalités est très réduite. En effet, la conduite d'un magasin comporte des responsabilités laissant peu de marges de manœuvre pour une organisation des horaires de travail prenant en compte les besoins familiaux et privés.

La pression est telle que la durée du travail des cadres tend à dépasser les limites légales fixées à 45 heures par semaine. Leur disponibilité temporelle peut être « corporative » (fondée sur une adhésion à l'entreprise et à un projet de carrière) et « professionnelle » (fondée sur une vocation au sens wébérien) (Martinez, 2011). Puisque les cadres travaillent un nombre d'heures généralement plus élevé par rapport aux dispositions contractuelles, l'allongement de la durée du travail est une dimension de leur disponibilité temporelle. Le non-enregistrement du temps de travail favorise ces pratiques. Il empêche

une comptabilisation des heures supplémentaires et leur prise en compte pour planifier des jours de récupération. Les horaires de travail sont calqués sur l'amplitude horaire des magasins pour assurer la présence constante des gérants. Pour eux, aucun jour de congé n'est garanti à part le dimanche. Le gérant constitue aussi une variable d'ajustement dans le magasin en cas de sous-effectif chronique. Aucune rémunération spécifique n'est donnée pour les heures supplémentaires, même si des mécanismes de compensation sont prévus en lien avec une semaine de vacances supplémentaire ainsi qu'une prime annuelle octroyée d'après la performance.

Les gérants semblent exposés en première ligne aux conséquences de l'élévation de la plus-value absolue par l'augmentation conjointe de la durée et de l'intensité du travail. Les avantages associés à leur statut de cadre ne permettent pas de compenser entièrement ces efforts. La pression très élevée au travail conduit souvent à une remise en question des frontières entre travail et hors travail. Le haut degré de disponibilité temporelle requis pour l'exercice de leurs fonctions et le système de recrutement interne par cooptation, qui voit des hommes recruter des hommes, reproduisent les inégalités liées à la division sociale et sexuée du travail. Ces mécanismes permettent de réserver les fonctions d'encadrement aux hommes tandis que les femmes restent confinées majoritairement aux emplois peu qualifiés à l'instar de la caisse. Les directions des entreprises, qui affirment être conscientes de cette réalité, proposent d'offrir des postes à temps partiel pour promouvoir les femmes dans la hiérarchie. Si cette mesure peut effectivement réduire le rôle de la disponibilité temporelle dans ces inégalités entre les sexes, elle sous-entend cependant que l'articulation entre le travail salarié et le travail domestique n'est qu'une affaire de femmes (Pfefferkorn, 2014a).

Cette division sexuée du travail est présentée comme s'il s'agissait d'un libre choix dans le couple dans la plus totale abstraction des rapports sociaux de sexe. Il n'est pas étonnant que les hommes se sentent peu concernés par la mise au concours de postes de cadre à temps partiel. Il est courant que leurs épouses s'occupent déjà du travail domestique et leur permettent de se consacrer exclusivement, ou presque, à une carrière professionnelle. La soustraction des tâches ménagères ne change rien à ce constat. Ce sont encore des femmes, immigrées le plus souvent, qui prennent en charge le travail domestique contre des rémunérations très faibles (Kergoat, 2014: 114).

## Chapitre 8

### Des chef·fe·s d'équipe entre le marteau et l'enclume

Les chef·fe·s d'équipe représentent le niveau intermédiaire de la hiérarchie que l'on trouve dans les magasins. Leur fonction étant située entre les gérants et les salarié·e·s, ils ne bénéficient pas du statut de cadre et sont dès lors soumis, au même titre que le personnel sans fonction hiérarchique, aux conventions collectives de travail (CCT). Les dispositions réglementaires prévues par ces dernières sont généralement plus avantageuses par rapport aux dispositions de la loi sur le travail (LTr). Dans les deux enseignes, la durée hebdomadaire du travail est fixée à 41 heures sans inclure les pauses pour le repas ou le café, celles-ci n'étant pas rémunérées. Devant faire face à différentes responsabilités et aux défaillances qu'il peut y avoir au quotidien dans le fonctionnement des magasins, les chef·fe·s d'équipe travaillent généralement plus de 41 heures et sont les plus exposés aux difficultés dans l'articulation de leurs temporalités.

#### Une courroie de transmission entre gérants et salarié·e·s

Les responsabilités des chef·fe·s d'équipe incluent l'organisation des horaires du personnel, la gestion des commandes, le suivi du chiffre d'affaires, la bonne tenue du rayon et la surveillance du personnel. Le gérant de Gamma-B explique que la fonction des chef·fe·s d'équipe est de transmettre les ordres du gérant aux salarié·e·s et d'assurer la circulation de l'information au sein du magasin. Cela signifie, d'un côté, que les chef·fe·s d'équipe doivent transmettre au personnel les directives du gérant et veiller à leur mise en pratique. De l'autre, il faut aussi que les informations venant des travailleuses et travailleurs remontent plus haut. Le gérant saisit l'efficacité de la chaîne hiérarchique sur la base des informations qui lui sont directement transmises. Un dysfonctionnement surgit lorsque les canaux formels sont contournés.

*Je vais gratter un peu plus bas pour voir si l'information et la communication descendent jusqu'au dernier collaborateur. S'il y a des problèmes, tout ça remonte assez facilement. Ce sont des petits groupes comme au food où il y a [au maximum] une dizaine de personnes. Les équipes sont de six personnes dans le non food. La communication est donc rapide. Si les gens sont en confiance, ils viennent vous parler s'ils ont un problème.*  
(EP\_H\_55\_Omega-B\_18-03-2013)

Les tâches liées à la conduite d'une équipe ne sont qu'une partie restreinte de leur travail, étant donné que la manutention représente environ 80 à 90 % de la charge de travail. Cette proportion varie selon les besoins du rayon et les circonstances du jour. En cas de sous-effectifs, ce taux peut atteindre presque 100 %. Une telle situation peut durer jusqu'à plusieurs semaines comme me l'a expliqué un chef d'équipe engagé à un rayon spécialisé.

*Le principe d'un chef d'équipe consiste à chapeauter le travail de ses collaborateurs. Donc, normalement, je ne devrais même pas toucher d'arrivages, je ne devrais même pas faire de vente. Mais, voilà, ce n'est quand même pas le seul but. Il faut aussi être sur le terrain. Moi, je passe sur le terrain même 90 % de mon temps. Dans les situations, comme actuellement, où j'ai deux malades dans mon secteur, ça va être plutôt 100 %. Ça fait quand même 15 % du personnel qui manque. (EP\_H\_41\_Gamma-D\_12-11-2012)*

Une cheffe d'équipe à un rayon de produits alimentaires estime que la partie administrative lui prend environ une heure de travail par semaine. Elle ajoute également que la présence constante au rayon est indispensable pour veiller au bon roulement de la marchandise tout en surveillant le personnel.

*Je dois gérer toutes les commandes, toutes les actions, toutes les mises en avant, tout ce que je place, où je le place, ce qui peut attirer le client. Je dois gérer l'horaire en fonction des besoins des collaborateurs et du magasin. [...] [La partie administrative] ne prend pas longtemps, il y en a pour une heure par semaine pour organiser les horaires et la planification des actions. On fait nos commandes d'action huit semaines à l'avance. (EP\_F\_27\_Omega-D\_11-04-2013)*

Les travailleuses et les travailleurs de Gamma et Omega reçoivent l'horaire de travail deux à trois semaines à l'avance conformément aux dispositions indiquées dans les CCT. Ce sont les chef-fe-s d'équipe qui ont cette responsabilité. Ce délai de deux semaines est généralement respecté à quelques exceptions près. Un-e chef-fe d'équipe dispose d'une large autonomie dans ce domaine pour autant que le fonctionnement du rayon soit conforme aux attentes du gérant. Les salarié-e-s peuvent exprimer des demandes spécifiques pour l'horaire de travail, par exemple la demande d'un congé fixe par semaine pour la prise en charge des enfants, mais aucune procédure formelle n'existe pour assurer systématiquement la prise en compte des préférences individuelles. La priorité est toujours donnée aux besoins des rayons, afin que le service à la clientèle puisse être convenablement assuré.

Les chef-fe-s d'équipe sont soumis aux objectifs du magasin et ces derniers sont négociés entre le gérant et la direction. D'après un gérant, ces objectifs se déclinent sur deux plans. D'une part, sur le plan quantitatif, il s'agit d'atteindre un certain chiffre d'affaires et de ne pas dépasser une quantité

déterminée de produits invendus. D'autre part, sur le plan qualitatif, il s'agit d'évaluer la conduite du personnel par rapport à l'engagement des salarié-e-s dans leur travail, ce qui inclut l'entraide entre collègues et l'adhésion aux valeurs de l'entreprise.

*La performance c'est simple. J'ai des objectifs qui sont découpés par rayon. Chacun a les mêmes objectifs que [le magasin], sauf que les objectifs personnels reposent nécessairement sur des critères un peu différents. Les performances sont chiffrées. [...] Ensuite, je suis assez attentif à la performance qualitative, c'est-à-dire au management. C'est très important. Le manager n'est pas simplement quelqu'un qui produit des résultats, mais aussi une bonne équipe. Le management c'est aussi avec quelles valeurs on dirige. (EP\_H\_55\_Omega-B\_18-03-2013)*

## Pourquoi choisir de travailler plus longtemps?

La plupart des chef-fe-s d'équipe travaillent un peu plus longtemps que les 41 heures fixées par les CCT. Une cheffe d'équipe âgée de 40 ans affectée au rayon de produits non-alimentaires estime que les responsabilités exercent une pression sur la durée du travail, car le nombre d'heures nécessaires pour gérer une équipe est incompressible. Une estimation précise des heures supplémentaires n'est pas possible du fait qu'elles ne sont pas comptabilisées. En effet, les chef-fe-s d'équipe doivent intervenir en premier en cas d'absences, d'un dysfonctionnement et de ventes promotionnelles.

*On va travailler les heures qu'il faut pour réaliser le travail. [...] [Cela] dépend des semaines, des actions, si toute l'équipe est là ou pas, s'il y a des malades, s'il y en a en vacances. Ça fluctue tout au long de l'année, mais il y a effectivement une moyenne, elle est de 41 heures. C'est une moyenne théorique. De toute façon, personnellement, en tant que [chef d'équipe], je ne me vois pas de faire 41 heures par semaine. (EP\_F\_40\_Omega-D\_10-04-2013)*

La durée contractuelle est toujours dépassée si les circonstances l'exigent. Son propos laisse entendre que la durée du travail dépend d'une volonté personnelle, ce qui suppose qu'un autre choix serait tout à fait envisageable en la matière. Le récit se contredit cependant par la suite lorsque mon interlocutrice ajoute ne pas pouvoir faire autrement. Les mécanismes conduisant à allonger la durée de travail se trouvent dans l'organisation du travail, mais ils sont intériorisés par le personnel. Dans son propos, la cheffe d'équipe indique que cette intériorisation est liée autant à la conscience professionnelle qu'aux injonctions des gérants.



*Il y a ce que j'appelle la conscience professionnelle. Après, je peux dire que c'est personnel, que personne ne m'a obligée, que c'est moi qui veux que ce soit fait comme ça. Quand on signe un contrat, on a un temps d'heures de base. Et après, c'est à nous de le réaliser. On a toujours un supérieur qui est là pour nous rappeler à l'ordre, pour nous dire : « La piscine, ça suffit, il faut peut-être travailler un peu [plus]. » (EP\_F\_40\_Omega-D\_10-04-2013)*

Dans un contexte organisationnel où les heures supplémentaires ne sont pas effectuées dans l'abstraction de toute contrainte extérieure à l'individu, le non-enregistrement du temps de travail peut favoriser un allongement de la durée du travail. Chez Gamma, les chef·fe·s d'équipe peuvent être dispensés de la pointeuse. L'un d'entre eux, âgé de 41 ans et engagé à un rayon spécialisé, présente à nouveau cette modalité sous la forme d'un choix, dans la mesure où il doit donner son accord par écrit. Son planning horaire ne correspond donc plus aux heures véritablement travaillées. La compensation des heures supplémentaires ne s'effectue pas moyennant un salaire significativement plus élevé (comme c'est le cas pour les gérants), mais dans la possibilité de choisir plus facilement ses jours de congé durant la semaine.

*Le collaborateur pointe obligatoirement, le chef d'équipe peut avoir une dispense. À partir de ce moment-là, on est un collaborateur comme un autre, mais sans pointer. Après, c'est toujours une histoire de rendu-rendu, donnant-donnant, gagnant-gagnant. La compensation, nous, on ne peut pas la recevoir au niveau salarial. Donc, on peut la recevoir uniquement par les horaires. Les gens aiment bien avoir des week-ends, un samedi, un dimanche ou un lundi. (EP\_H\_41\_Gamma-D\_12-11-2012)*

Un chef d'équipe âgé de 28 ans responsable du secteur des caisses estime que la dispense du timbrage comporte un avantage : le contournement des prescriptions légales. Pour lui, les limitations à la durée du travail l'empêchent d'être présent dans le magasin quand l'activité l'exige. L'important, ajoute-t-il, c'est qu'une semaine de 50 heures soit compensée par une autre de 30 heures. Un tel arrangement ne peut exister que sous la forme d'une entente informelle, puisqu'elle n'est écrite nulle part : elle repose sur une confiance réciproque entre lui et le gérant.

*Je fais des journées quand même assez longues, mais je prends des jours de congé aussi. Je fais mes 41 heures par semaine, mais il y a des semaines où j'en fais 50. Je reste toujours dans la balance. [...] J'ai fait le choix [de ne pas pointer] parce que l'on a beaucoup plus de contraintes au niveau du pointage. Il suffit qu'il y ait un malade et je suis tout de suite hors la loi, car je dépasse [la limite légale] d'une ou deux heures. Après, voilà, c'est un contrat de confiance entre l'employeur et moi. (EP\_F\_25\_Gamma-A\_06-12-2012)*

Les longues journées de travail se répercutent inévitablement sur la vie privée en ce qui concerne le travail domestique, la vie familiale et les loisirs. Le récit d'un autre chef d'équipe, un père de trois enfants en bas âge, est intéressant à ce sujet. Il explique qu'il doit se coordonner en permanence avec son épouse qui travaille de nuit comme infirmière. Cela montre que la synchronisation des temporalités entre temps de travail et temps hors travail ne concerne le salarié lui-même que s'il est célibataire et sans enfants. La synchronisation des membres du foyer implique la coordination des activités des conjoints et des enfants (dont les horaires sont liés aux activités scolaires). Dans le cas de ce chef d'équipe, le temps de travail masculin prédomine sur celui féminin. Pourtant, l'épouse n'a pas moins de contraintes que son mari, car elle travaille à temps plein et de nuit!

*Ma femme ne travaille que de nuit. On se croise. [...] [Ce n'est pas facile.]  
On organise nos horaires en fonction des circonstances, car elle est infirmière.  
Pour les enfants, ça va bien. Elle les emmène le matin, puis les récupère le  
soir. Il y a toujours quelqu'un avec eux. On va dire que moi, je suis plus  
souvent qu'elle au travail. Les enfants le disent aussi. [...] C'est un choix.  
(EP\_H\_41\_Gamma-D\_12-11-2012)*

Il n'est donc pas étonnant que parmi tous les salarié·e·s interrogé·e·s, deux aient été chef·fe·s d'équipe avant de renoncer à leur fonction et aux responsabilités que celle-ci comporte. À nouveau, ce choix est présenté comme étant personnel. C'est le cas d'un salarié âgé de 47 ans, engagé au rayon produits laitiers. Il explique que la charge de travail d'un·e chef·fe d'équipe exige des efforts de loin pas compensés sur le plan salarial. Seule la perspective d'une promotion ultérieure dans la hiérarchie les rend viables sur la durée. Ainsi, cette fonction hiérarchique est souvent conçue comme une étape intermédiaire dans un parcours professionnel dont l'aboutissement est, pour la grande majorité, la fonction de gérant.

*On va dire que c'était un choix de vie. Gagner de l'argent et tout ça, c'est bien, mais au bout d'un moment, je me suis dit, ça prenait quand même beaucoup [de temps]. Donc à un moment, j'ai dit: «Je veux arrêter». C'est moi qui ai pris la décision. «Je vais arrêter. Qu'est-ce que vous me proposez?» C'était il y a six ou sept ans. C'est moi qui l'a demandé.  
(EP\_H\_47\_Gamma-E\_06-11-2012)*

## Les conséquences d'une extension des heures d'ouverture des magasins

Bien qu'il s'agisse d'un cas particulier, le magasin Gamma-A présente un grand intérêt pour comprendre comment les contraintes propres aux chef-fe-s d'équipe peuvent s'accroître à la suite d'une extension des heures d'ouverture. En l'occurrence, le magasin est ouvert tous les soirs, les dimanches et les jours fériés. Les plus touchés par cette configuration sont les chef-fe-s d'équipe, pour qui le travail du dimanche est la règle. D'après le gérant, la contrepartie est l'obtention d'un jour fixe de congé en semaine, le plus souvent les samedis et les lundis. La durée du travail est généralement plus longue par rapport aux autres magasins de Gamma. Pour un chef d'équipe au rayon produits frais, il n'est pas rare que la journée de travail commence à 6 h 30 pour se terminer à 21 h. La durée hebdomadaire se situe entre 45 et 47 heures par semaine, voire jusqu'à 50 heures dans les périodes chargées. Elle dépasse couramment la limite légale de la durée du travail de 45 heures. Les heures supplémentaires par semaine ne sont généralement pas entièrement récupérées. Seules les demi-journées de travail supplémentaires sont notées et compensées par des congés.

*Si on récupère toutes [les heures]? Non, non, non, non, non. Je dirais [que] toutes les semaines, on donne entre guillemets 2 à 3 heures, facilement. [...] On note et on récupère seulement les demi-journées que l'on fait en plus. Mais quand on fait 43, 44 ou 45 heures en une semaine, on ne va pas récupérer [une ou deux heures supplémentaires lorsqu'on les fait sur plusieurs jours]. (EP\_H\_37\_Gamma-A\_05-12-2012)*

Pour un autre chef d'équipe âgé de 26 ans, il est difficile de se tenir au planning horaire en raison des différents aléas que connaît l'activité au quotidien. Les absences pour vacances ou maladie peuvent conduire les chef-fe-s d'équipe à travailler en dehors des périodes déjà planifiées, c'est-à-dire à effectuer des heures supplémentaires lors d'une journée de travail. Un certain nombre de responsables est aussi requis pour effectuer la fermeture du magasin. Pour eux, cela se traduit par une disponibilité accrue le soir. Il en résulte que la journée de travail atteint couramment une durée de 13 heures.

*Il n'y a pas de semaine-type. Impossible. Je peux vous montrer mes emplois du temps. [...] Il y a des aléas et après, on a peut-être des demandes. Moi, je dois être disponible tel ou tel soir et peut-être un autre aussi, donc, on s'ajuste. Ce qu'il ne faut pas oublier, c'est que l'on fait des journées de 13 heures, avec peu [de repos] entre la fermeture et la réouverture le lendemain. Typiquement, dimanche, j'ai fermé à 20 h, je suis parti, et lundi matin, j'étais là à 6 h 30, puis j'ai fermé à 21 h. [...] On est les tampons*

*ou les fusibles. Ça dépend de quelle définition vous voulez prendre. [rires]*  
(EP\_H\_26\_Gamma-A\_04-12-2012)

Il est aussi courant que ce chef d'équipe ne dispose que de 9 heures et demie de repos entre ses deux postes de travail. Cette situation est conforme à la légalité pour autant qu'elle ne se reproduise pas plus qu'une fois par semaine. En effet, la loi ne règlemente pas seulement la durée, mais aussi les périodes de repos qui doivent être prises en compte dans les horaires de travail. La travailleuse ou le travailleur doit bénéficier d'au moins un jour de congé par semaine, en règle générale le dimanche ou, si les circonstances ne le permettent pas, un jour ouvrable entier, ainsi qu'un repos quotidien d'au moins 11 heures consécutives. La durée du repos peut être réduite à 8 heures une fois par semaine pour autant que la moyenne sur deux semaines atteigne 11 heures. En plus de cela, la journée de travail doit être interrompue de 15 minutes au moins si la durée est au moins de 5 heures et demie ; de 30 minutes si la journée de travail dure plus de 7 heures et d'une heure si la journée de travail dure plus de 9 heures. La loi stipule que les pauses doivent compter comme travail lorsque la travailleuse ou le travailleur n'est pas autorisé à quitter sa place de travail. Aucun jour de congé autre que le dimanche n'est formellement garanti.

Les CCT de Gamma et Omega prévoient en revanche des dispositions plus favorables en ce qui concerne les vacances. La plupart des travailleuses et travailleurs bénéficient d'au moins cinq semaines, le minimum légal étant fixé à quatre semaines. Des dispositions plus favorables s'appliquent avec l'âge et l'ancienneté à partir de l'âge de 50 ans. Les apprenti-e-s bénéficient de six semaines de vacances. L'employeur doit accorder au moins deux semaines consécutives. Les salarié-e-s de tous les échelons hiérarchiques continuent à percevoir leur salaire durant les vacances. Les deux parties liées au contrat de travail doivent tenir compte de leurs intérêts respectifs pour fixer les heures et les jours de congé.

La contrepartie aux horaires de travail plus contraignants consiste à pouvoir, d'une part, décider du jour de congé en semaine et, d'autre part, bénéficier d'une compensation financière. Une prime de 1500 francs est donnée chaque année et le salaire est majoré de 150 % le dimanche, comme l'indique un chef d'équipe de Gamma-A. Les contreparties financières aux horaires de travail n'évitent pas que le temps de travail empiète sur les activités hors travail. Même sans enfants ni famille, il serait impossible de mener une vie familiale parallèle à son activité professionnelle. Au moment de l'entretien, ce chef d'équipe est par ailleurs en cours de séparation de sa compagne. Il estime que ses longues journées et l'irrégularité des congés fixes ont contribué aux tensions apparues dans son couple.

*Je n'ai pas d'enfant ni de famille. C'est vrai que concilier les deux, ce n'est pas possible quoi. [...] Là, on est en train de se séparer. En partie [c'est à cause du travail], parce que jusqu'à présent, j'avais toujours privilégié mon boulot, j'ai donné trop d'importance à mon travail. [...] Après, je n'en sais rien, c'est [peut-être] dans ma nature. J'ai toujours voulu m'investir dans mon boulot. (EP\_H\_37\_Gamma-A\_05-12-2012)*

## Conclusion

Les chef-fe-s d'équipe sont l'une des pièces maîtresses du fonctionnement des magasins. Ils représentent une courroie de transmission indispensable entre gérants et salarié-e-s. C'est la raison pour laquelle ils se trouvent au cœur des tensions liées aux rapports hiérarchiques. De plus, ils doivent porter plusieurs responsabilités liées au suivi du chiffre d'affaires, à la planification des horaires de travail et à la bonne tenue du rayon. Leur intervention est attendue en première ligne lorsqu'il y a un quelconque dysfonctionnement ou en cas de sous-effectifs. On peut saisir par leurs récits à quel point les pressions inhérentes à l'élévation de la plus-value absolue sont élevées, à savoir la tendance à augmenter la durée et l'intensité du travail.

La durée contractuelle du temps de travail, fixée à 41 heures hebdomadaires, est généralement dépassée sans que les heures supplémentaires soient entièrement récupérées sous forme de repos ou compensées sur le plan financier. Le magasin Gamma-A représente un cas porteur d'enseignements pour connaître les conséquences d'une extension des heures d'ouverture des magasins. En l'occurrence, l'amplitude horaire est plus étendue tous les soirs jusqu'à 21 h, les dimanches et les jours fériés. La fréquentation de la clientèle est plus élevée durant les heures et les jours atypiques, c'est-à-dire quand la plupart des commerces genevois sont fermés. Ces contraintes conduisent les chef-fe-s d'équipe à travailler jusqu'à 13 heures par jour et 50 heures par semaine. Il est fréquent que la limite légale de 45 heures par semaine soit dépassée. Dans ce magasin, une compensation financière pour les chef-fe-s d'équipe n'est prévue que sous la forme d'une rétribution majorée pour les heures travaillées le soir, les dimanches et les jours fériés.

De manière générale, l'employeur doit tenir les pièces contenant les informations liées à l'exécution du travail pour une période de cinq ans. Cela n'implique pas forcément un système de timbrage, car un planning horaire est aussi considéré comme une pièce justificative. Les chef-fe-s d'équipe doivent donner leur accord par écrit en cas de renonciation à l'enregistrement du temps de travail. Ces pratiques sont souvent vécues comment allant à l'encontre de leurs intérêts, car les heures supplémentaires ne seraient ni comptabilisées ni

entièrement récupérées. Mais le renoncement à la pointeuse est parfois perçu comme un avantage : celui de contourner les limitations légales à la durée du travail. Sans le timbrage, les chef·fe·s d'équipe peuvent effectuer le nombre d'heures nécessaires pour la conduite du magasin sans bâcler le travail.

Le dépassement de l'horaire contractuel est présenté chaque fois comme un choix personnel pris dans la plus totale abstraction des facteurs extérieurs à l'individu. Pourtant, la durée du travail tient en dernière instance aux impératifs de l'organisation du travail, du manque d'effectifs et des aléas propres au commerce de détail. Ceci est d'autant plus flagrant dans le cas de Gamma-A. Si dans ce magasin la durée du temps de travail est encore plus longue pour les chef·fe·s d'équipe, c'est précisément en raison de l'extension des horaires d'ouverture du magasin et de l'affluence accrue de la clientèle durant les heures dites atypiques.

La disponibilité temporelle exigée pour les chef·fe·s d'équipe se répercute inévitablement sur leur vie familiale et privée. Une articulation équilibrée entre travail professionnel, travail domestique et loisirs paraît difficile dans leur cas, y compris pour celles et ceux qui n'ont pas d'enfants à charge. Cette fois-ci, la prise en charge du travail domestique n'est pas seulement une affaire de femmes, car le *male breadwinner family model* (Seccombe, 1986) ne s'applique pas à cette catégorie du personnel. Les salaires ne sont probablement pas suffisamment élevés pour permettre une telle division sexuée du travail au sein du couple.



## Chapitre 9

### Des salarié·e·s sous tension permanente

Très peu de salarié·e·s travaillent 41 heures exactes par semaine, à la différence d'un service administratif. De manière générale, la loi sur le travail (LTr) autorise le recours aux heures supplémentaires pour autant qu'elles soient compensées par un congé de durée équivalente dans un délai de 14 semaines. Le congé hebdomadaire peut également être limité à une demi-journée par semaine (au lieu d'une entière) pour une période de 8 semaines au maximum. Les conventions collectives de travail (CCT) de Gamma et Omega considèrent que la durée du travail doit être calculée sur la base d'une moyenne, autour de laquelle les gérants et les chef·fe·s d'équipe peuvent faire fluctuer les heures du personnel. Le seul domaine dans lequel l'encadrement dispose d'une grande marge de manœuvre est celui de l'organisation des horaires.

#### Des rapports différenciés aux temporalités

Avant d'analyser de quelle manière le temps de travail est vécu au quotidien par les salarié·e·s, je vais évoquer comment les temporalités se déploient à l'échelle de la vie. Les entretiens apportent beaucoup de renseignements sur les origines sociales, les parcours biographiques et les perspectives professionnelles. Si ces informations ne portent pas spécifiquement sur la journée de travail, elles ne sont pas pour autant déconnectées de cet objet. Tous ces aspects appartiennent à un tout, c'est-à-dire à une même réalité, celle du parcours de vie de l'individu (Oris, 2017). Dans le cas qui m'intéresse plus directement, les informations recueillies me permettent de saisir la centralité du travail et des temporalités qui lui sont associées, comme le chômage (Lazarsfeld *et al.*, 1981).

En l'occurrence, c'est précisément le chômage qui conduit de nombreux travailleurs et travailleuses à chercher un emploi chez Gamma et Omega. Cela concerne tout d'abord les immigré·e·s provenant des pays de l'Europe du Sud tels que l'Italie, l'Espagne et le Portugal. Des familles entières s'établissent en Suisse pour échapper au manque de perspectives professionnelles dans leur pays d'origine. Une fois ces familles établies, l'activité des conjoints s'inscrit dans une division sociale et sexuée du travail. C'est le cas d'une caissière âgée de 34 ans. En l'occurrence, la stabilité de son emploi dans la grande distribution compense l'instabilité professionnelle de son mari, qui travaille comme intérimaire.



*On était venus ensemble parce que là-bas c'était la crise. On s'était retrouvés sans travail. [...] [Mon mari], maintenant, il fait du nettoyage. Il n'est pas arrivé à trouver un poste fixe dans le bâtiment, [car] il est menuisier. Alors, le premier emploi fixe que l'on a trouvé, on l'a pris. [...] Ce n'est pas facile. Il arrive à travailler comme temporaire, à faire quelques travaux sur les bâtiments. Comme il ne comprend pas trop le français, il n'est jamais gardé [longtemps par les entreprises]. (EP\_F\_37\_Omega-A\_08-05-2013)*

La migration permet de renflouer la main-d'œuvre de la grande distribution suisse durant la période de la deuxième vague d'immigration (1985-1992), quand les prolétaires des régions pauvres et lointaines de France, d'Espagne et du Portugal viennent en grand nombre (Piguet, 2004). Le lien entre chômage et migration reste toutefois d'actualité d'après le gérant de Gamma-C.

*Maintenant, avec le chômage, il y en a qui viennent [de loin] pour trouver un emploi [dans la grande distribution]. Ça a toujours été un métier laissé-pour-compte par la population genevoise. Le travail est très contraignant au niveau des amplitudes horaires. Je veux dire, il y a plein d'inconvénients finalement, en tout cas, par rapport à d'autres métiers, dans les bureaux, dans les banques. (EP\_H\_64\_Gamma-C\_19-11-2012)*

Les travailleuses et travailleurs frontaliers ne représentent pas une migration à proprement parler, car elle se déroule à une échelle très localisée, même si plusieurs d'entre eux proviennent parfois de régions françaises plus lointaines, voire d'autres pays européens. Ils s'établissent à quelques kilomètres de la frontière suisse où il est plus facile de trouver un logement. Le coût de la vie est moins cher et il n'est pas nécessaire de quitter le système français de sécurité sociale. C'est ce que raconte un boucher âgé de 46 ans. Les travailleuses et les travailleurs d'un secteur à faible pouvoir d'achat comme la grande distribution sont beaucoup plus portés à s'établir en France, y compris s'ils ont la nationalité suisse. Le principal inconvénient est le temps passé dans les transports pour se rendre au travail.

*[Le coût est de la vie] est cher. Pour ceux qui travaillent dans l'horlogerie, je ne me fais pas trop de soucis. Là, les salaires sont [corrects]. Pour ceux qui travaillent dans un magasin, ils ont meilleur temps d'aller en France s'ils peuvent. (EP\_H\_46\_Omega-C\_18-04-2013)*

Le déplacement en voiture est inévitable pour les frontalières et les frontaliers, car pour eux l'infrastructure en transports publics est insuffisante<sup>47</sup>. Le déplacement en voiture peut se révéler un véritable cauchemar en raison des embouteillages. Les temps de transport sont généralement longs pour eux. Toute une série de stratagèmes peuvent se révéler nécessaires pour parquer la

47 Cette situation est susceptible d'évoluer avec l'ouverture de la liaison ferroviaire Cornavin – Eaux-Vives – Annemasse (CEVA) dont l'exploitation est annoncée à partir de décembre 2019.

voiture dans une place de parc sans retarder l'entrée en service. Un cas illustratif de ce quotidien est celui d'un travailleur qui divise son déplacement entre la voiture (30 minutes) et le vélo (10 minutes). Cette option lui permet d'économiser environ 15 minutes par trajet. Il se rend en voiture jusqu'au magasin seulement le samedi quand il est sûr de trouver un parking à proximité.

*La Haute-Savoie ce n'est pas très loin, mais c'est vrai que le temps de parcours est assez important. Il faut compter environ 30 minutes pour se garer juste au-dessus, à cinq kilomètres je dirais. On peut laisser la voiture là quand ça ne roule plus. Au moins, le vélo, c'est efficace. Je gagne 15 minutes, montre à la main [sur un trajet de vingt kilomètres]. [...] [Je viens en voiture] seulement le samedi, quand il n'y a pas un chat. Donc, le samedi, il me faut 23 minutes pour aller ici, là-derrrière, et se garer. (EP\_H\_48\_Gamma-D\_14-11-2012)*

Pour celles et ceux qui ne migrent pas, les emplois dans la grande distribution sont souvent pris à la suite d'une situation de précarité, ou quand des origines sociales modestes ne permettent pas d'envisager des études post-obligatoires ou universitaires. Une apprentie âgée de 19 ans a été engagée par exemple après une interruption de l'école suite à des problèmes familiaux. Un apprentissage dans la grande distribution peut aussi être une étape transitoire vers des métiers comme la police, où pour y accéder il est nécessaire de disposer d'un certificat fédéral de capacité (CFC), c'est-à-dire d'une qualification reconnue sur le marché du travail. Un autre exemple est celui d'un jeune travailleur âgé de 25 ans au rayon fruits et légumes. Dans la grande distribution, il bénéficie d'une sécurité de l'emploi et d'un bon salaire par rapport à quand il travaillait en France comme intérimaire. La naissance de son premier enfant a joué un rôle important dans cette trajectoire : cet événement exigeait l'abandon d'une situation de précarité afin d'obtenir une stabilité de l'emploi et un revenu régulier.

*Gamma a été un parachute pour moi, parce que j'étais venu en Suisse pour [travailler sur] les machines de chantier. [Quand on est] en intérim, le boulot, au bout d'un moment, il s'arrête. L'intérim, ça ne m'a pas plu. [...] À un moment donné, ma copine était enceinte et j'ai dû trouver quelque chose rapidement. (EP\_H\_25\_Gamma-E\_06-11-2012)*

## Le temps de travail au quotidien

Les limites de la balance horaire – c'est-à-dire des fluctuations positives et négatives compte tenu des heures supplémentaires et des heures à récupérer – diffèrent considérablement entre les deux entreprises. Pour une travailleuse

ou un travailleur engagé à temps plein, elles sont situées entre -80 et +40 heures chez Omega et -20,5 et +20,5 heures chez Gamma. Dans celle-ci, la commission du personnel (COPE) a conclu un accord plus restrictif sur l'utilisation de cette forme de flexibilité. De manière générale, les limites légales et conventionnelles sont respectées, à l'exception de la période de Noël, comme me l'a indiqué la gérante de Gamma-E. La journée de travail est calquée sur l'amplitude horaire du magasin et dépasse la durée de 8 heures. La journée de travail d'une caissière commence par exemple à 8 h et se termine à 19 h 45. La présence dans l'entreprise est dans son cas de 11 heures et 45 minutes. Les pauses durant la journée de travail (interruptions pour les cafés et les repas) ne sont rémunérées dans aucune des enseignes étudiées. Un local de pause n'est pas considéré comme faisant partie du lieu de travail au sens strict du terme. Ainsi, si l'on déduit les pauses, le temps de travail effectif et rémunéré est en l'occurrence de 10 heures et 15 minutes. Ces longues journées de travail sont vécues comme un facteur de pénibilité.

*C'est difficile parce que l'on passe toute la journée là, [au travail]. Aujourd'hui, j'ai commencé à 8 h et je vais finir à 19 h 45. Normalement, [la fermeture du magasin] c'est à 19 h 30, mais il y a toujours les clients qui viennent [tout] juste à la fin et on doit finir plus tard.* (EP\_F\_48\_Omega-D\_12-04-2013)

Dans certains magasins, les journées sont encore plus longues le jeudi, jour de la nocturne, c'est-à-dire quand le magasin ferme ses portes à 21 h. La présence dans l'entreprise peut aller jusqu'à 13 heures entre le début de la journée de travail à 8 h et la fin à 21 h. À la suite d'un accord négocié par le syndicat, les nocturnes comprennent une pause de 30 minutes incluse dans le temps de travail entre 18 h et 20 h ainsi qu'une indemnité forfaitaire de 15 francs pour le repas. Pour le 31 décembre, jour férié dans le canton de Genève, un accord négocié par le syndicat prévoit une majoration salariale des heures de travail contre l'ouverture exceptionnelle des magasins. La balance horaire assure une certaine flexibilité dans l'organisation de l'horaire de travail. Au lieu d'être rémunérées par un supplément salarial, les heures supplémentaires sont comptabilisées, cumulées, puis récupérées plus tard sous forme de congés. Mais les longues journées de travail sont vécues comme un facteur de pénibilité. C'est d'autant plus le cas lorsqu'elles ne sont pas compensées par un repos suffisant, par exemple quand le salarié doit terminer la veille à 21 h et entrer en service le lendemain à 7 h. D'après un salarié de Gamma-D, cela se produit souvent quand l'activité du magasin est plus soutenue. Pour lui, cette pratique est illégale.

*[On termine tard], et puis, le lendemain, à 7 h on est là. Donc, ça fait court, même s'ils n'ont pas le droit finalement. Si on fait une nocturne,*

*on devrait commencer à 9h du matin le lendemain. Mais ce n'est pas possible en saison. Il y a du monde. Il y a beaucoup de manutention.* (EP\_F\_50\_Gamma-D\_14-11-2012)

Les fluctuations saisonnières se répercutent sur les écarts de la balance horaire. Les mois qui précèdent les fêtes de fin d'année sont les plus chargés alors que l'été est généralement une période creuse. D'où le suivi attentif de la balance horaire par les gérants<sup>48</sup>. Les emplois à temps partiel connaissent aussi des fluctuations. Une caissière estime que les heures accumulées peuvent facilement se traduire par une semaine supplémentaire de vacances.

*Disons que [mes 26 heures contractuelles] c'est sur le papier. Après, si [le travail] n'est pas fini, je reste. J'ai déjà eu des 30 heures en plus ou en moins. [...] Quand j'ai des heures en plus, je les récupère avant l'été. J'avais pris par exemple une semaine de vacances supplémentaire. Il arrive que je ne fasse que trois matins par semaine, donc 18 heures. [La limite à ne pas dépasser] c'est la moitié du temps de travail. Ça reste sur le papier, car c'est difficilement gérable.* (EP\_F\_48\_Gamma-A\_07-12-2012)

La balance horaire permet à l'encadrement de solliciter davantage les salarié·e·s lorsque les magasins se trouvent en sous-effectifs. Un chef d'équipe considère que cet outil lui est indispensable. Les limitations de la balance horaire réduisent cependant sa marge de manœuvre. Lorsque la balance horaire est négative, il doit inciter la travailleuse ou le travailleur à effectuer des heures supplémentaires pour rééquilibrer le solde. Inversement, si la balance est positive, il doit veiller à ce que les heures supplémentaires ne dépassent pas la limite réglementaire, sinon il sort de la légalité. Les limitations deviennent rapidement une contrainte quand l'équipe travaille plusieurs jours en sous-effectifs.

*Quand j'ai des absents, je vais demander à certains collaborateurs de faire un petit peu plus [d'heures]. Pour nous, entre 0 et -20, c'est une soupape de sécurité qui permet de demander au collaborateur s'il est d'accord ou pas [de faire des heures supplémentaires]. [...] Par contre, quelqu'un qui est déjà à +20, et qui va travailler encore 6 heures de plus, ça fait 26 heures, soit pratiquement trois jours de travail. Donc, il faut lui rendre trois jours de travail et si on est dans une situation où on n'a pas assez de monde, on ne peut pas.* (EP\_H\_41\_Gamma-D\_12-11-2012)

La limitation de la balance horaire chez Gamma est une réponse négociée entre l'employeur et la COPE pour éviter que de grandes fluctuations (en positif et en négatif) soient courantes au sein de l'entreprise. Une caissière âgée de 60 ans se souvient qu'avant son entrée en vigueur, il était courant de

48 Seuls les rayons de l'horticulture et de la location de skis chez Gamma-D représentent un cas à part.

cumuler un nombre d'heures pouvant dépasser le seuil de 50. Ces pratiques avaient créé un sentiment largement partagé d'insatisfaction parce qu'il était plus facile de cumuler des heures que de les récupérer.

*Il y a des gens qui ont 50 heures de trop. On a réussi à négocier pour que ça ne se présente plus. C'était il y a quatre ans, ça fait un moment. [Les membres de la COPE ont] pu faire quelque chose [avec] le département des ressources humaines. [Le responsable] a remis ça en ordre [pour] qu'on ne fasse plus des heures, des heures et des heures, parce que les gens ne tiennent plus. (EP\_F\_60\_Gamma-B\_29-11-2012)*

Pour un jeune travailleur aux fruits et légumes, le dépassement systématique de la balance horaire était synonyme d'un dysfonctionnement du service parce que les semaines dépassent souvent le seuil de 45 heures sans que la pression de la hiérarchie diminue pour autant. Pour lui, ce dysfonctionnement résultait des absences, puisqu'elles n'étaient plus remplacées et les effectifs ont été réduits considérablement.

*Normalement, on n'était pas censés dépasser les 45 heures. Mais voilà. [...] Vous faisiez une semaine à 50 heures et en plus de ça, tous les jours, on vous disait les choses qui ne vont pas. [...] Les vacances ne sont plus remplacées quasiment. Il suffit qu'on ait un collègue qui manque, on le ressent énormément. [...] Moi, personnellement, avant que cet accord ait été signé, on m'a fait descendre jusqu'à moins 40 heures. Et puis, l'été, je faisais des semaines à 46 ou 47 heures pour les rattraper. (EP\_H\_25\_Gamma-E\_06-11-2012)*

## **Les conséquences sur la fatigue et l'articulation des temporalités**

Ni Gamma ni Omega ne disposent d'un système permettant d'exprimer les préférences sur l'organisation des horaires. Ainsi, c'est aux chef·fe·s d'équipe d'être à l'écoute et d'utiliser leur marge de manœuvre pour répondre aux besoins des salarié·e·s dans la mesure du possible. Ce système informel permet aussi de fixer la récupération des heures supplémentaires, comme l'affirme un salarié engagé au rayon produits laitiers.

*Les journées sont peut-être longues pour le moment, mais je préfère que, si on est au boulot, on est au boulot. Ça nous permet d'avoir peut-être une journée fixe, plus, deux demi-journées. (EP\_H\_47\_Gamma-E\_06-11-2012)*

Ce point de vue est partagé par une caissière âgée de 28 ans sans enfants. Elle voit de bon œil les longues journées de travail, estimant que celles-ci permettent de disposer par la suite d'un nombre de jours de congé plus élevé.

*Ça m'arrange. Même si je fais des journées assez longues, après je peux prendre [plusieurs] jours de congé. Voilà, je fais mes heures, je fais mes 41 heures par semaine. Il y a des semaines où ça m'arrive de monter à 50 heures, alors la semaine d'après, je vais faire 30 heures. Je reste toujours dans la balance.* (EP\_F\_25\_Gamma-A\_06-12-2012)

En dépit de ces avantages, la balance horaire pose plusieurs problèmes. Le premier est qu'elle peut favoriser l'intensification. C'est le cas d'un vendeur aux fruits et légumes. Pour lui, l'impossibilité d'effectuer des heures supplémentaires représente un levier pour accélérer les cadences. Il estime que c'est une stratégie délibérée de la gérante pour éviter que le travail soit effectué dans des conditions plus détendues. J'ai rencontré un cas similaire aussi en boucherie.

*Admettons que l'on soit deux au rayon. Normalement, on est censés finir à 13 h. [...] On pourrait faire [les choses] relax, mais si [à la gérante] ça ne lui convient pas, elle va dire: « Toi, tu rentres à 10 h. » Eh bien, dans ce cas-là, celui qui reste jusqu'à 13 h, il va faire le boulot de deux personnes. Donc en réduisant les heures, on se retrouve avec toujours plus, toujours plus, toujours plus.* (EP\_H\_25\_Gamma-E\_06-11-2012)

Dans le cas contraire, celui où des heures supplémentaires sont requises pour pallier un manque d'effectifs, les conséquences peuvent être les mêmes. Une caissière estime par exemple travailler plus vite lorsqu'elle effectue des heures supplémentaires, y compris quand elle propose de rester plus longtemps en renfort de ses collègues. Cela signifie que les heures supplémentaires n'empêchent pas l'intensification quand l'équipe est en sous-effectifs.

*Ça m'arrive [de faire des heures supplémentaires] s'il y a des malades, de rester une heure, une heure et demie de plus, pour que l'on puisse faire les rotations des pauses. C'est à ces moments que l'on a un peu de stress.* (EP\_F\_23\_Gamma-D\_14-11-2012)

Le deuxième problème concerne l'emprise sur l'horaire de travail. Le récit d'une travailleuse aux produits laitiers met en évidence que face à la demande systématique d'effectuer des heures supplémentaires, elle se voit contrainte de refuser, estimant que ce n'est pas à elle de pallier les dysfonctionnements du magasin. Le travail domestique à sa charge – elle doit encore élever une fille âgée de 19 ans – joue un rôle important dans cette résistance aux heures supplémentaires. La salariée estime que la prévisibilité sur le planning horaire n'est pas suffisante. Il en résulte que, pour elle, la flexibilité n'est pas avantageuse.

*Normalement, [on reçoit l'horaire] trois semaines avant, mais, maintenant, il est d'une semaine. On ne peut jamais prévoir les rendez-vous. [...] [En plus], ça change [en permanence]. Avant, je ne savais pas dire non, je venais tout le temps. Alors que maintenant, je dis non. J'ai donc dit: « Il faut apprendre à dire non. » [...] J'ai une fille qui a 19 ans. Elle est indépendante mais aux rendez-vous, elle aime bien que j'aille avec elle. [...] Il faut que ce soit dans les deux sens. Au bout d'un moment, j'ai appris à dire non. (EP\_F\_45\_Omega-C\_18-04-2013)*

Le troisième problème concerne la place que prend l'activité professionnelle dans la vie de la travailleuse et du travailleur. Dans les cas les plus extrêmes, aucune activité liée aux loisirs ou au travail domestique ne peut être planifiée sur le long terme. C'est le cas d'une poissonnière âgée de 26 ans.

*Même sans enfants, de finir à 20 h, ça fait rentrer entre 20 h 30 et 20 h 45. On mange, on se douche, et la soirée est déjà bien entamée. Il ne faut pas se coucher trop tard, car le lendemain on se réveille tôt. C'est vrai que 20 h, c'est trop tard. (EP\_F\_26\_Omega-B\_21-03-2013)*

Plusieurs travailleuses et travailleurs m'ont confié avoir été contraints d'abandonner des loisirs par manque de temps. Ceci est le cas d'un jeune travailleur célibataire âgé de 22 ans. Les longues journées de travail et les horaires irréguliers ne lui permettent plus de pratiquer le football en équipe. Ainsi, ses jours de congé sont consacrés principalement à récupérer.

*Du sport, j'en faisais avant, mais là, j'ai tout arrêté; je n'ai pas le temps pour ça. Je n'ai pas le temps avec les horaires que j'ai. Et même si on a des congés, on est un peu morts, on veut se reposer pour [récupérer]. Voilà. C'est fatigant, le travail. (EP\_H\_22\_Omega-A\_03-05-2013)*

Un autre salarié engagé à temps plein au rayon sanitaires estime que son seul loisir consiste à jouer au football avec ses enfants. Il n'a désormais plus assez de temps pour des occupations individuelles ou pour se consacrer à son couple. Un emploi à temps plein implique pour lui des renoncements personnels, lesquels sont présentés comme un choix individuel. Pour ce travailleur, l'esprit d'équipe combiné avec la polyvalence représente un véritable atout, chaque vendeur étant en mesure de prendre en charge plusieurs autres rayons. Les échanges de plages horaires entre collègues représentent un facteur de régulation important pour permettre à chacun-e d'articuler ses temporalités. Son récit montre que la polyvalence peut aussi avoir des répercussions positives sur l'ambiance et les horaires de travail.

*Mon loisir, maintenant, c'est mes enfants. Donc, je passe mon temps avec eux. J'ai un garçon qui fait du foot. Donc, je préfère être avec lui que [faire autre chose]. C'est un choix. Je vais me consacrer plutôt aux*

*loisirs de mes enfants qu'aux miens. [...] Il y a un lien très fort avec l'équipe [de travail], il y a une très bonne cohésion. L'avantage que nous avons, c'est que si un samedi, admettons, on a quelque chose, comme un mariage, [on peut prendre congé]. La polyvalence, ça joue énormément.*  
(EP\_H\_35\_Gamma-D\_12-11-2012)

## Conclusion

La journée de travail est très variable pour le personnel sans fonction hiérarchique. La fluctuation des heures est comptabilisée dans une balance horaire. Cet outil permet d'organiser l'annualisation du temps de travail. Sa raison d'être tient à trois éléments. D'une part, il y a l'amplitude horaire des magasins, car l'organisation du travail et l'affectation du personnel sont flexibles et conçus de sorte à couvrir la période d'ouverture au public. D'autre part, les variations de la balance horaire reflètent les fluctuations saisonnières du commerce de détail. Le personnel est incité à travailler un nombre d'heures plus bas durant les périodes creuses tandis qu'il effectue des heures supplémentaires durant celles les plus chargées. La récupération des heures supplémentaires s'inscrit dans un système informel, où l'écoute et la marge de manœuvre des chef·fe·s d'équipe jouent un rôle important. Enfin, plusieurs témoignages montrent que la balance horaire peut avoir un impact sur l'intensité du travail selon les circonstances du magasin.

Les heures supplémentaires ne sont pas assujetties à une rétribution plus élevée, sauf le 31 décembre ou si elles ne sont pas récupérées. Les limites à la journée de travail sont dès lors celles fixées par la LTr. La négociation collective prend en compte les fluctuations de la balance horaire par la fixation de limites aux heures positives et négatives. Ces limites sont plus strictes chez Gamma, où elles ne peuvent pas dépasser +/- 20,5 heures pour une travailleuse ou un travailleur engagé à temps plein, tandis que chez Omega le seuil est fixé à +/- 80 heures. La balance horaire permet de disposer d'un nombre plus élevé de jours de congé. Les travailleuses et travailleurs se plaignent néanmoins d'un manque de temps qui peut se traduire par l'abandon de loisirs, notamment quand une présence régulière est requise, ce qui est souvent le cas des activités associatives.

Les pratiques temporelles des travailleuses et travailleurs de la grande distribution se rapprochent de ce que Paul Bouffartigue (2012 : 86-89) définit comme la norme temporelle hétéronome, laquelle se caractérise par une perte de régularité, de prévisibilité et de synchronisation sans aucune maîtrise véritable des temporalités. Elle concerne les salarié·e·s peu qualifié·e·s et faiblement protégé·e·s, notamment les jeunes et les femmes. Parmi les secteurs



économiques les plus concernés, on trouve précisément la grande distribution, mais aussi le nettoyage, la restauration, etc. Pour cette catégorie du personnel, les caractéristiques de la norme temporelle fordiste (régularité, prévisibilité, séparation entre travail et hors travail) sont souvent prises comme référence dans les résistances. En effet, la dérégulation du marché du travail, et plus largement de la vie sociale (par exemple suite à une extension des heures d'ouverture des magasins), tendent à mettre les salarié-e-s sous pression et diminuent les espaces pour des arrangements individuels.

## Chapitre 10

### Des femmes confrontées à une émancipation inachevée

La division sociale et sexuée du travail est visible dans la distribution des emplois : la plupart des cadres sont des hommes, tandis que les femmes sont surreprésentées dans les secteurs où prédomine le temps partiel. C'est par exemple le cas de la ligne de caisses, où l'activité est particulièrement pénible. Les uns bénéficient d'une reconnaissance salariale et sociale, les autres sont placées en bas de l'échelle et sans perspectives de carrière. Les études montrent que la maternité accroît considérablement les inégalités entre hommes et femmes, au même titre que le concubinage (Devetter, 2006). Les intérêts des travailleuses ne se confondent donc pas toujours avec ceux de leurs collègues masculins. C'est pourquoi il est opportun d'analyser la situation spécifique des femmes.

#### Les chemins qui conduisent aux temps partiels

La loi sur l'égalité (LEg), entrée en vigueur en 1995, interdit toute discrimination fondée sur le sexe, l'état civil, la situation familiale ou la grossesse des femmes. L'interdiction de toute discrimination s'applique à l'embauche, à l'attribution des tâches, à l'aménagement des conditions de travail, à la rémunération, à la formation, à la promotion et à la résiliation des rapports de travail. La loi sur le travail (LTr) prévoit une protection de la santé des femmes durant la maternité, mais elle ne prend pas pour cible les facteurs d'inégalité. En l'occurrence, l'employeur doit tenir compte de la santé des femmes enceintes, ou qui allaitent, dans l'organisation du travail. L'ordonnance peut également interdire l'exercice de certaines activités ou les assortir de conditions particulières. Un droit de refuser le consentement est aussi accordé aux femmes enceintes ou qui allaitent, au même titre que le droit de se dispenser d'aller au travail, de le quitter et de disposer du temps nécessaire à l'allaitement.

De manière générale, les femmes ne peuvent pas être occupées durant les 8 semaines qui suivent l'accouchement. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2005, le droit au congé maternité est fixé à 14 semaines (ou 98 jours) au moins. Enfin, les femmes enceintes ne peuvent pas être occupées de nuit durant les 8 semaines qui précèdent l'accouchement. Une gestionnaire des ressources humaines (RH) de Gamma indique que le respect de ces dispositions légales est garanti par une procédure standardisée. Une séance est organisée entre la travailleuse

enceinte, le responsable hiérarchique et un gestionnaire RH pour planifier la période qui précède et celle qui suit l'accouchement, ce qui peut inclure le soutien de l'employeur à la recherche d'une crèche pour l'enfant.

*Personne ne peut se soustraire à la loi sur la protection de la maternité. Il y a dans toutes les unités une chaise longue pour que la personne puisse se reposer quand elle a besoin. On peut aussi modifier l'activité. Elle a le droit de prendre des pauses quand elle en a besoin. Après, la personne a la possibilité de prendre un congé [non payé] ou de prendre des vacances durant la période qui suit le congé maternité. Elle a la possibilité d'allaiter soit sur le lieu de travail, soit en dehors. (EE\_F\_RH\_Gamma\_22-10-2012)*

Chez Gamma et Omega, le congé maternité est au moins 2 semaines plus long que le minimum légal de 14 semaines. La mère bénéficie d'une rémunération à 100 % (donc 20 % plus élevée que le minimum légal). Nombreuses sont les femmes à quitter le marché du travail suite à la naissance du premier enfant, que ce soit entièrement ou partiellement, temporairement ou durablement. Un exemple est illustré par le récit d'une travailleuse âgée de 28 ans. Elle explique qu'une activité à temps plein était inconciliable avec la prise en charge de son enfant, à cause des horaires tardifs le soir et des longues journées de travail. Le salaire de son mari ne suffisait toutefois pas à financer le ménage. C'est la raison pour laquelle elle a baissé son taux d'activité de 100 % à 50 %, même si elle aurait souhaité quitter durablement le marché du travail.

*Je travaille 20 heures par semaine. J'ai un petit qui a trois ans. C'est pour ça que je me suis mise à 50 %, parce qu'avec les horaires que je faisais avant, ce n'était pas possible, on est toute la journée ici [au travail], on sort d'ici à 20h le soir, je ne le voyais jamais. [...] [Mon mari] travaille. Alors, c'était [tout] juste avec le petit. Alors je me suis dit: « Je me mets à 50 %. » (EP\_F\_28\_Omega-C\_22-04-2013)*

L'interruption complète de l'activité professionnelle à la naissance du premier enfant est aussi une réalité. Mon enquête ne peut pas saisir l'ampleur de ce phénomène dans la grande distribution. J'ai toutefois rencontré une caissière âgée de 32 ans qui avait démissionné après quatre ans passés chez Omega pour s'occuper de ses enfants pendant deux ans avant de reprendre son emploi précédent, lorsqu'ils sont devenus plus autonomes. Le récit montre également que le projet consistant à reprendre une activité professionnelle à temps plein après une interruption ne peut pas toujours se réaliser comme prévu, car sur le marché du travail, les conditions de sortie ne sont pas les mêmes que celles d'entrée. Avec la tendance à la baisse des effectifs dans les magasins, le contexte n'est pas propice à une réintégration des femmes souhaitant reprendre une activité dans la grande distribution. En l'occurrence, la travailleuse a dû reprendre une activité professionnelle d'abord à 20 heures

par semaine. Elle n'a pu passer à temps plein que plus tard, lorsque le cumul d'heures supplémentaires a contraint le service à embaucher du personnel.

*Quand j'ai arrêté, je me suis occupée de mes filles. Et puis, après, quand elles étaient plus grandes, je suis revenue ici. Ils avaient besoin [de personnel], mais ils n'engageaient qu'à 20 heures. (EP\_F\_32\_Omega-C\_22-04-2013)*

Pour les femmes, une hausse du taux d'emploi s'inscrit aussi dans la division sexuée du travail dans le couple, car elle intervient lorsque les enfants entrent dans la vie adulte ou à la suite d'une séparation conjugale. Rarement le taux d'occupation des hommes entre en ligne de compte. Les conventions collectives de travail (CCT) de Gamma et Omega prévoient la possibilité d'un réengagement au même taux d'occupation pour les femmes et les hommes ayant quitté l'entreprise suite à la naissance d'un enfant (au plus tard dans les douze mois qui suivent la fin du congé maternité), pour autant qu'une place vacante le permette. Toute possibilité d'augmenter le taux d'emploi est néanmoins subordonnée aux besoins du service, au même titre qu'un possible réengagement lors de la mise au concours d'un emploi. Un traitement prioritaire est accordé aux salarié·e·s ayant déjà travaillé pour l'entreprise par rapport aux personnes externes. Des marges de manœuvre existent, comme l'indique la gérante de Gamma-E, mais tendent à se réduire avec la diminution des effectifs.

*Ces demandes sont examinées et si nous n'avons pas besoin de plus d'heures, on ne va pas augmenter leur temps de travail. Après, [comme l'entreprise] dispose de plusieurs unités, une dame de 30 heures pourrait augmenter son temps de travail à condition de changer de magasin et de secteur, pour aller là où il y a besoin. Si on peut, on essaie de trouver des solutions. (EP\_F\_45\_Gamma-E\_05-11-2012)*

L'arbitrage entre les différentes options qui se présentent au couple à la naissance du premier enfant est lié aux rapports sociaux de classes et de sexe. En ce qui concerne les premiers rapports, les faibles rémunérations dans la grande distribution font que deux salaires sont généralement nécessaires pour financer un ménage avec des enfants. Quant aux seconds rapports, les inégalités salariales entre les sexes à la défaveur des femmes conduisent ces dernières à quitter le marché du travail à la place des hommes. Une caissière âgée de 50 ans a par exemple commencé à travailler après son premier accouchement. La venue de l'enfant a augmenté le coût de la vie pour le ménage. Son témoignage montre également que dans l'arbitrage financier entre un revenu et une dépense pour une nounou, l'emploi de la femme représente la seule variable d'ajustement. Ceci est présenté comme un choix où les deux parties sont consentantes. Toutefois, de tels choix s'effectuent sous des contraintes

extérieures à l'individu « dès lors que les modes d'accueil des enfants sont insuffisants, la comptabilité des horaires de travail et de la vie familiale non organisée, les salaires insuffisants [...], les conditions de travail très difficiles » (Méda, 2008 : XXIII).

*Il faut deux salaires, même si on a la chance de ne pas payer beaucoup de loyer. [rire] On a une chance phénoménale. Mon mari a un bon salaire dans le bâtiment. Autrement, je ne [pourrais] pas travailler 35 heures par semaine. C'était aussi un choix au début, quand j'ai eu les enfants, de travailler à mi-temps pour pouvoir m'en occuper et ne pas payer une nounou. (EP\_F\_50\_Gamma-B\_26-11-2012)*

## La double journée de travail

Le *male breadwinner family model* connaît un déclin relatif à la suite du changement de l'idéologie bourgeoise au sujet de la place des femmes dans la société, de la diminution du pouvoir d'achat de la main-d'œuvre masculine (ne permettant plus aux hommes de prendre en charge l'entière responsabilité du financement de l'économie domestique) et d'une demande croissante de main-d'œuvre peu qualifiée dans les nouveaux services (Meiksins et Sweet, 2016 : 147). L'évolution des tensions entre les sexes s'inscrit donc dans cette division sexuée du travail. D'un côté, les femmes qui travaillent sont placées dans une situation de relative autonomie par rapport aux hommes au sein de l'économie domestique. De l'autre, elles sont engagées majoritairement dans des emplois subalternes, souvent précaires et à temps partiel, à l'instar de la ligne de caisses dans la grande distribution. Enfin, le partage inégalitaire du travail domestique à la défaveur des femmes n'est pas remis en cause par l'activité professionnelle de ces dernières.

Le fait que le travail domestique reste majoritairement ou entièrement à la charge des femmes est souvent justifié par l'activité professionnelle du conjoint. Ainsi, une travailleuse âgée de 28 ans considère son mari comme le gagne-pain de l'économie domestique. Du fait qu'il a un statut d'indépendant, il ne compte pas ses heures de travail et travaille régulièrement le samedi matin (son agence ne dispose pas de ressources suffisantes pour engager du personnel). Le foyer familial peut compter sur l'apport régulier d'une grand-mère et sur la possibilité de placer l'enfant à la crèche deux matinées par semaine.

*J'ai du boulot à la maison, j'ai le petit, j'aide un peu mon mari. Le petit est à mi-temps [à la crèche], il ne va que deux matinées par semaine pour l'instant. [C'est] très cher. [Mon mari] ne peut pas [s'en occuper], il travaille, il ne peut pas fermer l'agence, lui, c'est notre gagne-pain. S'il*

*ferme l'agence, à la fin du mois, il n'a pas de salaire. (EP\_F\_28\_Omega-C\_22-04-2013)*

Quand les hommes expriment une difficulté à concilier temps de travail et temps hors travail, ils ne mentionnent jamais le travail domestique mais seulement des éventuels loisirs auxquels ils ont été contraints de renoncer. La seule exception que j'ai observée est celle d'un adjoint dans un magasin alimentaire. Ce cas sort cependant de l'ordinaire, car son enfant est handicapé. En l'occurrence, la possibilité de disposer de tous les dimanches, en plus d'un jour et demi de congé par semaine, lui permet de dédier une partie de son temps hors travail à la vie familiale. Son récit met en évidence qu'à la différence des femmes, qui parlent seulement du travail domestique, lui mentionne aussi sa demi-journée qu'il consacre à sa moto, qui est son loisir personnel.

*Je suis venu à Genève pour avoir des conditions de travail plus en adéquation avec ma vie de famille parce que j'ai un enfant handicapé. Donc, j'avais besoin de passer du temps avec lui. [...] J'ai le dimanche maintenant, ce que je n'avais pas avant. J'ai un jour de congé dans la semaine, plus une demi-journée aussi. [...] On s'arrange. Je consacre mon jour de congé, par exemple, le mardi à la famille, à ma femme, à mes enfants, s'ils ont besoin de quelque chose. Et comme je fais de la moto, je consacre mon autre demi-journée de congé pour moi, pour m'amuser. (EP\_H\_43\_Omega-D\_08-04-2013)*

Il décrit de manière positive le fait que son épouse exerce une activité professionnelle, ce qui lui confère une autonomie sur le plan financier. Néanmoins, le partage inégalitaire du travail domestique demeure une réalité du fait que l'épouse travaille à temps partiel à la différence de son mari. Ce dernier estime que pour cette raison, c'est à elle de le prendre en charge, à la suite d'un choix pris d'un commun accord.

*Ma femme a trouvé un travail qui lui convient dans ses horaires. Elle commence à 5 h le matin et elle finit à 10 h 30 tous les jours. Après, le reste de la journée, elle est libre. Donc, elle est là pour faire le ménage. On est obligés de faire ça comme ça. Elle passe moins de temps au travail, entre guillemets, [le travail] chez l'employeur. Mais par contre, elle a aussi énormément de travail à la maison. C'est un choix. On est obligés de faire comme ça. (EP\_H\_43\_Omega-D\_08-04-2013)*

Le cas d'une caissière âgée de 32 ans, engagée à temps plein et mère de trois enfants, illustre bien le poids que représente la double journée de travail pour les femmes. Elle se déclare épuisée, parce qu'en plus de ses 41 heures de travail hebdomadaires à la caisse, elle doit assumer le travail domestique. Elle élève ses enfants, prend en charge la lessive et cuisine pour le foyer. Pour elle, le travail domestique représente une fatigue qui s'ajoute à celle de son emploi.

*Pour moi c'est encore pire parce que j'ai encore le train à tirer à la maison. Je suis plus fatiguée, plus épuisée que d'autres parce que [je dois] me réveiller très tôt pour faire la lessive. [...] Moi, je ressens une fatigue, parce que j'ai plein de choses : je dois encore faire à manger quand j'arrive le soir, je dois aller coucher les enfants, ranger ce que j'ai laissé. Si je ne range pas le soir, je vais ranger le matin avant de venir. Donc, c'est une fatigue de plus. (EP\_F\_32\_Omega-C\_22-04-2013)*

De plus, cette fatigue ne peut pas être comprise comme l'addition de deux temps séparés en ce qui concerne la durée et l'espace, desquels résulterait un simple doublement de la charge de travail. En réalité, chaque temps empiète constamment sur l'autre. La conséquence est un accroissement considérable de la charge mentale pour les femmes salariées. Cette superposition des temporalités peut être saisie sur les lieux de travail quand « dans la production, [les femmes] s'organisent pour finir le travail un peu avant l'heure, afin de refaire un peu de forces dans un lieu pour affronter l'autre » (Haicault, 1984 : 273). À la maison, c'est la même logique qui s'impose, le travail domestique est organisé de sorte à prendre en compte le travail salarié.

La difficulté à articuler les temporalités est illustrée par une caissière âgée de 37 ans engagée à 30 heures par semaine, mère de deux enfants (5 et 12 ans), et qui travaille aussi comme femme de ménage auprès de foyers privés. Son récit met en évidence que cela requiert une organisation très complexe de la vie professionnelle et familiale. Il est inévitable que les tensions soient élevées et permanentes. Les horaires de travail de la grande distribution sont considérés comme le principal obstacle à l'articulation de ces différentes sphères de sa vie.

*Là, [c'est dur] à cause des horaires. Ces derniers temps, j'ai fait que des fermetures, donc, je sors tout le temps à 19h 15 ou 19h 30. Pour arriver chez moi, encore une demi-heure à conduire ; parfois, j'arrive [avant et] j'ai le temps de faire à manger. [...] [Je rentre à] 20h, on peut dire. J'ai déjà dit que parfois j'aimerais bien arriver plus tôt chez moi. À cause de mon fils, parce qu'avant que je n'arrive, il n'a pas dîné, puisqu'il dormait sur le canapé. (EP\_F\_37\_Omega-A\_08-05-2013)*

Elle réalise des travaux de nettoyage auprès de ménages privés, car son emploi comme caissière et celui de son mari ne dégagent pas des revenus suffisants pour subvenir aux besoins du foyer. Le repos n'est pas suffisant pour elle. Étant donné que son mari travaille à temps plein pour une entreprise de nettoyage, le cadet est gardé par une nounou et sa sœur plus âgée.

*[Mon mari] essaie de faire [les travaux domestiques], mais c'est presque moi qui gère tout. Il y a des fois où c'est [très fatigant]. Le dimanche, il y a tout à faire à la maison. On n'a pas le temps, même pour sortir un petit*

*moment avec les enfants, non, on n'a pas de temps, il faut faire les travaux à la maison et [tout] préparer pour lundi, quand l'école recommence. [...] [Quand je prends] les vacances parfois, chez les privés, je travaille. [Ce qui] manque, c'est l'argent, c'est comme ça. (EP\_F\_37\_Omega-A\_08-05-2013)*

Plutôt que de prendre en compte le rôle des facteurs sociaux dans les inégalités entre les sexes, celles-ci sont justifiées par certains cadres comme relevant des caractéristiques biologiques des personnes, en se référant à la capacité de supporter la pénibilité physique exigée par certains métiers. Tout cela est invoqué pour expliquer pourquoi les femmes sont tenues à l'écart des emplois tenus majoritairement ou exclusivement par les hommes. Cet argument permet de justifier implicitement les salaires plus bas des femmes sur le marché du travail. La gérante de Gamma-E estime par exemple que certains métiers à l'instar des vendeurs de fruits et légumes comportent une charge de travail trop pénible pour une femme. Pour elle, la vocation serait aussi différente entre les sexes : le métier de boucher interpelle davantage les hommes, la tenue d'un rayon traiteur plus les femmes.

*D'en mettre aux fruits et légumes [ce serait trop pénible pour elles]. On a des femmes aux fruits et légumes, mais c'est très rare. Le travail est très physique. Vous ne mettez pas une dame comme magasinnière, ce ne serait pas possible. Le travail de boucher est une vocation propre aux hommes. Vous pouvez en revanche avoir des dames à temps partiel au rayon traiteur. (EP\_F\_45\_Gamma-E\_05-11-2012)*

## Des équilibres personnels fragiles

La LTr prévoit que dans la fixation des horaires de travail, l'employeur doit tenir compte des responsabilités familiales des travailleuses et travailleurs dans l'éducation des enfants jusqu'à l'âge de quinze ans et dans l'aide aux membres de la famille exigeant des soins. Ces raisons peuvent être invoquées pour refuser des heures supplémentaires ainsi que pour demander une pause repas d'au moins une heure et demie. L'employeur doit également, sur présentation d'un certificat médical, donner un congé le temps nécessaire à la garde d'un enfant malade, mais pas plus de trois jours consécutifs. Ces dispositions sont reprises par les CCT de Gamma et Omega. L'encadrement s'efforce de prendre en compte les différentes dispositions légales et conventionnelles en la matière, même si la marge de manœuvre est restreinte d'après un chef d'équipe.

*Ça dépend des personnes et des périodes. Puis, c'est une question de management. [Le personnel] sait qu'il obtient tout ce qu'il demande. Si quelqu'un a un rendez-vous ou son gamin qui ne va pas bien, il n'y a*



*aucun problème, il peut partir plus tôt. Par contre, moins on est, plus on doit changer les horaires, c'est mécanique. Moins on a de moyens, plus on doit faire des adaptations. C'est une organisation bricolée en permanence.* (EP\_H\_40\_Omega-C\_18-04-2013)

La gérante de Gamma-E insiste davantage sur les tensions dont fait l'objet le planning horaire. Pour elle, l'entreprise a des devoirs envers le personnel, et inversement. Si des arbitrages doivent être trouvés en permanence, il n'en reste pas moins qu'ils se limitent au cas par cas. L'affectation du personnel d'après le flux des client.e.s et des marchandises ne permet pas toujours de prendre en considération les besoins liés au travail domestique.

*[Les chefs de rayon] doivent ménager la chèvre et le chou. [...] On a des objectifs à atteindre et des clients à servir. Si demain, il me faut deux caissières de 16h à 19h, il faut bien que j'en trouve. Mais c'est là que les dames ne voudraient travailler que le matin! Du coup, ce n'est pas compatible. Mais après, c'est un dialogue et quand on peut, on donne, mais ça reste un contrat de travail. [On] ne peut pas tout faire.* (EP\_F\_45\_Gamma-E\_05-11-2012)

Plusieurs récits de la part des travailleuses laissent entendre que les contraintes familiales sont prises en compte, dans la mesure du possible, même si aucun système formalisé n'existe pour cela. Ainsi, une caissière âgée de 51 ans a pu choisir son jour de congé, le mercredi, lors de la naissance de son enfant.

*Je suis caissière à 35 heures par semaine. Mon jour de congé, c'est le mercredi. Je l'ai demandé parce que j'ai entendu parler au début, il y a cinq ans, que l'on avait le droit de choisir au moins le jour de congé. J'ai choisi le mercredi à cause de mon fils, car c'est le jour de congé des enfants. Alors, j'ai choisi le mercredi, pour ne pas avoir besoin de payer quelqu'un pour le garder.* (EP\_F\_51\_Gamma-C\_20-11-2012)

Il en est ainsi pour une autre travailleuse âgée de 36 ans. Elle s'estime satisfaite de son horaire de travail notamment parce qu'elle est en congé le mercredi et peut obtenir facilement d'autres jours, par exemple quand elle doit accompagner ses enfants à des rendez-vous chez le médecin, à l'école. Tout changement du planning horaire lui est notifié deux à trois jours à l'avance, ce qui lui paraît suffisant pour réorganiser sa vie familiale en conséquence. Ainsi, la gestion au cas par cas permet aux travailleuses et aux travailleurs de trouver des portes de sortie face aux difficultés dans l'articulation des temporalités, mais au prix d'une tension permanente dans les magasins.

*Oui, [le planning horaire peut changer], mais on me demande deux à trois jours avant. Tout ce qui est rendez-vous au médecin et à l'école, c'est tout moi qui fais, et c'est à moi de m'organiser. Si un rendez-vous ne*

*tombe pas [sur mon jour de congé], je demande de changer les horaires.*  
(EP\_F\_36\_Omega-D\_09-04-2013)

L'encadrement ne dispose pas d'une grande marge de manœuvre pour prendre en compte les situations familiales dans le planning horaire. C'est ce que m'a expliqué une caissière âgée de 40 ans. Ceci est notamment le cas à la caisse où les besoins en termes d'horaires de travail sont à peu près toujours les mêmes. La caissière se plaint d'avoir congé le matin quand les enfants sont à l'école, ce qui l'empêche de s'en occuper l'après-midi quand ils reviennent à la maison. Elle peut néanmoins prendre des congés lorsqu'elle doit participer à des réunions avec les enseignant·e·s ou assister à des spectacles organisés par les enfants. Si elle ne peut pas se libérer, c'est son mari qui termine sa journée de travail à 17 h, afin d'assurer la prise en charge des enfants en fin d'après-midi. Cela témoigne des difficultés à obtenir des horaires convenables depuis que les effectifs ont été réduits. C'est ainsi que les tensions tendent à monter et à se cristalliser autour des horaires de travail.

*J'ai souvent congé le matin quand mes enfants sont à l'école. Et quand ils reviennent à la maison, vers 16h, je n'y suis jamais. Ce n'est pas possible [d'exprimer des préférences pour les horaires]. Il faut que ça tourne entre les collègues. Il ne serait pas bien que toujours les mêmes personnes travaillent l'après-midi. Nous avons toutes des enfants à part les étudiants. Il n'est pas possible de contenter tout le monde.* (EP\_F\_40\_Gamma-E\_06-11-2012)

La gestion des enfants est plus compliquée encore pour les familles monoparentales. Les horaires de la grande distribution se révèlent d'autant plus contraignants lorsque la prise en charge des enfants doit se faire à la suite d'une séparation conjugale. Ceci est le cas d'une caissière divorcée âgée de 51 ans. Elle compte désormais sur l'autonomie accrue de son enfant (10 ans), étant donné qu'elle ne peut plus l'accueillir au domicile à la sortie de l'école. Son salaire et la pension qu'elle reçoit de son ex-mari ne lui permettent pas non plus d'engager une personne qui veille sur son enfant.

*Ce n'est pas facile, ce n'est pas évident. C'est pour ça que, quand j'ai divorcé, j'ai demandé [à travailler] plus près de chez moi. [...] Je suis allée demander, supplier, pleurer. Je suis allée parler à ma responsable des ressources humaines. Rien n'a été fait jusqu'à aujourd'hui. [...] Je subviens aux besoins de mon fils moi-même. [Mon ex-mari] me donne une pension. [Je gagne 2800 francs, ça ne fait pas beaucoup, et avec un enfant, c'est vraiment très peu. Plus, je reçois 500 francs de mon ex-mari. Alors, avec ça, je dispose de 3300 francs.* (EP\_F\_51\_Gamma-C\_20-11-2012)

Ces différentes configurations montrent la fragilité des équilibres entre travail et vie privée. Le risque d'un éclatement se présente quand elles ne sont plus

soutenables. C'est alors que peuvent apparaître les symptômes de l'épuisement, ou du *burn-out*. De manière générale, le travail certes y contribue, mais il s'agit rarement du seul facteur mis en cause. L'exemple d'une fleuriste âgée de 40 ans est illustratif de cette réalité. Ses conditions de vie sont difficiles : des journées de 10 à 11 heures dans la grande distribution, des enfants à charge et la succession de plusieurs épreuves dans sa vie privée (comprenant des décès et le début d'un cancer). Tout ceci l'a conduite à un épuisement nerveux et à une rupture conjugale. La distance entre lieu de travail et lieu de domicile ne l'a pas aidée à soulager ces fardeaux. S'agissant d'une travailleuse frontalière, elle doit effectuer chaque jour deux heures de route pour se déplacer. Elle estime que cette configuration d'ensemble a favorisé son divorce.

*La rupture avec mon ami [est liée au fait que], nerveusement, je ne décroche pas et je suis sur les nerfs quand je rentre. Quand on fait 10 à 11 heures par jour, quand on rentre le soir, on est fatigués. Je suis fatiguée, je suis fatiguée et je n'ai pas forcément envie de rentrer et d'avoir la cuisine à faire pour les enfants et encore gérer leurs devoirs. [...] Non, je n'ai plus [de patience]. Je suis épuisée. Donc après, le moindre verre d'eau renversé, le moindre truc, je ne vais pas le supporter. [...] Dans ma vie privée, j'ai dû faire face à beaucoup de galères. Donc après, du coup, nerveusement, j'étais limite. (EP\_F\_40\_Gamma-C\_19-11-2012)*

## Conclusion

La distribution des emplois permet de saisir de quelle manière les inégalités apparaissent aujourd'hui entre les sexes. La réintégration partielle du marché du travail par les femmes illustre le déclin du *male breadwinning family model*. Les femmes sont toutefois surreprésentées parmi les emplois à temps partiels et peu qualifiés comme à la caisse. La naissance du premier enfant a pour effet d'accroître les inégalités entre les sexes. En effet, le surcroît de travail domestique favorise le retrait partiel ou total du marché du travail de la mère, tandis que le père reste le gagne-pain de la famille. On peut supposer que pour faire face aux difficultés d'articuler les sphères professionnelle et familiale, nombreux sont les couples susceptibles de réintroduire une division sexuée du travail basée sur le *male breadwinner family model*.

En même temps, le travail domestique reste majoritairement à la charge de la femme, même dans le cas où celle-ci continue de travailler. Pour elle, la double journée de travail ne se réduit pas à la simple addition de deux temps séparés, l'un professionnel, l'autre domestique (Haicault, 1984). Dans les cas les plus extrêmes, les tensions peuvent conduire à des ruptures conjugales. Quand la sortie du marché du travail ou la réduction du taux d'emploi ne

sont pas envisageables, car le pouvoir d'achat d'un seul membre de l'économie domestique ne suffit pas pour entretenir tous ses membres, ces alternatives peuvent entrer en ligne de compte : le renoncement aux enfants, la sous-traitance du travail domestique ou la double journée de travail. Pourtant, il est surprenant de constater que dans les entretiens, jamais aucune travailleuse n'a soulevé de sa propre initiative la nécessité de disposer d'infrastructures publiques plus développées, comme des garderies pour enfants.

Certes, une infrastructure en crèches et l'adaptation de celle-ci aux horaires de la grande distribution faciliterait de loin la vie des travailleuses, mais elle pourrait aussi prêter le flanc à une extension des heures d'ouverture des magasins.

*Multiplier ces structures, c'est, d'une certaine manière, légitimer la multiplication des horaires atypiques et conforter le mode actuel de développement de nos sociétés, qui place au centre de la vie les contraintes du système productif et a pour conséquence que les autres rôles des individus, hormis le rôle de producteur, ne sont en aucune manière pris en compte.*  
(Méda, 2008 : 100)

La question des crèches ne devrait donc pas être abordée en la dissociant de l'ensemble des enjeux liés à l'emploi et à l'organisation du travail. Parmi les stratégies déployées pour faire face aux difficultés à articuler les horaires de travail avec le soin des enfants, il y a par exemple le retardement du sommeil des enfants, le fait de refuser systématiquement des changements d'horaire une fois que le planning des semaines à venir est connu, le recours à des soutiens familiaux et le renoncement à élever des enfants dans le couple. Elles ont toutes un caractère individuel. C'est donc autour de l'articulation entre temps au travail et hors travail que se situe le principal clivage entre les sexes.

*Il faut souligner que la nécessité pour la femme de gagner du temps ou de ne pas en perdre, l'art pour rendre le temps élastique, voire réversible, finit par établir une relation au temps qui donne aux rapports de sexes un contenu supplémentaire. Les hommes et les femmes ne se situent pas de manière identique dans le temps, avec le temps ; ils ne le gèrent pas pareillement et, par conséquent, l'intériorisent également différemment.*  
(Haicault, 1984 : 274)

Cela veut dire que la famille ne constitue pas une unité homogène, y compris lorsque les deux conjoints travaillent à temps plein.



# Chapitre 11

## Des jeunes à contre-courant

Les étudiant·e·s universitaires et les apprenti·e·s en formation dans l'entreprise forment une catégorie de personnel dont les conditions d'engagement ne sont pas réglées spécifiquement par les conventions collectives de travail (CCT). Les étudiant·e·s peuvent représenter jusqu'à 15 % des effectifs, à l'exception de Gamma-A. Leurs contrats prévoient des engagements entre 10 et 20 heures hebdomadaires pour une durée indéterminée ou déterminée<sup>49</sup>. Leur salaire est versé toutes les deux semaines et calculé sur la base des heures travaillées. Le taux horaire de 21,60 francs bruts au moment de mon enquête inclut également un treizième salaire. D'autre part, dans les magasins, on trouve souvent des apprenti·e·s, c'est-à-dire des jeunes en formation professionnelle. Ces deux catégories forment un groupe social composé par des jeunes, dont les intérêts sont spécifiques par rapport aux travailleuses et aux travailleurs adultes.

### Le rôle des étudiant·e·s dans la régulation des magasins

Les étudiant·e·s ne projettent pas de rester longtemps dans l'entreprise. Il s'agit pour eux d'un emploi motivé par le financement des études et l'acquisition d'une première expérience professionnelle pouvant être valorisée après l'obtention du diplôme universitaire. Dans la plupart des cas que j'ai rencontrés, le revenu gagné dans la grande distribution n'est pas indispensable pour subvenir aux besoins élémentaires (nourriture, loyer, santé, etc.) Il complète plutôt le financement des études assuré principalement par les parents. Cela n'est pas représentatif de la réalité que l'on trouve dans le canton de Genève d'après les enquêtes de l'Observatoire de la vie étudiante de l'Université de Genève (OVE), pour qui « les étudiant·e·s exerçant une activité rémunérée sont près de 55 % à l'estimer absolument nécessaire. À l'inverse, seuls 11% ne l'estiment pas vraiment nécessaire » (OVE, 2012 : 5).

La plupart des étudiant·e·s chez Gamma et Omega travaillent pour un revenu accessoire leur permettant de financer leur propre indépendance. Ceci est mis en évidence par une étudiante âgée de 22 ans travaillant à la caisse. Le fait d'avoir un salaire lui permet d'être autonome et de ne pas devoir

---

49 La seule limitation légale concerne les étudiantes et étudiants étrangers au bénéfice d'un statut de résidant à l'année (permis B). D'après l'ordonnance relative à l'admission, au séjour et à l'exercice d'une activité lucrative (OASA), leurs contrats de travail ne peuvent pas dépasser 15 heures hebdomadaires.

rendre des comptes en attendant que ses études soient terminées. Elle peut se financer un confort de vie plus élevé, incluant la possibilité de circuler en voiture, car elle vit en France où les transports publics ne relient pas la ville de Genève avec des fréquences et des horaires convenables. En plus de cela, elle peut s'acheter des habits à la mode et se rendre souvent avec ses amies au restaurant et au cinéma. Son confort est d'autant plus élevé qu'une partie des frais d'entretien est toujours prise en charge par ses parents divorcés : son père lui paye les taxes universitaires et une pension alimentaire, sa mère le loyer de l'appartement.

*[Je travaille] surtout pour un besoin d'autonomie, je dirais, car à [mon] âge, le fait d'être encore aux études sans percevoir de salaire [est ennuyant]. Je pense que [le fait de travailler] est un bon moyen de nous faire patienter jusqu'à quand on est actifs dans notre vrai métier. (EP\_F\_22\_Gamma-B\_28-11-2012)*

Un seul étudiant parmi celles et ceux interrogés travaille dans la grande distribution parce que ses parents divorcés ne sont plus en mesure de le financer. Son revenu couvre l'intégralité des frais liés à son entretien.

*[Si je travaille,] c'est parce que mes parents ne pouvaient plus me donner de l'argent. Et donc, du coup, j'ai dû travailler pour payer mes études, mais aussi mes repas de midi. Et les factures. [...] Je vis chez ma mère. Une des seules choses que je ne paie pas, c'est le loyer. [La caisse maladie,] c'est moi qui la paie. (EP\_H\_22\_Omega-C\_19-04-2013)*

Pour les gérants, l'engagement des étudiant·e·s est synonyme de flexibilité non pas tant au niveau de la production (polyvalence), mais plutôt des horaires et de l'affectation du personnel. Cela est d'autant plus le cas que l'embauche des étudiant·e·s ne doit pas être soumise à une autorisation de la part du département des ressources humaines (RH) de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle on ne trouve pas le même nombre d'étudiant·e·s dans tous les magasins ni à toutes les périodes de l'année. Cela dépend principalement des besoins spécifiques à chaque situation. D'après le gérant d'Omega-D, les étudiant·e·s travaillent principalement le mercredi, le jeudi soir jusqu'à 21 h et le samedi. Cela permet aux chef·fe·s d'équipe de donner plus facilement congé aux travailleuses le mercredi après-midi (jour de congé à l'école pour les enfants), le jeudi soir (lorsqu'il y a les nocturnes) et le samedi. Les étudiant·e·s ont donc un véritable rôle de régulation dans le magasin et permettent de prévenir les tensions suscitées par les horaires de travail irréguliers.

*On essaie toujours d'avoir chez ces étudiants deux disponibilités le mercredi. Aux caisses, il y a beaucoup de mères de famille [qui peuvent prendre congé] le mercredi. Et puis, le samedi, [quand] on a besoin déjà de plus*

*de monde, [on peut organiser] des tournus pour les congés. [Il y] a une règle, on va dire, dans l'entreprise qui est de donner un samedi par mois à chaque collaborateur. L'avantage [des étudiants], c'est [qu'ils permettent] un bon équilibre entre fixes et auxiliaires, [ce qui] permet de pouvoir éviter des tensions. [...] Ce n'est pas très plaisant pour une mère de famille de se retrouver en caisse jusqu'à 21 h. Si on peut éviter ce genre de tensions, tout le monde y trouve son compte.* (EP\_H\_50\_Omega-D\_08-04-2013)

Les tranches horaires des étudiant·e·s leur permettent d'être disponibles pour suivre des cours à l'université durant la journée du lundi au vendredi. D'autre part, les travailleuses et travailleurs engagés à temps plein peuvent obtenir plus facilement des congés le mercredi (jour de repos pour les enfants à l'école), le jeudi soir (ouverture prolongée des magasins par les nocturnes) et le samedi (ce qui leur permet de bénéficier de deux jours de congés consécutifs en fin de semaine).

Le rôle de régulation des étudiant·e·s est particulièrement visible dans le cas du magasin Gamma-A. En effet, lors de l'extension des heures d'ouverture de 20 h à 21 h, la hausse du nombre d'étudiant·e·s a été partie intégrante de la réorganisation du travail. Une caissière présente lors de la restructuration explique que cette stratégie avait permis à l'ancien gérant de respecter ses engagements pris avec les salarié·e·s, lesquels consistaient à ne pas faire travailler le personnel fixe le soir et les fins de semaine. Le maintien de cette promesse repose donc sur les horaires atypiques des étudiant·e·s. C'est la raison pour laquelle aujourd'hui cette catégorie du personnel est majoritaire. Les étudiant·e·s travaillent presque exclusivement les soirs et les fins de semaine, mais toujours sous l'encadrement des chef·fe·s d'équipe.

*Avant, le magasin fermait à 20 h. Puis, la fermeture est passée à 21 h. Il y a eu toute une réorganisation. On a pris plus d'étudiants le soir parce que l'ancien gérant avait dit que les fixes ne devaient pas partir à 21 h. C'était un engagement de sa part pour la vie de famille. On a eu une énorme évolution en termes de chiffre d'affaires [et] on est beaucoup plus nombreux à travailler dans le magasin.* (EP\_F\_48\_Gamma-A\_07-12-2012)

Le lien entre l'engagement des étudiant·e·s et la division sexuée du travail est mis en évidence par un gérant. Il estime que des horaires compatibles avec le travail domestique et la possibilité d'organiser plus facilement les vacances représentent une récompense symbolique pour les caissières.

*On n'a pas tellement la possibilité de récompenser nos caissières, si ce n'est d'arriver à trouver des horaires plutôt adéquats. Les horaires des magasins sont compliqués pour concilier vie privée et vie professionnelle. On peut au moins leur accorder les vacances quand elles le souhaitent. [...] Ça, on arrive quasiment tout le temps à le faire, parce que l'on prend suffisamment*



*d'étudiants et on prend des remplaçants [durant les] vacances [du personnel] si on n'a pas assez d'étudiants.* (EP\_H\_50\_Gamma-D\_13-11-2012)

Dans le cas de Gamma-E, la gérante indique que les étudiant-e-s effectuent des remplacements seulement dans le secteur des caisses, qui connaît une baisse de l'activité jusqu'à 20 % durant l'été. Cela permet la planification des congés durant la période des vacances scolaires, quand les travailleuses s'occupent des enfants. Le recrutement des étudiant-e-s pour la période de l'été s'effectue durant le mois de mars.

La disponibilité des étudiant-e-s est certes limitée par les cours et les examens, mais elle coïncide avec les horaires atypiques du mercredi après-midi, du jeudi soir, du samedi ou, le cas échéant, du dimanche. De ce fait, il s'agit de la seule catégorie du personnel à connaître une relative stabilité et régularité dans les horaires de travail. Le contrat de travail fait l'objet d'un avenant lorsqu'un nombre régulier d'heures supplémentaires est planifié pour les semaines à venir. C'est le cas par exemple d'une étudiante travaillant dans le magasin Gamma-B. Son contrat de travail prévoit 12 heures par semaine. Elle explique qu'au cas où le gérant souhaiterait qu'elle travaille plus longtemps pour remplacer des absences, la signature d'un avenant au contrat de travail permet d'ajuster la durée contractuelle pour une période déterminée. Son affectation dans le magasin peut varier des rayons à la caisse selon les besoins.

*[Je travaille] 11 heures le samedi et 2 heures le jeudi. Ça fait 13 heures. En fait, je fais rarement que 13 heures par semaine parce qu'on fait des avenants. Ça m'arrive de travailler plus d'heures.* (EP\_H\_20\_Gamma-B\_28-11-2012)

Pour une cheffe d'équipe responsable des caisses à Gamma-A, l'intérêt à engager des étudiant-e-s va au-delà de la planification horaire, car cela inclut le travail sur appel. Pour elle, les étudiant-e-s acceptent facilement de travailler avec un préavis inférieur à vingt-quatre heures en échange d'un réaménagement de l'horaire de travail, comme l'obtention d'un congé lorsqu'il y a des examens ou des événements imprévus. La disponibilité des étudiant-e-s a l'avantage de contenir l'intensification, car elle permet de renforcer les équipes en sous-effectifs.

*On a la grande chance dans ce magasin d'avoir 20 étudiants en caisse. Soit on remplace [les malades] à l'interne, soit je fais des téléphones le matin pour trouver des étudiants prêts à dépanner l'après-midi. [Les étudiants acceptent facilement,] mais après c'est du donnant-donnant. S'ils ont besoin d'un congé le dimanche suivant, ils savent pertinemment quelque part [qu'il y a un échange].* (EP\_F\_48\_Gamma-A\_07-12-2012)

L'engagement des étudiant·e·s permet de réguler les relations de travail, car il facilite l'aménagement des horaires pour les travailleuses et travailleurs engagés à durée indéterminée. Une caissière décrit les étudiant·e·s comme des renforts dans un contexte marqué par une baisse des effectifs. Le fait que leur engagement professionnel dans la grande distribution ne soit que de passage – ce que la salariée exprime en disant qu'ils sont différents – n'a aucune importance. Les seules tensions susceptibles d'apparaître sont liées à la qualité du travail, parce que les étudiant·e·s travaillent avec une charge et un rythme différents par rapport au personnel fixe. C'est seulement dans le magasin Gamma-A que les étudiant·e·s prennent davantage de responsabilités. Durant les heures atypiques, ils assurent l'entièreté de la gestion du magasin sans compter sur le personnel fixe, en dehors de l'encadrement.

*[Les étudiants] sont des renforts. Ils font la même chose que nous. Des fois oui, on a des tensions parce qu'il y en a qui sont un peu endormis, un peu sur la lune. Sinon, il n'y a pas spécialement de tensions. Il y a une bonne entente avec les étudiants. On sait qu'ils sont là le samedi, qu'ils ne sont pas comme nous. Donc on ne leur demande pas autant non plus. [La hiérarchie] ne leur demande pas autant qu'à nous. (EP\_F\_30\_Gamma-B\_26-11-2012)*

Les étudiant·e·s parviennent à articuler sans trop de difficultés le temps des études avec celui du travail salarié. Les chef·fe·s d'équipe se montrent généralement compréhensifs à propos de leurs engagements scolaires et ils en tiennent compte dans l'organisation des horaires pour autant qu'ils soient avertis le plus tôt possible des dates d'absence pour les examens. Travailler dans la grande distribution parallèlement aux études requiert ainsi une organisation plus stricte de ses propres activités, comme l'explique une étudiante de première année à l'université. Pour ne pas être pénalisée par rapport à ceux qui peuvent consacrer tout leur temps aux études, elle doit étudier le dimanche, car le samedi elle travaille. Cela illustre l'effet structurant d'une activité lucrative sur la vie de l'étudiant·e. Une discipline de vie plus stricte est nécessaire pour articuler ces différentes activités.

*J'arrive plutôt bien [à concilier travail et études]. J'essaie de m'organiser. Comme j'ai du temps libre durant la semaine, je sais que je dois travailler un peu plus [pour l'université] parce que je sais que vendredi et samedi je ne pourrai pas. Pour l'instant, ça va. Je pense que c'est faisable de travailler tout en faisant les examens si on arrive à s'organiser. En tout cas, cela ne m'a pas porté préjudice. J'ai réussi tous mes examens. (EP\_H\_20\_Gamma-B\_28-11-2012)*

## Des apprenti·e·s à l'écart des tensions

La loi sur la formation professionnelle (LFPr) prévoit que sous certaines conditions, les entreprises peuvent former leur propre relève en transmettant aux jeunes générations les qualifications requises pour l'exercice d'un métier. L'apprentissage des jeunes travailleuses et travailleurs se caractérise par un parcours de formation combinant le suivi par un formateur au sein de l'entreprise avec la fréquentation des cours dans une école professionnelle. Cette formation duale est pratiquée couramment dans les entreprises suisses (Waardenburg, 2011 : 21-30). Les apprenti·e·s peuvent suivre une formation pour autant qu'ils aient 15 ans révolus et soient libérés des obligations scolaires. La LFPr distingue deux niveaux de qualifications dans la formation professionnelle initiale : l'attestation fédérale de capacité (AFC) équivalente à deux ans de formation et le certificat fédéral de capacité (CFC) équivalent à trois ans de formation. Dans les CCT d'Omega et Gamma, la reconnaissance des qualifications se traduit par des salaires minimums plus élevés.

La loi sur le travail (LTr) établit que la durée quotidienne du travail des apprenti·e·s ne doit pas dépasser celle des autres travailleuses et travailleurs de la même entreprise et ne doit en tout cas pas excéder 9 heures par jour (y compris durant les jours de formation) ou 45 heures par semaine au maximum distribuées sur six jours. La durée du travail, pauses incluses, doit être planifiée dans un espace de douze heures compris dans les limites du travail de jour : entre 6 h et 20 h jusqu'à 16 ans et, en principe, entre 6 h et 22 h dès 16 ans révolus. Enfin, le repos quotidien doit être d'au moins 12 heures consécutives. Les apprenti·e·s âgé·e·s de moins de 18 ans ne doivent pas effectuer des heures supplémentaires. L'ordonnance 5 de la LTr (OLT 5) stipule que le travail de nuit et le dimanche peut être autorisé pour autant qu'il s'inscrive dans la formation professionnelle. Les CCT de Gamma et Omega prévoient enfin que les apprenti·e·s bénéficient de six semaines de vacances par année.

En 2011, 133 apprenti·e·s travaillent chez Gamma à Genève : 103 briguent un CFC en gestion du commerce de détail, 14 un AFC comme assistants du commerce de détail, 10 un CFC comme employé·e·s de commerce tandis que 6 sont engagé·e·s dans une profession spécialisée. Les jeunes en formation représentent 4 % des effectifs de l'entreprise. En ce qui concerne Omega, les apprenti·e·s sont 350 sur 7000 travailleuses et travailleurs pour la Suisse romande, soit 5 % des effectifs. Les proportions des qualifications briguées sont les suivantes : 60 % CFC contre 40 % AFP. Le taux de relève est situé à 60 % dans les deux entreprises. D'après le directeur des ressources humaines (DRH) d'Omega, un taux de relève plus élevé serait mieux, mais il est difficile à atteindre en raison de la faible attractivité des conditions de travail dans le secteur.

De manière générale, le recrutement de la majorité de la main-d'œuvre s'effectue par l'immigration. Le fait que la grande distribution soit l'un des rares secteurs où il est possible de devenir cadre sans disposer d'une formation universitaire n'est pas suffisant pour attirer les jeunes et les retenir dans l'entreprise. L'obtention d'un CFC de gestionnaire du commerce de détail peut aussi ouvrir la voie à d'autres métiers qui requièrent au préalable une formation professionnelle (comme celui d'agent de police, d'ambulancier, etc.) ou à une formation post-obligatoire (comme les hautes écoles spécialisées, où il est possible d'accéder lorsqu'en plus d'un CFC, l'apprenti-e obtient une maturité professionnelle).

Le salaire d'un-e apprenti-e est de 800 francs la première année, de 1000 francs la deuxième, de 1200 francs la troisième et de 1400 francs pour celles et ceux qui en font une quatrième (notamment les conducteurs de véhicules). La formation professionnelle prévoit que les apprenti-e-s ne soient pas assigné-e-s à un seul magasin durant la période de formation, pour leur faire connaître les différentes configurations du métier. Le récit d'une jeune salariée âgée de 19 ans qui vient d'obtenir un CFC comme gestionnaire de commerce de détail illustre bien le parcours-type d'un-e apprenti-e. La première année se caractérise par une formation introductive et générale sur tout ce qui relève du métier (outils informatiques, connaissance des produits, caractéristiques du secteur, etc.), la deuxième porte sur l'opérationnalisation de ces notions et leur mise en œuvre dans les rayons, la troisième année se caractérise par plusieurs stages au sein de l'entreprise (incluant le suivi prolongé d'un-e chef-fe d'équipe).

*En fait, on change de magasin tous les six mois. On fait 41 heures par semaine, mais c'est divisé en deux. On a un jour et demi d'école et puis, le reste on est au travail. En première année, généralement, on apprend un peu tout ce qui est informatique, les connaissances des produits. Et puis, après, [en deuxième année], on passe plus [à] la gestion. Et puis, en troisième année, on a un stage à faire avec le chef d'équipe, on voit ce qu'il fait. (EP\_F\_19\_Gamma-D\_12-11-2012)*

Pour un gestionnaire des ressources humaines (RH) chez Omega, il est possible que les gérants ne tiennent pas entièrement compte des besoins en formation des apprenti-e-s quand le magasin connaît une sous-dotation en personnel. Il n'en reste pas moins que ces derniers acquièrent une grande autonomie déjà à partir du milieu de la deuxième année; tandis qu'à partir de la troisième, ils sont même en mesure de prendre en charge eux-mêmes les rayons. C'est la raison pour laquelle les gérants en sont généralement très demandeurs. En plus de la possibilité de connaître les candidats à la relève pouvant travailler dans le magasin une fois la qualification obtenue, les gérants peuvent compter

sur une force de travail supplémentaire dans le magasin, à un coût très bas pour l'entreprise. On peut dès lors s'interroger si l'engagement des apprenti·e·s permet à l'entreprise d'augmenter la plus-value relative : de nombreuses et nombreux apprenti·e·s de troisième année sont productifs comme salarié·e·s qualifié·e·s, mais le différentiel de salaire est pourtant très grand.

*Il y a une exigence que nous posons aux gérants : l'apprenti doit disposer d'au moins une heure planifiée pour travailler son classeur de formation. Ça marche bien. Les gérants réservent à cet effet la salle de conférences du magasin. Par contre, le temps imparti pour expliquer à l'apprenti comment marche le rayon est entièrement à discrétion du gérant. [...] Il se peut que le personnel dispose moins de temps à consacrer aux apprentis. Cela peut concerner certains sites. Mais personne ne conteste l'importance des apprentis. Bien au contraire, les magasins sont demandeurs d'apprentis. Ils voient bien l'intérêt de les former. (EE\_H\_RH\_Omega\_03-10-2012)*

La législation fixe un certain nombre de règles afin d'éviter tout conflit d'intérêts entre les exigences de rentabilité et la nécessité de former une relève pour des métiers au-delà de l'entreprise en question. En plus de ces règles que les gérants sont tenus de respecter, un gestionnaire RH explique qu'à Omega, le salaire des apprenti·e·s ne figure pas dans le budget courant des magasins afin qu'ils soient exclus des objectifs de rentabilité. Chez Gamma, en revanche, les salaires des apprenti·e·s figurent dans le budget de chaque magasin, y compris lorsque les jeunes en formation effectuent des stages au sein de l'entreprise. Les bas salaires des jeunes en formation n'alourdissent pas de manière significative la masse salariale des magasins d'après la gérante de Gamma-E. Les limites à la durée du temps de travail sont respectées. L'engagement des apprenti·e·s n'est pas voué à poursuivre des objectifs de rentabilité. Leur présence dans les magasins dépasse rarement 20 heures hebdomadaires en raison de la formation scolaire comprise dans l'apprentissage. Gamma est par ailleurs doté d'un magasin-école dont le fonctionnement repose entièrement sur les apprenti·e·s.

*C'est un gros débat : qui paye les apprentis ? À Gamma, ce sont les magasins ; même si les apprentis changent de magasin chaque six mois. Mais il faut tout de même préciser qu'il ne s'agit pas de gros salaires. Dans des unités comme la nôtre, ça ne fait pas une grande différence. Les apprentis se trouvent sous la responsabilité de leur chef d'équipe et de son second, lesquels ont été préalablement formés pour encadrer des apprentis. [...] Un maître d'apprentissage vient de temps à autre visiter le magasin, mais il est extérieur à l'entreprise. (EP\_F\_45\_Gamma-E\_05-11-2012)*

Une apprentie chez Omega estime que la qualité de l'encadrement varie par rapport à la taille de la surface de vente. En l'occurrence, elle affirme ne pas être suffisamment suivie par la hiérarchie dans les grands magasins, alors que

le gérant est beaucoup plus présent dans les magasins plus petits. L'heure de travail consacrée à la révision n'est pas toujours suffisante pour la préparation des examens à l'école professionnelle. Cela signifie qu'elle doit encore étudier une fois rentrée à la maison après une journée de travail ou d'école.

*Dans les grands magasins, ils sont moins [pour] nous [suivre]. Je voyais rarement le gérant, une fois, deux fois par jour; alors que [dans un petit magasin], il travaille tous les jours avec nous, on le voit tous les jours. [...] Je finis le travail à 18 h ou 19 h et ensuite je peux aller chez moi réviser.*  
(EP\_H\_19\_Omega-C\_23-04-2013)

Le témoignage d'une autre apprentie chez Gamma met en évidence la difficulté à articuler les 41 heures de travail hebdomadaires qui comprennent le temps passé dans les magasins et celui à l'école professionnelle. Sa balance horaire tend à cumuler des heures négatives qui doivent être rattrapées par des semaines de travail plus longues.

*[Il m'arrive de faire des heures supplémentaires] puisque je suis [souvent] en solde négatif. Ce qui est compliqué, c'est que quand on est apprentie, on descend vite en négatif parce que le temps que l'on passe à l'école est codifié 8 heures et 12 minutes. Donc, en fait, si on travaillait on ferait plus d'heures. Quand on prend une demi-journée de congé, on est vite en-dessous, [et] on est obligés de rattraper les heures. [...] Comme on est protégés légalement, on ne fait pas plus de 44 ou 45 heures, je crois. Donc, généralement, on rattrape en faisant une heure ou une heure et demie en plus, mais pas plus [que ça].* (EP\_F\_19\_Gamma-D\_12-11-2012)

## Conclusion

En dépit de leurs caractéristiques propres (pas de projection à long terme dans l'entreprise et des horaires de travail fixes réguliers mais atypiques), les étudiant·e·s représentent une catégorie du personnel déterminante pour désamorcer les tensions dans les magasins. En effet, les étudiant·e·s assurent un rôle de régulation dans l'organisation des plannings horaires. Leur affectation dans les magasins permet aux gérants de donner des congés aux travailleuses avec des enfants à charge durant les plages horaires atypiques, à savoir le mercredi après-midi, le jeudi soir, le samedi, voire le dimanche. Au lieu de créer des clivages, de susciter des tensions et d'aboutir à une polarisation entre travailleuses et travailleurs, la présence des étudiant·e·s permet de prévenir et de désamorcer les tensions, notamment lorsque ces dernières relèvent des rapports sociaux de sexe. L'engagement des étudiant·e·s est déterminant pour donner une marge de manœuvre aux gérants et aux chef·fe·s d'équipe.

L'équilibre basé sur le rôle régulateur des étudiant·e·s reste fragile, parce que les enseignes de la grande distribution revendiquent une extension des heures d'ouverture des magasins. Il présuppose qu'il y a toujours suffisamment d'étudiant·e·s prêt·e·s à travailler aux heures atypiques. Le rôle régulateur des étudiant·e·s peut néanmoins constituer un levier dans la négociation d'une extension des heures d'ouverture par les gérants. Cette situation s'est produite dans le magasin Gamma-A, en réponse aux craintes qu'une extension des heures d'ouverture le soir et les fins de semaine se répercute sur une dérégulation des horaires du personnel. Des cas similaires pourraient se produire si une enseigne souhaite introduire la nocturne dans un magasin, c'est-à-dire retarder sa fermeture de 19 h 30 à 21 h. Mais le fonctionnement de Gamma-A basé sur une organisation duale du travail (le personnel fixe travaille avec des horaires de bureau les jours ouvrables tandis que les étudiant·e·s couvrent toutes les autres plages horaires avec les chef·fe·s d'équipe) serait difficilement généralisable à tous les magasins.

Pour les étudiant·e·s, les heures passées dans les magasins doivent être soustraites du temps disponible pour la révision des cours et la préparation des examens. Ainsi, travailler dans la grande distribution requiert une discipline, que ce soit dans le travail ou dans les arbitrages liés au moindre temps disponible dans le suivi des études. Ces étudiant·e·s-salarié·e·s doivent composer avec la logique propre au temps de l'industrie. Leur situation montre l'actualité de l'analyse historique de E.P. Thompson (2004) – à savoir qu'au XIX<sup>e</sup> siècle, l'imposition d'une discipline aux ouvrières et aux ouvriers doit prendre en compte la vie sociale, les pratiques religieuses et profanes ainsi que les rythmes paysans liés à l'agriculture.

Les apprenti·e·s représentent en revanche une catégorie du personnel à part. S'agissant de jeunes formés par l'entreprise dans le but d'obtenir des qualifications reconnues sous la forme d'un AFP ou un CFC, ils bénéficient de dispositifs de protection spécifiques sur le plan légal et conventionnel. Le fait que les salaires des apprenti·e·s soient inclus ou pas dans la masse salariale des magasins a une incidence négligeable sur les pratiques. Les apprenti·e·s ne connaissent pas les mêmes contraintes que les travailleuses et travailleurs adultes, à savoir les horaires irréguliers, les heures supplémentaires ou l'intensification. Cependant, l'engagement des jeunes en formation permet à l'entreprise d'augmenter la plus-value relative. En troisième année, les apprenti·e·s présentent souvent un niveau de productivité comparable à celui d'une travailleuse ou un travailleur qualifié. Le différentiel de salaire est pourtant très grand.

## Chapitre 12

### L'indifférence à l'égard de la négociation collective

Dans les chapitres précédents, j'ai montré que les employeurs de la grande distribution adoptent une double stratégie pour prévenir et désamorcer les tensions. D'une part, l'engagement des étudiant·e·s permet de disposer de travailleurs et travailleuses très flexibles et d'assurer au personnel fixe des jours de congé lorsque les enfants ne sont pas à l'école. D'autre part, il existe un dispositif informel permettant la négociation interindividuelle de ces questions (c'est-à-dire entre la travailleuse ou le travailleur et la hiérarchie) pour trouver une solution à chaque cas particulier. Pourtant, cette double stratégie comporte des limites, car tous les aspects de la relation de travail ne peuvent pas être résolus au niveau individuel. C'est pourquoi je propose dans ce dernier chapitre d'inscrire les groupes sociaux dans les relations collectives de travail. Quels sont les mécanismes de la négociation collective dans la grande distribution? Quel est le poids respectif des employeurs et des syndicats? Comment les travailleuses et travailleurs s'approprient-ils ces enjeux (au-delà de la négociation de la balance horaire chez Gamma)?

#### Deux politiques patronales face à un syndicalisme en crise

Le syndicalisme suisse est traditionnellement structuré autour des branches au sein desquelles se déroule la négociation collective. Celle-ci repose sur des mécanismes combinant la prévention des conflits et la répression de tout mouvement revendicatif des travailleuses et travailleurs (Debrunner, 1986). Le premier jalon de ce système naît avec la diffusion des conventions collectives de travail (CCT) à la suite d'une vague de grèves entre 1905 et 1907. La création du code des obligations (CO) en 1911 leur confère une force juridique sans pour autant compromettre la liberté contractuelle des parties de la négociation collective (Degen, 2010). Ce n'est qu'à partir des années 1930 que les relations collectives de travail prennent un caractère semi-corporatiste avec les accords dits de « paix du travail »<sup>50</sup>, y compris dans la grande distribution.

---

50 Hostiles à une ingérence de l'État dans les relations collectives de travail, le patronat et les syndicats décident le 19 juillet 1937 de signer les accords dits de « paix du travail ». Ils instituent la résolution des conflits par un système d'arbitrages et par l'interdiction de tout moyen de lutte durant la validité des CCT. D'abord introduits dans l'industrie (horlogerie, métallurgie et machines), ces accords s'étendent par la suite à tous les



Le mouvement syndical entre en crise à partir des années 1980 : les travailleuses et travailleurs syndiqués diminuent, les hausses salariales significatives sont plus rares, les conditions de travail se dégradent et la réduction du temps de travail n'est plus à l'ordre du jour. Cela débouche, au cours des années 1990, sur le renouvellement des cadres syndicaux et sur une série de fusions successives entre organisations syndicales (Oesch, 2007, 2011 ; Widmer, 2007). L'interlocuteur historiquement actif dans la grande distribution, la Fédération des travailleurs du commerce et de l'alimentation (FTCA), est également concerné par cette crise. En 2004, celle-ci fusionne avec la Fédération suisse des travailleurs de la métallurgie et de l'horlogerie (FTMH) et le Syndicat industrie et bâtiment (SIB) pour créer le syndicat UNIA.

*Dans la préparation de la fusion menant à UNIA, la FTCA, en prise à de grandes difficultés, se joignit aux discussions. Ayant perdu presque la moitié de ses membres entre 1990 et 2003 (de 26 600 à 14 400), elle avait décidé de se fondre à UNIA. (Oesch, 2008 : 13)*

La période d'expansion des marchés permettait une hausse constante du pouvoir d'achat, la réduction du temps de travail et la sécurité de l'emploi. Cette conjoncture était propice à des relations collectives de travail où la paix sociale pouvait régner sans partage. Aujourd'hui, ces conditions ne semblent plus réunies dans la grande distribution. Les travailleuses et les travailleurs plus anciens s'en rendent compte depuis un certain temps.

*Ça ne pouvait qu'aller bien. On était en pleine période de croissance, ceci partout. [...] Avant, c'était une chance de travailler dans une grande entreprise [de la grande distribution, car on bénéficiait] de prestations sociales de premier ordre. (EP\_H\_50\_Omega-D\_08-04-2013)*

Le directeur des ressources humaines (DRH) de Gamma estime que depuis quelques années, le syndicat serait devenu moins accommodant à un partenariat social dépourvu de négociations à proprement parler, où l'employeur peut toujours faire valoir son dernier mot. Les secrétaires syndicaux n'ont désormais plus aucune retenue : ils osent entrer clandestinement dans les locaux de l'entreprise et ils distribuent des tracts aux travailleuses et travailleurs. Le DRH considère que le ton est décidément plus agressif, davantage enclin à la contestation et à l'agitation plutôt qu'à la recherche d'un dialogue constructif. Ces nouvelles pratiques vont à l'encontre de la tradition, consistant à négocier et à signer des accords dans le plus grand secret. Ce contexte a conduit

---

secteurs économiques (Aubert, 1989). Ces accords prévoient l'arbitrage obligatoire des conflits de travail, l'interdiction de tout moyen de lutte pour les parties liées à une CCT ou lorsqu'elles sont soumises à une procédure de conciliation. Ceci durant 45 jours au moins à compter du début d'une conciliation.

la direction de l'entreprise à résilier le partenariat social avec le syndicat et à interdire celui-ci dans l'entreprise.

*Nous avons travaillé avec le syndicat de 1957 à 2007. Mais une convention collective implique l'existence de rapports de confiance et de respect qui vont dans le sens d'une paix sociale relative, je ne dis pas absolue<sup>51</sup>. Il y a de nouveaux interlocuteurs qui sont arrivés et nous avons estimé qu'il n'y avait plus la correspondance nécessaire entre ce qui était attendu et ce qui se faisait. Il n'a pas été possible de mettre en question ces attitudes. [...] [Des syndicalistes] sont venus distribuer des tracts à l'entrée du personnel et alors j'ai dit: « Non! » Ils sont [déjà] allés voir nos collaborateurs pour leur dire ce qui était en discussion et en réflexion. (EE\_H\_DRH\_Gamma\_16-05-2012)*

L'hostilité patronale à l'égard du syndicat est d'autant plus soutenue que les restructurations en cours suscitent des mécontentements. Les dirigeants souhaitent éviter que les salarié-e-s trouvent des appuis pour s'opposer à la hausse des salaires directs pour les plus jeunes, la fin des augmentations salariales liées à l'ancienneté et la diminution des prestations de la prévoyance professionnelle. La répression contre le syndicat est donc nécessaire pour imposer unilatéralement une dégradation des conditions de travail et une nouvelle politique salariale.

*Nous avons une convention qui privilégie l'ancienneté, mais les paradigmes ont changé. On préférerait avoir moins de prestations sociales et plus de salaires. Même les cadres nous disent que les prestations de la caisse de pension [basées sur la primauté des prestations<sup>52</sup>] ne sont pas le plus important; qu'il serait préférable d'avoir cet argent sous la forme de salaire. La CCT devrait transformer ainsi les choses. Cela est d'autant plus important que les coûts salariaux pèsent plus lourdement et que les affaires sont moins bonnes. (EE\_H\_DRH\_Gamma\_16-05-2012)*

Une attitude un peu plus pragmatique existe en revanche chez Omega. Tout en partageant l'idée que le syndicat a durci le ton au cours des dernières années, la décision de maintenir un partenariat social répond à la volonté de faire de nécessité vertu. La DRH estime qu'il n'est pas dans l'intérêt du syndicat de trop hausser le ton lorsqu'il est signataire d'une CCT. De plus, les doléances

---

51 La paix du travail est relative lorsque des mesures de lutte sont autorisées si elles ont un motif que la CCT ne règle pas; elle s'oppose à la paix du travail absolue qui exclut toute mesure de lutte durant la validité d'une CCT (Degen, 2011).

52 Le système suisse de prévoyance professionnelle prévoit une retraite dont le montant est subdivisé entre répartition (1<sup>er</sup> pilier), capitalisation obligatoire (2<sup>e</sup> pilier) et capitalisation facultative (3<sup>e</sup> pilier). En ce qui concerne le 2<sup>e</sup> pilier, les caisses de pension peuvent prévoir un régime soit de primauté des prestations (c'est-à-dire que les prestations sont fixées sur la base du salaire assuré au moment du départ à la retraite), soit de primauté des cotisations (c'est-à-dire que les prestations sont fixées sur la base des cotisations durant la vie active).

venant du syndicat permettent la détection, par une autre voie, des tensions lorsque les salarié·e·s n'ont pas entièrement confiance dans l'encadrement.

*Je trouve que les partenaires syndicaux évitent parfois quelques débordements. [...] C'est bien que des gens puissent appeler le syndicat s'ils n'arrivent pas à interpeller la direction par d'autres moyens. Il y a effectivement des situations où le syndicat nous a été utile pour creuser un peu la situation dans nos magasins. Nos structures ne nous permettent pas [toujours] d'avoir une présence sur le terrain. (EE\_F\_DRH\_Omega\_14-06-2012)*

## Des compromis inachevés sur les horaires des magasins

La conflictualité entre syndicat et employeurs<sup>53</sup> s'articule principalement autour des horaires d'ouverture des magasins. Le président-directeur général (PDG) de Gamma estime qu'avec le syndicat, les désaccords portent sur l'objet de la négociation collective. Pour lui, le syndicat devrait se limiter à exiger le maintien de bonnes conditions de travail, en laissant aux entreprises le choix des horaires d'ouverture. Il considère que ces deux éléments ne sont pas liés l'un à l'autre.

*Un tout autre sujet sont les horaires d'ouverture des magasins. Et là, c'est un monde de fous! Nous sommes en désaccord total. Ce que je dis au syndicat, c'est que son problème ce n'est pas tant les heures d'ouverture des magasins, mais plutôt de protéger les salariés qui travaillent aux heures décalées. On ne peut pas obliger des gens à travailler le soir ou la nuit s'ils ont été engagés pour travailler la journée. Il y a [toujours] des volontaires pour travailler la nuit. [Nous pouvons admettre] que le travail de nuit soit doublement rémunéré. Il est clair que je ne vais pas ouvrir la nuit tous azimuts si ce n'est pas rentable. Et nous sommes favorables à réguler la libéralisation des horaires pour éviter que ce soit la jungle. (EE\_H\_PDG\_Gamma\_23-05-2012)*

Les horaires d'ouverture des magasins sont une compétence des cantons ou des communes. Les disparités des pratiques sont grandes sur le territoire national, car la Suisse est un pays très décentralisé. Les enseignes de la grande distribution revendiquent depuis plusieurs années une marge de manœuvre plus élevée dans les horaires d'ouverture. Elles sont également favorables à une homogénéisation des horaires sur le territoire national afin que la clien-

53 Dans le canton de Genève, les entreprises de la grande distribution ne sont pas organisées en association patronale, mais en club. Toutes les entreprises de la branche ne sont pas membres de cette structure, dont l'adhésion s'effectue par cooptation et ne concerne pas les grandes enseignes. Ce club n'est pas doté d'une instance dirigeante et son fonctionnement repose sur un droit de veto accordé à chaque membre. Ainsi, toutes les décisions doivent être prises à l'unanimité dans un esprit de collégialité.

tèle dispose de repères clairement définis. Le syndicat s'y oppose fermement, mais sans parvenir à garder le statu quo. Le projet de loi sur l'ouverture des magasins (LOMag) visant à homogénéiser dans tout le pays les horaires d'ouverture de 6 h à 20 h du lundi au vendredi, et de 6 h à 18 h le samedi, est rejeté par le parlement en 2016. Les milieux patronaux cherchent cependant à obtenir gain de cause en se mobilisant à plusieurs niveaux. Si l'extension des horaires d'ouverture avance progressivement à l'échelle nationale, c'est par l'introduction progressive de dérogations dans la loi sur le travail (LTr) : d'abord pour les magasins situés dans les gares ferroviaires en 2005<sup>54</sup>, puis par l'autorisation du travail quatre dimanches par année en 2008<sup>55</sup> et enfin par la dérégulation des stations-service en 2013<sup>56</sup>.

La situation genevoise reflète la controverse en cours au niveau national. Dans le cadre d'une révision de la loi cantonale sur les heures de fermeture des magasins (LHOM) du 24 janvier 2002, le syndicat négocie une CCT de force obligatoire pour tous les salarié-e-s du commerce de détail en échange d'une extension des horaires des magasins<sup>57</sup>. L'heure de fermeture ordinaire des magasins est fixée à 19 h du lundi au jeudi, 19 h 30 le vendredi et 18 h le samedi<sup>58</sup>.

Le compromis est toutefois fragile, comme l'indique le DRH de Gamma, parce que le syndicat exerce systématiquement un droit de veto pour créer un rapport de force favorable à la négociation de meilleures conditions de travail.

*À Genève, la CCT cadre du commerce de détail a été mise en place en 2002 en échange d'un accroissement des heures d'ouverture des magasins. L'idée était de libéraliser les heures d'ouverture sur la base d'un accord syndical qui garantit un minimum de droits à tout le monde. Le commerce revendique néanmoins une amplitude horaire plus importante. Nous ne demandons que deux choses : ouvrir les magasins un dimanche par année et retarder la fermeture à 19 h, au lieu de 18 h, les quatre samedis du mois de décembre. Rien d'autre. Le syndicat nous dit « oui », mais il veut trop de choses en échange. (EE\_H\_DRH\_Gamma\_16-05-2012)*

---

54 Les électriciens et électrices suisses acceptent cet objet en votation populaire à hauteur de 50,6 % le 27 novembre 2005.

55 Cet objet n'a pas été contesté par voie référendaire.

56 Les électriciens et électrices suisses acceptent cet objet en votation populaire à hauteur de 55,8 % le 14 décembre 2012.

57 Le Parti du travail (PdT) lance un référendum pour s'y opposer, mais la loi est acceptée par 60 % des votants le 22 septembre 2002.

58 Cette révision de la LHOM introduit aussi : 1) la possibilité d'une ouverture tardive un soir par semaine jusqu'à 21 h (« nocturne ») ; 2) la possibilité d'une ouverture exceptionnelle un soir jusqu'à 21 h 30, avec la possibilité de servir la clientèle jusqu'à 22 h, pendant la période du 10 décembre au 3 janvier, en plus de l'ouverture hebdomadaire ordinaire jusqu'à 21 h ; 3) l'ouverture des magasins jusqu'à 17 h le 31 décembre, jour férié dans le canton de Genève, pour autant qu'un accord soit conclu entre syndicats et patronat.

En 2010, la LHOM fait l'objet d'une révision ultérieure fixant à 20 h l'heure de fermeture des magasins du lundi au vendredi, et à 19 h le samedi<sup>59</sup>. Le syndicat décide de manifester son opposition. Plusieurs travailleuses et travailleurs de la grande distribution sont impliqués dans le comité référendaire et s'engagent avec le syndicat dans une récolte de signatures permettant de soumettre la loi aux électrices et électeurs, comme en témoignent les membres de la commission du personnel (COPE) de Gamma. Mais les activités de la campagne référendaire ne vont pas au-delà du bouche-à-oreille dans les magasins, où le personnel craint de subir des représailles par l'employeur.

*Il y avait un comité référendaire dont j'ai fait partie. Nous avons cherché des signatures pour le référendum. On a fait de la pub à l'intérieur en veillant à ce que le gérant n'écoute pas. Mais de nombreux gérants étaient [contre] le prolongement des heures d'ouverture. (EE\_F+F\_COPE\_Gamma\_30-04-2012)*

La loi est rejetée par les électrices et électeurs genevois à hauteur de 56 % le 28 novembre 2010. L'échec dans les urnes comporte des répercussions importantes sur les relations collectives de travail. À la fin de l'année 2011, les conditions pour qu'elle ait une force obligatoire viennent à manquer<sup>60</sup>. Le Conseil d'État du canton de Genève et le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) décident alors d'activer une disposition des mesures d'accompagnement des accords bilatéraux entre la Suisse et l'Union européenne (UE). La CCT du commerce de détail fait l'objet, dès 2012, d'une extension « facilitée » excluant toutefois le temps de travail ; ne sont dès lors inclus que les salaires minimaux, les montants des allocations pour perte de gain (APG) et les compensations pour le travail du dimanche. Le conflit ne trouve une résolution qu'en 2013, soit une année environ après mon étude de terrain, quand une nouvelle CCT cadre du commerce de détail est signée par les acteurs de la branche en échange de l'abolition de la demi-heure de pause rémunérée pour le personnel travaillant au-delà de 19 h.

---

59 Cette révision de la LHOM prévoit aussi les dispositions suivantes : 1) l'heure de fermeture du 24 décembre est fixée à 18 h ; 2) l'ouverture le vendredi précédant le 24 décembre est fixée à 21 h 30, avec la possibilité de servir la clientèle jusqu'à 22 h ; 3) l'ouverture est possible jusqu'à 17 h le premier dimanche des fêtes de Genève, les deux dimanches qui précèdent le 24 décembre, ainsi que le 31 décembre. En plus de cela, le département cantonal compétent peut accorder des dérogations aux dispositions de la LHOM lorsqu'un intérêt commercial, touristique ou culturel le justifie ou à l'occasion de manifestations spéciales.

60 Le Conseil fédéral ou le Conseil d'État d'un canton peuvent déclarer une CCT de force obligatoire quand certains critères liés à la représentativité des employeurs et des syndicats sont remplis. Quand elle est déclarée de force obligatoire, une CCT s'applique à l'ensemble des salarié·e-s d'une branche ou d'une région.

L'opposition de principe du syndicat contre toute extension des heures d'ouverture des magasins suscite l'approbation du personnel comme en témoigne le récit d'une vendeuse âgée de 28 ans.

*En général, [aucun collègue n'est favorable aux nocturnes] à part deux ou trois cas. [Le risque est] qu'on ne vit plus, qu'on n'a plus de vie de famille, qu'on ne partage plus de repas en famille. On ne peut pas coucher les enfants à 21 h 30 le soir [et les envoyer à] l'école le lendemain. Et puis, je pense que si l'on rajoute une heure, c'est nous qui allons la faire. On aura peut-être plus de pauses, ou on commencera plus tard le matin, mais c'est quand même nous qui serons présents. (EP\_F\_28\_Omega-B\_19-03-2013)*

## Une représentation du personnel en quête de légitimité

Les syndicats plongent leurs origines dans « la coalition de groupes de salariés, d'un même métier, en quête de meilleurs salaires ou organisant une entraide envers ceux qui sont au chômage, malades ou trop vieux » (Andolfatto et Labbé, 2012 : 761). Ils ont été créés durant la période de la Révolution industrielle dans le but d'établir un rapport de force plus équilibré, voire favorable, face à l'employeur en l'empêchant d'imposer unilatéralement ses conditions de salaire et de travail par la mise en concurrence des salarié-e-s.

*Cette concurrence des travailleurs entre eux est ce que les conditions de vie actuelles ont de pire pour le travailleur, l'arme la plus acérée de la bourgeoisie dans sa lutte contre le prolétariat. D'où les efforts des travailleurs pour supprimer cette concurrence en s'associant; d'où la rage de la bourgeoisie contre ces associations et ses cris de triomphe à chaque défaite qu'elle leur inflige. (Engels, 1973 : 119)*

En Suisse, aucune loi ne réglemente l'activité des syndicats, même si la nouvelle constitution fédérale du 18 avril 1999 introduit pour la première fois des dispositions sur la liberté syndicale. Elle affirme en l'occurrence que les travailleuses et travailleurs ainsi que les employeurs ont le droit de s'organiser pour la défense de leurs intérêts, de créer des associations et d'y adhérer ou non. La faible protection des représentants syndicaux a cependant conduit l'Union syndicale suisse (USS) à déposer une plainte auprès de l'Organisation internationale du travail (OIT) le 14 mai 2003 (Molo, 2010).

La signature d'une CCT comporte pour le syndicat une reconnaissance de son rôle de partenaire social avec l'entreprise. Il bénéficie d'avantages sous la forme d'une incitation pour les salarié-e-s à adhérer au syndicat et d'un financement de la part des salarié-e-s et de l'entreprise. Pour cette raison, il est courant que la centrale syndicale prenne beaucoup de précautions pour

ne pas heurter une entreprise signataire. La rhétorique peut en revanche être beaucoup plus combative lorsque le syndicat souhaite devenir partenaire d'une entreprise réfractaire à la négociation collective. Cela peut donner lieu à une sorte d'acharnement syndical envers l'entreprise sous la forme d'actions médiatiques et de communiqués de presse virulents ; parfois même si cela n'est pas entièrement justifié par les circonstances. D'après un secrétaire syndical, la politique de la centrale envers les entreprises Gamma et Omega permet d'illustrer cette réalité.

*Gamma a une politique relativement bien rodée contre le syndicat. La centrale syndicale est consciente qu'il faut avoir une attitude peu conciliante et extrêmement dure pour faire un pas à l'intérieur de Gamma, la direction de l'entreprise étant extrêmement réfractaire à l'implantation syndicale. Ce n'est pas tout à fait la même chose avec l'autre grand détaillant, Omega, où la peur de perdre la CCT fait que la centrale prend mille et une précautions pour ne pas heurter l'entreprise. Vous n'allez très clairement pas faire une action publique de dénonciation de Omega, car cela pourrait les froisser et remettre en cause la CCT. (EE\_H\_SYNDICAT-1\_04-02-2012)*

À Genève, le taux de syndicalisation se situe à presque 10 % dans le commerce de détail, soit un taux largement inférieur aux secteurs fortement syndiqués, comme le bâtiment (45 %), ou moyennement syndiqués, comme l'industrie des machines-outils, la chimie et l'horlogerie (20-25 %) (Oesch, 2007). Les grandes entreprises de la branche fixent le niveau des salaires et des conditions de travail pour l'ensemble du secteur. C'est la raison pour laquelle les efforts en termes d'implantation syndicale, prenant la forme de sorties sur le terrain, de prises de contact, et d'organisation des groupes militants, ciblent avant tout les plus grandes entreprises.

Dans le cas de Gamma, où le syndicat est interdit d'accès dans l'entreprise et fait régulièrement l'objet de plaintes pour violation de domicile, les secrétaires syndicaux cherchent à établir des contacts avec le personnel moyennant des visites clandestines en accédant à la surface de vente des magasins. Ces visites sont vécues comme des moments difficiles par les secrétaires syndicaux en raison des échauffourées qui peuvent survenir avec les gérants. Les travailleuses et travailleurs sont réfractaires à ces contacts, parce qu'ils craignent d'être pris en flagrant délit à discuter avec des syndicalistes. Les directives internes des entreprises contraignent les salarié·e·s à avertir immédiatement le gérant s'ils aperçoivent un syndicaliste. Cette technique d'implantation relève d'un certain désespoir comme le laisse entendre le récit d'un syndicaliste. Elle est inefficace dans le recrutement de nouveaux adhérents et dans le développement d'une conscience syndicale.

*On fait les sorties à deux pour que l'un puisse s'occuper du gérant tandis que l'autre continue à faire son travail d'information auprès des salariés. On va aussi à deux pour ne pas perdre de la motivation, car on peut tomber deux fois sur des gérants difficiles. [...] Il y a évidemment des [salariés] qui appliquent de manière stricte les consignes de la direction, consistant à appeler tout de suite le gérant [lorsqu'un syndicaliste est repéré dans le magasin]. [...] Le problème est que notre marge de manœuvre est restreinte. Mis à part le tour dans le magasin, nous ne pouvons pas réunir les gens sur leurs lieux de travail. Nous n'avons pas d'accès à la salle de pause. (EE\_H\_SYNDICAT-1\_04-02-2012)*

La présence syndicale est en revanche tolérée chez Omega pour autant qu'elle ne perturbe pas le travail des salarié-e-s et soit autorisée au préalable par la direction ou le gérant. La DRH explique que la distribution de dépliants doit passer généralement par le gérant du magasin. Il arrive que ce dernier souhaite se charger lui-même de leur distribution, empêchant les syndicalistes, les travailleuses et travailleurs de le faire. Tout cela ne représente pas un libre accès aux locaux de l'entreprise. Certes, le syndicat est toléré, mais l'encadrement strict de l'activité syndicale permet à la direction de l'entreprise d'exercer un contrôle sur celle-ci.

*[Le syndicat] doit s'annoncer. C'est le cas dans tous les cantons. Il est tenu à planifier ses visites et à ne pas déranger les collaborateurs durant leur temps de travail. Il peut donner ses formulaires au gérant qui les pose ensuite dans la salle de pause. [...] On peut lui mettre à disposition une salle s'il le souhaite. Cela arrive très peu souvent. Sa présence est remarquée surtout par la distribution de tracts en passant par le gérant du magasin. (EE\_F\_DRH\_Omega\_12-09-2012)*

La législation prévoit aussi la possibilité pour les salarié-e-s de constituer une COPE au sein de l'entreprise. Ces instances sont plus récentes par rapport aux syndicats. Les modalités de cette représentation sont définies dans la loi sur la participation du 17 décembre 1993. Elle prévoit la possibilité d'une représentation des travailleuses et travailleurs pour les entreprises avec au moins 50 salarié-e-s. La loi sur la participation confère à la COPE une mission générique consistant à être informée au moins une fois par an de la marche des affaires et de ses répercussions sur l'emploi et le personnel. Cela laisse une grande latitude à l'employeur, et à la COPE, dans la détermination de ses activités.

Aucun règlement ne donne des prérogatives à l'une ou l'autre pour négocier les CCT. Dans la tradition, il s'agit d'un domaine du ressort des syndicats, même si des exceptions peuvent exister lorsque la COPE négocie des accords d'entreprise à la place des syndicats. Ceci est par exemple le cas de Gamma.



Son DRH ne reconnaît qu'un seul interlocuteur dans la négociation collective, y compris pour les accords relevant de la politique salariale : la COPE. Cette configuration est courante en cas de répression des syndicats (Barnier *et al.*, 2011). Les membres de la COPE n'ont pas d'autres choix que de se plier à cette volonté patronale.

*[Le président et le vice-président de la COPE] ont libre accès à l'ensemble de l'entreprise et peuvent intervenir comme ils veulent. [La COPE] est notre interlocutrice privilégiée. Tous les deux mois, nous avons une séance de travail formelle dont le compte rendu est diffusé à tout le personnel. C'est avec la COPE que nous négocions la politique salariale. Pour le reste, [ses membres] peuvent intervenir directement auprès du gérant si l'horaire de travail n'est par exemple pas fixé 15 jours à l'avance. Ils interviennent auprès de moi seulement si nécessaire. Tout doit s'arranger sur le terrain dans la mesure du possible. (EE\_H\_DRH\_Gamma\_16-05-2012)*

La désignation des membres de la COPE repose sur un système électoral institué au sein de l'entreprise. Cela est censé leur donner une légitimité et une indépendance. Les membres de la COPE restent contractuellement liés à l'entreprise en tant que salarié·e·s (la présidente ou le président avec une décharge à temps plein pour l'exercice de sa fonction représentative), ne disposent d'aucune protection contre le licenciement et le bureau est situé à quelques mètres de celui des dirigeants. Le DRH ne tolère aucune collaboration formelle entre la COPE et le syndicat, soucieux de maintenir le taux de syndicalisation à un niveau très faible.

*On ne vous donne jamais de chiffres. Nous savons seulement le nombre de personnes qui participent aux assemblées du syndicat. J'estime [le taux de syndicalisation] à hauteur de 3 %. Cela veut dire une centaine de personnes. Il évolue en permanence entre 2 et 3 %. Je [suis] attentif [à cela]. [Il faut] éviter qu'il y ait trop de collusions entre la COPE et un syndicat, quel qu'il soit. Vous ne pouvez pas avoir trop de casquettes. (EE\_H\_DRH\_Gamma\_16-05-2012)*

## **L'indifférence des salarié·e·s à l'égard de la négociation collective**

La faiblesse du syndicalisme n'est pas une spécificité de la grande distribution. Cette tendance générale peut être interprétée avec deux indicateurs. Le premier concerne le taux de syndicalisation. À partir du milieu des années 1970, ce taux a diminué de moitié en passant de presque 30 % à environ 15 %. Le deuxième est l'évolution des effectifs de l'USS. Au cours de la

même période, ils diminuent d'environ 450 000 à 360 000, soit une baisse de 20 %. Ces chiffres<sup>61</sup> reflètent un déclin structurel du mouvement syndical et permettent de mieux saisir l'ampleur de l'indifférence des salarié-e-s par rapport aux questions relevant de la négociation collective. Cela apparaît de manière flagrante dans mes entretiens. Un travailleur âgé de 41 ans explique par exemple ne jamais s'être posé de questions au sujet du syndicalisme. Tout en estimant que les syndicats sont favorables aux salarié-e-s, le fonctionnement d'un magasin nécessite quand même une organisation du travail lui permettant de rester compétitif par rapport à la concurrence.

*Je ne me suis jamais vraiment posé de questions [sur l'utilité des syndicats]. Il est vrai que, d'un côté, les syndicats sont pour la vie des collaborateurs. C'est vrai aussi, de l'autre, que les gens de la vente souhaitent trouver des solutions pour être compétitifs par rapport à la concurrence transfrontalière. Trouver des solutions, ce n'est pas simple. (EP\_H\_41\_Gamma-D\_12-11-2012)*

Cette conception de la négociation collective, où le principal enjeu se situe dans le maintien des emplois, montre que la crise économique et les tendances structurelles du marché du travail sont un souci présent parmi les travailleuses et travailleurs. S'il est entendu implicitement que c'est aux partenaires sociaux de faire le nécessaire pour y parvenir, cela n'explique pas les raisons du repli sur soi et l'indifférence à l'égard de la négociation collective.

Les entretiens laissent entendre qu'on y trouve deux configurations parmi les trois identifiées par Serge Paugam (2000)<sup>62</sup>. La première est celle du retrait d'indifférence. Cela revient à considérer qu'une organisation syndicale est externe à l'entreprise et superflue pour la résolution des problèmes lorsqu'ils se présentent.

*Chaque salarié cherche avant tout à atteindre les objectifs qu'il a lui-même négociés avec son superviseur. En cas de difficultés, c'est vers lui qu'il se tourne en priorité. Ce principe d'autonomie dans le travail et de responsabilité individuelle face à la bonne marche de l'entreprise s'avère en contradiction avec le principe de la revendication collective. (Paugam, 2000 : 277)*

Cette situation est illustrée par une caissière âgée de 61 ans travaillant chez Omega. Elle estime être tout à fait capable de se défendre toute seule. Pour elle, il suffit de solliciter le responsable hiérarchique. Elle évoque l'expérience de sa fille, caissière également, qui devait continuer à payer des cotisations

61 Le chiffre sur les effectifs des syndicats inclut les retraités. Sources : Office fédéral de la statistique (OFS) et Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

62 Le troisième, le retrait par découragement, correspond à une désillusion à l'égard de formes de revendications pouvant être engagées par eux. Si ce sentiment est probablement très diffus auprès des travailleuses et travailleurs que j'ai rencontrés, il présuppose tout de même pour Paugam une expérience montrant les limites de l'action collective, ce qui est plutôt rare dans la grande distribution suisse.

syndicales après avoir été licenciée. D'autres travailleuses et travailleurs affirment que les conditions contractuelles étant données au moment de l'embauche, si elles ne conviennent pas, il n'y a qu'à chercher un autre emploi.

*Je ne me suis pas inscrite au syndicat. Je défends mon bifeck et c'est tout. [rire] Ce n'est pas en divulguant vos problèmes que ça va forcément les résoudre. S'il y a quelque chose qui ne va pas, vous regardez cela avec votre responsable. [...] Ma fille était [au syndicat] et je peux vous dire qu'elle l'a regretté. Quand elle a été licenciée, elle a dû payer les cotisations syndicales encore une année, alors qu'elle était au chômage. Ce n'est pas normal. C'est de l'abus! [...] Je trouve que ce n'est pas [le syndicat] qui va résoudre forcément vos problèmes. Si j'ai quelque chose qui ne va pas, je le signale à ma cheffe. Et si avec elle ça ne va pas non plus, il y a mon directeur. Et c'est tout. Pas besoin d'aller plus loin. Tout se passe dans le magasin. (EP\_F\_61\_Omega-B\_22-03-2013)*

La seconde configuration, celle du retrait contraint, semble être prédominante chez Gamma, où la direction est hostile aux syndicats. Les craintes de possibles rétorsions, y compris pour des erreurs dans l'activité professionnelle, limitent ultérieurement le droit de liberté syndicale.

*La moindre erreur dans l'organisation du travail est susceptible de se traduire par un licenciement ou, tout au moins, par un non-renouvellement de contrat pour [le] personnel auxiliaire. Une pression permanente est ainsi exercée par la direction sur ces salariés qui ne peuvent se défendre. (Paugam, 2000 : 284)*

La répression des activités syndicales interroge la possibilité pour le personnel de constituer une voix organisée, légitime et démocratique dans la négociation collective. Un salarié âgé de 25 ans estime que la COPE ne peut pas remplacer le syndicat dans la défense des intérêts des travailleuses et travailleurs, car elle ne serait pas à même de tenir tête à l'employeur en cas de conflit.

*Le fait que les syndicats sont interdits est mauvais parce qu'il y aurait des choses qui auraient pu évoluer depuis longtemps. Je pense qu'il y a besoin de gens qui [ont pour] métier [de] corriger les choses qui ne vont pas dans les magasins, [de s'assurer] qu'il y a du respect, etc. [...] J'avais expliqué [à la COPE] de A à Z tout ce qui n'allait pas dans ce magasin. Je lui ai envoyé les bouclements des heures, pour qu'elle se rende compte du nombre de celles négatives. Le problème, c'est que la COPE [n'a] pas de poids. Tôt ou tard, elle va avoir une barrière. Elle n'a pas de poids et ne peut pas aller à la confrontation. (EP\_H\_25\_Gamma-E\_06-11-2012)*

Les salarié.e.s craignent de possibles rétorsions s'ils décident de faire appel au syndicat. Ces craintes peuvent se traduire par une terreur silencieuse dans certains magasins. Comme l'illustre le récit d'une travailleuse âgée de 50 ans,

cette terreur est d'autant plus grande lorsque le syndicat manifeste une incompréhension par rapport aux conditions concrètes de l'activité professionnelle des vendeuses et vendeurs.

*Si on fait appel aux syndicats, on est vite catalogués. Il y a quand même une pression par rapport à ça. [Quand] les syndicats viennent vers nous, ils nous disent : « Oui, en haute saison, il ne faut pas travailler plus », mais on sait que ce n'est pas possible. Ils sont drôles. [...] Ils viennent nous voir au magasin [quand] il y a du monde. Il faut arrêter ces conneries. Tout d'un coup, il y a ton chef qui passe, il tend l'oreille, parce que les chefs tendent toujours l'oreille. (EP\_F\_50\_Gamma-D\_14-11-2012)*

Tous ces différents éléments laissent entendre que le syndicat est perçu par les travailleuses et travailleurs comme un corps étranger sous des formes combinant peur de représailles et relation de type consumériste.

*Les salariés estiment bon pour eux que les syndicats existent, qu'ils soient présents, pas très loin de là où des problèmes peuvent leur arriver. Mais ils sont un corps étranger dont la vie ne les concerne pas. Cette relation d'extériorité assigne aux syndicalistes le rôle de professionnels dédiés à la répartition locale des problèmes les plus immédiats survenant dans l'entreprise. (Pernot, 2010 : 346)*

Le syndicat ne parvient pas à remplir ce que Jean-Marie Pernot (2010 : 279-301) décrit comme leur fonction représentative, laquelle présume une capacité en puissance et en actes des travailleuses et travailleurs organisés dans des syndicats. Cette fonction représentative présuppose, d'une part, l'autonomie d'un groupe social conscient de ses propres intérêts ; d'autre part, la capacité de ses composants d'agir pour les faire valoir dans la négociation collective. Elle se traduit sur le plan processuel en plusieurs étapes : élaboration des revendications, action collective<sup>63</sup>, négociations et résultats. Mes entretiens laissent entendre que cette fonction représentative est fortement affaiblie dans la grande distribution suisse, même si la configuration diffère un peu entre les deux entreprises étudiées. Je cherche à résumer cette configuration dans le tableau 1.

Chez Gamma, le syndicat cherche à établir un contact avec le personnel sans toutefois y parvenir. Le résultat est un renforcement de son extériorité à l'entreprise. Chez Omega, le syndicat peut faire valoir les bénéfices d'une CCT sans pour autant que les travailleuses et travailleurs ne soient véritablement associé.e.s à l'élaboration des revendications et au processus de négociation. Sa présence dans l'entreprise est tolérée, mais très encadrée aussi. Un point commun à Gamma et Omega se situe au niveau de l'action collective. En

63 Même si Jean-Marie Pernot parle de « production de soutiens » en relation avec la mobilisation, je préfère indiquer qu'il s'agit de l'action collective par souci de clarté.

Tableau 1 : *Fonction représentative du syndicalisme dans la grande distribution à Genève*

Entreprise	Fonction représentative			
	Revendications	Action collective	Négociations	Résultats
Omega	Inconnues	Mobilisations dans le cadre des votations sur les horaires d'ouverture des magasins	Personnel indifférent	Le syndicat est signataire de la CCT
Gamma	Échec des tentatives d'établir un contact avec le personnel		La COPE est contre son gré la seule interlocutrice de l'employeur	Le syndicat est exclu de la négociation collective et est interdit d'accès dans l'entreprise

effet, le syndicat est très engagé sur ce plan contre l'extension des horaires d'ouverture des magasins. Le personnel est très sensible à ces questions, mais relativement peu mobilisé. Cela ne suffit pas pour stimuler un intérêt pour l'activité syndicale.

## Conclusion

La négociation collective a pour objectif de réguler les relations de travail en prenant en charge ce qui relève de leur dimension collective. En cela, elle est censée compléter la négociation entre la travailleuse ou le travailleur et son supérieur hiérarchique en permettant aux différents groupes sociaux de défendre leurs intérêts respectifs. En cela, la négociation collective permet d'établir des règles communes et des relations stables entre les parties (Thuderoz, 2012). Dans la grande distribution, seuls les horaires d'ouverture des magasins, le temps de travail et les salaires minimums sont l'objet d'une négociation au niveau de l'entreprise ou de la branche, tandis que les enjeux liés à l'intensification, la disponibilité temporelle et la déqualification en sont exclus. Le conflit éclaté chez Gamma-E, que j'ai étayé dans le chapitre 6, ne fait pas exception, car c'est l'éviction de la gérante qui a permis d'apaiser les tensions. Le syndicat se positionne dans une posture de faiblesse face aux employeurs. Sa politique est soit subordonnée à la possibilité de devenir un « bon » partenaire social, soit incapable de s'imposer comme acteur incontournable par son exclusion de certaines entreprises du secteur. Les dirigeants de Gamma engagent une politique de répression syndicale comme le confirment mes

entretiens. La faible protection des représentants syndicaux (Molo, 2010) et les craintes de possibles rétorsions entravent considérablement l'exercice d'un droit démocratique fondamental qui est celui de la liberté syndicale (Barnier *et al.*, 2011). Cela interroge, d'une part, la possibilité de constituer pour le personnel une voix organisée, légitime et démocratique dans la négociation collective et, d'autre part, l'existence de formes de résistance peu visibles et conventionnelles.

Les entretiens laissent entendre que les travailleuses et travailleurs manifestent une indifférence généralisée par rapport à la négociation collective. Les batailles syndicales pour empêcher l'extension des heures d'ouverture des magasins n'infléchissent pas cette désaffection, même si par ce moyen sont pris en compte les intérêts autant des travailleuses que des travailleurs. Le syndicat ne parvient pas à remplir ses missions liées à sa fonction représentative (Pernot, 2010) : il apparaît comme un corps étranger au monde du travail, quand bien même les salarié-e-s estiment son existence utile. Ainsi, l'individualisation croissante des relations de travail est couplée avec une faible conscience syndicale – celle-ci étant entendue comme une compréhension de l'incidence des luttes sur les conditions de travail et les salaires. Le résultat est un rapport de force globalement favorable aux employeurs. Ces derniers peuvent saisir cette conjoncture pour changer les compromis inscrits dans les CCT sans forcément donner des contreparties.



## Conclusion générale

Les récits des travailleuses et travailleurs de la grande distribution sont très précieux : ils permettent de comprendre comment le travail évolue concrètement dans notre société. Les chagrins et les bonheurs appartiennent à la sphère intime des individus, le plus souvent confinés au sein des collectifs de travail et des familles. Y accéder ne va pas de soi. Mon ambition dans la rédaction de cet ouvrage – et plus généralement dans mes recherches en sociologie du travail – est de faire connaître ces différents vécus dans la sphère publique. Je suis d’avis que le travail dans toutes ses dimensions est une question politique et démocratique. Cela ne va pas de soi comme le montre l’histoire du mouvement ouvrier.

*Le salaire, le temps de travail, les conditions de travail étaient des questions privées, laissées à l’arbitrage du marché et de ses acteurs dominants. C’est l’action collective qui a permis de faire de ces questions des enjeux politiques et démocratiques, c’est-à-dire soumis à un processus de délibération collective. (Lateur, 2013 : 98)*

Pour que le travail puisse être inclus dans le débat politique et faire l’objet d’une délibération collective, la production de connaissances sur le travail est indispensable, au même titre que leur mise à disposition dans le domaine public. Mon ouvrage est aussi un plaidoyer pour que la sociologie du travail soit davantage enseignée et étudiée par les chercheuses et chercheurs dans les universités suisses.

J’ai réalisé mon étude avec une approche sociologique marxiste peu en vogue en dehors de quelques cénacles où se rencontrent des militant·e·s et/ou des spécialistes. Mon ouvrage suggère pourtant que cette approche n’a perdu ni sa pertinence ni son actualité. Elle m’a permis de saisir et de thématiser ces trois dimensions : le transfert de richesse inhérent au rapport de travail salarié (le taux de plus-value indique le degré d’exploitation du travail par le capital) ; la dynamique entre groupes sociaux dont les intérêts sont antagonistes (considérée sous l’angle des rapports sociaux de classe et de sexe) ; la prise en compte de la période historique actuelle (avec une conception matérialiste considérant que les femmes et les hommes sont le moteur de l’histoire, mais dans des conditions qu’ils n’ont pas choisies). La prise en compte de ces trois dimensions me permet de conclure sur les raisons pour lesquelles les mécanismes relevant autant de la plus-value absolue que de la plus-value relative – que j’ai saisis par les phénomènes de l’intensification, la disponibilité temporelle et la déqualification – sont les traits marquants de ce que je propose d’appeler la norme temporelle néolibérale.



## Les impacts de la réduction du temps de travail

Entre la fin du XVIII<sup>e</sup> et le début du XIX<sup>e</sup> siècle, lorsqu'un nombre croissant d'hommes, de femmes et d'enfants travaillent dans l'industrie, la journée de travail devient l'étalon de référence pour en déterminer la durée.

*La durée du temps de travail nécessaire à l'entretien de l'ouvrier et à la valorisation du capital converge sur la notion de journée de travail, c'est-à-dire sur la règle consistant à considérer le salaire d'après les heures de travail d'une journée<sup>64</sup>. (Gruner, 1987 : 303)*

Dans la première phase de l'industrialisation, l'emploi de la force de travail touche véritablement ses limites physiques – au-delà desquelles les travailleuses et travailleurs ne sont plus à même d'assurer leur reproduction physique et sociale en tant que classe sociale. La journée de travail représente donc une question sociale majeure entre le XIX<sup>e</sup> siècle et le début du XX<sup>e</sup> siècle. En Suisse, la journée de travail moyenne est variable selon les activités et se situe autour de 14-15 heures en 1815-1840, 12-14 heures en 1850-1860 et 12-13 heures en 1860-1870.

Ces longues journées conjuguées à l'absence de toute protection sociale ont pour conséquence de paupériser les classes laborieuses et de porter les ouvrières et ouvriers à lutter collectivement pour défendre leurs propres intérêts. Leurs mobilisations ont pour but d'établir un rapport de force plus équilibré, voire favorable dans certaines circonstances, à l'égard de l'employeur, en l'empêchant d'imposer unilatéralement ses conditions de salaire et de travail par la mise en concurrence des salarié-e-s (Engels, 1973). Ces coalitions reposent sur l'organisation des travailleuses et travailleurs dans des associations indépendantes, dont le but est la poursuite d'un intérêt commun (Andolfatto et Labbé, 2012). La prise de conscience des effets de l'industrialisation par la bourgeoisie et la pression exercée sur celle-ci par le mouvement ouvrier naissant débouchent sur les premières lois sur le travail, dont l'objet premier consiste à apporter des limites à la journée de travail et à interdire le travail des enfants (Studer, 2014).

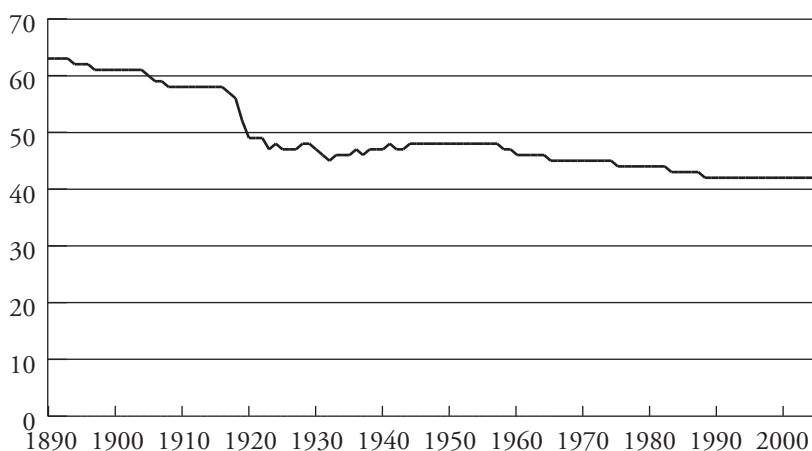
À la suite de la Première Guerre mondiale se produit une conjoncture exceptionnelle : elle conduit à l'adoption de la Convention n° 1 sur la journée des 8 heures par l'Organisation internationale du travail (OIT) en 1919 (Bonvin, 1998 ; Cross, 1989). La durée du temps de travail connaît à partir de ce moment une baisse tendancielle, laquelle se poursuit après la Seconde Guerre mondiale. Le graphique 3 montre que d'un niveau proche de 65 heures

---

64 «Die Dauer der zur Subsistenz nötigen Arbeitszeit und der zur Kapitalverwertung geforderten konvergieren im Begriff des Arbeitstages, d. h. der zur Regel erhobenen Anzahl Stunden täglicher Lohnarbeit.»

hebdomadaires à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la durée diminue brusquement durant les années 1920 (45 heures), dans un contexte marqué par l'adoption de la journée de 8 heures au niveau international. Si une légère hausse advient durant les années 1930 avec la crise économique (48 heures), la durée du travail n'atteint jamais des niveaux comparables à ceux en vigueur au XIX<sup>e</sup> siècle. Elle connaît par la suite des baisses ultérieures, mais plutôt limitées à partir de 1950 jusqu'en 1990 (de 48 à 42 heures). Celles-ci sont liées notamment à la suppression du travail le samedi (Siegenthaler, 2017).

*Graphique 3: Durée de travail hebdomadaire au XX<sup>e</sup> siècle en Suisse*



Source: Historical statistics of Switzerland online, [www.fsw.uzh.ch/histstat](http://www.fsw.uzh.ch/histstat), 3.3.2016.

La réduction du temps de travail a un impact majeur sur les modalités d'extorsion de la plus-value. Pour Pierre Naville (1972), les changements intervenus au niveau de l'accumulation du capital, du progrès technique, des politiques sociales, de l'espérance de vie et de l'augmentation démographique permettent au capital de déplacer sa principale source de réalisation et d'accroissement de la plus-value absolue (durée et intensité du travail) à la plus-value relative (automatisation, hausse de la productivité). Le résultat de ce processus est le déplacement de l'unité de calcul de l'économie politique contemporaine de la journée de travail à la vie de travail. La réduction du temps de travail est compensée par une hausse de la productivité sociale et une distribution extensive des périodes travaillées par les individus. Autrement dit, le principal enjeu pour le capital ne consiste plus à extorquer une plus-value maximale lors d'une journée de travail, mais sur la vie active du travailleur. Cette thèse

repose toutefois sur un postulat qui n'est plus actuel depuis les années 1990 : la réduction de la durée du travail.

## Le déclin de la norme temporelle fordiste

Au cours de la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, la période de croissance d'après-guerre se caractérise par une baisse de la durée du travail, un plein emploi masculin ainsi qu'une généralisation de la journée des 8 heures et de la semaine des 40 heures. Ce compromis social entre capital et travail propre à l'ère dite fordiste inclut un accroissement du pouvoir d'achat et l'acceptation par les salarié·e·s de la subordination propre au rapport salarial (Rolle, 1997). La norme temporelle fordiste<sup>65</sup> connaît toutefois une érosion progressive à partir des années 1980. Ainsi, plusieurs phénomènes annoncent qu'un changement est en cours à compter de cette période : l'extension de l'amplitude horaire de la journée de travail, la réduction du nombre et de la part des salarié·e·s travaillant cinq jours par semaine, la confusion croissante entre temps de travail et vie hors travail ainsi que l'individualisation et l'irrégularité des horaires de travail (Monchatre et Woehl, 2014). Ces nouvelles réalités se retrouvent également dans la grande distribution. Leur déploiement s'inscrit dans une division sociale (Smith, 1976) et sexuée (Kergoat, 2014) du travail. Cela signifie que les différents groupes sociaux ne sont pas tous concernés de la même manière.

L'intensification concerne tous les groupes sociaux et se déploie sous différentes formes. Les gérants prennent des tâches de manutention durant l'ouverture du magasin et doivent s'occuper des tâches administratives après la fermeture. Les chef·fe·s d'équipe effectuent aussi de la manutention, mais sont en première ligne pour pallier les dysfonctionnements de leur rayon. Les salarié·e·s sont de plus en plus polyvalent·e·s dans les rayons tandis que les caissières encaissent un·e client·e après l'autre. L'introduction des caisses automatiques – dont on ne pouvait saisir que les prémisses au moment où j'ai effectué les entretiens – est vouée à approfondir ultérieurement les mécanismes de flexibilité (Bernard, 2012a). L'intensification relève des logiques du temps de l'industrie : la compression des temps s'appuie sur la taylorisation des activités, la polyvalence et le principe du flux tendu (Durand, 2004).

La disponibilité temporelle prend en revanche deux formes. D'un côté, j'ai constaté un dépassement régulier de la durée contractuelle et/ou conventionnelle du travail des gérants et des adjoints (les 45-55 heures par semaine

---

65 L'idée sous-jacente au concept de norme temporelle est que la relation de travail et la vie sociale présentent des caractéristiques et des régularités dans les pratiques temporelles, lesquelles sont partagées par la grande majorité des individus.

sur 5-6 jours ne sont pas rares) ainsi que pour les chef-fe-s d'équipe (plusieurs travaillent 45-47 heures par semaine). De l'autre, les salarié-e-s sans fonction hiérarchique travaillent en moyenne 41 heures par semaine, mais avec des horaires irréguliers et dont la prévisibilité ne dépasse généralement pas deux semaines. Ces contraintes pénalisent davantage les femmes. Non seulement elles doivent prendre en charge la double journée de travail (à savoir le cumul entre travail salarié et travail domestique) (Haicault, 1984; Le Feuvre et Lapeyre, 2013), mais elles occupent des emplois faiblement rémunérés, souvent à temps partiel et sans perspectives de carrière. L'enjeu de la disponibilité temporelle relève des logiques du temps des services, car les achats de la clientèle en dehors des heures de bureau se répercutent sur les horaires de travail. Les employeurs saisissent ce changement des rythmes sociaux pour tenter d'élargir leurs parts de marché et pour faire face au commerce sur internet en plein essor.

Enfin, la déqualification concerne surtout les boucheries où travaille en grande majorité une main-d'œuvre qualifiée masculine, pour qui la valeur sociale des qualifications est plus élevée (Naville, 2012). Ce métier a connu le déclin le plus important dans la grande distribution suite à l'automatisation de la production de la viande. On trouve de plus en plus rarement des boucheries au plot et le plus souvent leur présence est limitée aux grands supermarchés. La plupart des bouchers de la grande distribution doivent ainsi se confronter à une taylorisation de leur travail consistant à être polyvalents et à remplir de barquettes de viande les frigos en libre-service. Pour eux, les logiques du temps industriel basées sur la taylorisation font irruption dans une activité qui était jusque-là organisée sur une base artisanale. Le constat le plus surprenant est l'absence de toute résistance s'agissant d'un métier à forte tradition corporatiste et identitaire.

## La norme temporelle néolibérale

Dans le débat sur les normes temporelles de travail, les contributions de Paul Bouffartigue (2012) sont particulièrement intéressantes. Cet auteur estime que deux nouvelles normes temporelles remplacent la norme fordiste : l'une, hétéronome, se caractérise par une perte de régularité, de prévisibilité et de synchronisation sans aucune maîtrise véritable des temporalités ; l'autre, autonome, se caractérise par une reconnaissance salariale et une autonomie organisationnelle permettant de gérer un temps de travail non encadré. Ses analyses mettent l'accent sur les clivages existants entre travailleuses et travailleurs. Dans mon ouvrage, j'ai étudié les clivages entre les différentes catégories du personnel en les articulant avec la dynamique des rapports sociaux de

classe et de sexe. Les matériaux empiriques montrent que l'intensification, la disponibilité temporelle et la déqualification se déploient de manière différente entre les différents groupes sociaux. Il n'en reste pas moins que toutes les catégories de travailleuses et travailleurs sont concernées.

Pour saisir la portée de ces trois phénomènes, je propose de les appréhender par rapport aux modalités d'extorsion de la plus-value et à leur évolution historique. L'intensification et la disponibilité temporelle sont deux faces d'une même réalité, car elles relèvent des mécanismes de la plus-value absolue. Le travail est moins poreux, donc plus intense, lorsque les horaires sont mieux adaptés aux exigences de la production. La déqualification permet en revanche d'augmenter la plus-value relative, car elle a pour conséquence de baisser les salaires et d'augmenter la productivité. En tant que tels, ces phénomènes ne sont pas nouveaux dans l'histoire du travail, car leurs origines remontent déjà à la Révolution industrielle bien que sous des formes différentes. Je l'ai évoqué dans l'introduction de mon ouvrage avec des exemples : l'intensification se manifeste dans les usines en réaction aux premières lois qui réduisent la durée du travail (Marx, 1973 : 92) ; la disponibilité temporelle frappe les ouvrières et ouvriers lors des périodes de chômage à la suite des crises économiques (Engels, 1973) ; tandis que l'automatisation et la déqualification interviennent dans la métallurgie américaine à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (Tinel, 2004). Néanmoins, la disponibilité temporelle entendue comme l'adaptation constante des travailleuses et travailleurs aux besoins de la production (Martinez, 2012) apparaît sous des formes inédites avec la production en flux tendu (Durand, 2004), même si elle ressemble toujours à un resserrement des pores de la journée de travail.

Les années 1990 marquent un tournant historique dans cette évolution : l'intensification du travail, la disponibilité temporelle et la déqualification ne sont désormais plus compensées par une réduction de la durée du travail. Dans le cas de la grande distribution suisse, que j'ai illustré dans cet ouvrage, la durée contractuelle du temps de travail tend même à être régulièrement dépassée pour les gérants, les adjoints et les chef-fe-s d'équipe. Pour ces raisons, ces trois phénomènes – dont les mécanismes relèvent autant de la plus-value absolue que de la plus-value relative – apparaissent comme les traits marquants de ce que je propose d'appeler la norme temporelle néolibérale, en me référant à l'onde longue du développement capitaliste qui a succédé à la période du compromis fordiste (Mandel, 2014). En d'autres termes, cela signifie que dans la phase néolibérale du capitalisme, les gains de productivité ne sont plus obtenus uniquement par l'automatisation de la production, mais incluent un usage à la fois plus intensif et extensif du temps de travail. C'est

ce qu'indique aussi l'utilisation des nouvelles technologies numériques dans la production.

*L'essentiel des gains de productivité ne découle donc pas du recours à Internet en tant que tel, mais de la capacité à faire travailler les salariés avec des horaires ultra-flexibles (sur la journée, sur la semaine ou sur l'année, en fonction du type de produit) et à intensifier et fluidifier les réseaux d'approvisionnement, avec une prime aux livraisons individuelles et au transport routier. (Husson, 2014 : 237)*

C'est précisément le rôle joué par l'intensification et la disponibilité temporelle dans la relation de travail qui me conduit à reconsidérer la thèse de Pierre Naville (1972) et à interroger les mécanismes à l'œuvre dans l'extorsion de la plus-value (Marx, 1975). L'accroissement de celle-ci repose-t-elle toujours seulement sur sa composante relative ou inclut-elle désormais aussi un accroissement de sa composante absolue ? En d'autres termes : le développement économique repose-t-il sur la combinaison entre plus-value absolue (allongement de la durée du travail combiné avec l'intensification) et plus-value relative (augmentation de la productivité et diminution des salaires par l'automatisation), comme c'était le cas jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle ? Pietro Basso est l'un des rares sociologues à avoir déjà soulevé ces interrogations au cours des dernières années, lorsqu'il constate que la durée du temps de travail a cessé de diminuer.

*La durée du travail, surtout après la crise de 1974, loin de se réduire jour après jour, manifeste une résistance croissante à se réduire, tend même à se prolonger tandis que le travail devient plus intense et plus variable. (Basso, 2004 : 4)*

Mon étude ne permet pas de tirer des conclusions à l'échelle de la société, mais me conduit pour le moins à poser ces mêmes questions. Dans la grande distribution, les travailleuses et travailleurs ne bénéficient pas des gains de productivité dégagés sous la forme d'une hausse des salaires ou d'une réduction de la durée du travail. La hausse du temps de travail concerne en revanche les catégories du personnel avec une fonction hiérarchique.

J'ai aussi expliqué dans l'introduction de cet ouvrage qu'une nouvelle rhétorique est apparue dans le débat politique prétendant que la législation sur le travail est désormais anachronique. Les nouvelles réalités du monde du travail sont évoquées par les milieux patronaux pour remettre en question la protection des travailleuses et travailleurs. Au moment où j'écris ces lignes, leurs revendications sont relayées par les motions parlementaires de Konrad Graber et Karin Keller-Sutter. L'Union syndicale suisse (USS), Employés Suisse et l'Association suisse des cadres s'y opposent sans toutefois adopter

une position convergente. Les enjeux de ces débats sont considérables. Que va-t-il se passer si l'enregistrement du temps de travail n'est plus obligatoire ? Et si les limitations à la durée du travail ne s'appliquent plus sur une base hebdomadaire mais annuelle ? Ou encore si la durée de repos des travailleuses et travailleurs ne doit plus être respectée ?

## Un décalage entre loi, discours et pratiques

Cet ouvrage m'a permis de mettre en évidence l'existence d'un décalage entre, d'une part, les dispositions de la loi sur le travail (LTr), des conventions collectives de travail (CCT) et des contrats de travail et, d'autre part, les pratiques de certaines catégories de travailleuses et travailleurs à l'instar des gérants, des adjoints et des chef-fe-s d'équipe. Pour eux, l'intensification et la disponibilité temporelle se traduisent par des journées et des semaines de travail dont la durée est parfois (voire souvent) supérieure aux normes légales, conventionnelles et/ou contractuelles. L'amplitude horaire des magasins, les grandes pressions liées aux objectifs de productivité et le manque de ressources disponibles conduisent à ces pratiques.

De nombreux travailleurs et travailleuses présentent ces pratiques comme des choix personnels. Pourtant, quelles en seraient les alternatives ? Le non-enregistrement du temps de travail pour les cadres supérieurs et intermédiaires permet d'occulter ces réalités. Ces catégories de travailleurs et travailleuses ne peuvent pas se saisir de la timbreuse pour dénoncer un dysfonctionnement structurel, par exemple le fait de travailler dans un service insuffisamment doté en personnel. Elles ne peuvent pas non plus prétendre au paiement des heures supplémentaires. Le renoncement à l'enregistrement du temps de travail peut être appréhendé comme un avantage : celui de contourner des prescriptions légales jugées trop contraignantes, c'est-à-dire de travailler un nombre d'heures supérieur à celui fixé dans le contrat de travail, mais indispensable pour atteindre les objectifs fixés par la hiérarchie. Les impacts du renoncement à l'enregistrement du temps de travail ne se limitent malheureusement pas à cela. En réalité, ce dispositif décharge l'employeur de la responsabilité qu'il a dans la préservation de la santé de son personnel. Cette responsabilité serait transférée à chaque travailleuse et travailleur : celui-ci serait désormais tenu de faire les bons « choix » pour préserver sa santé compte tenu des objectifs fixés par la hiérarchie.

Ce décalage entre les dispositions légales, conventionnelles et/ou contractuelles est moindre pour les travailleuses et travailleurs sans fonction hiérarchique. Certes, il peut y avoir des semaines où l'horaire de travail n'est pas remis dans les délais conventionnels, où des changements interviennent en

permanence, mais les limitations à la flexibilité du travail sont globalement respectées. Chez Gamma, l'accord sur les écarts de la balance horaire à +/- 20 heures pour un équivalent plein temps a eu un impact positif sur les pratiques. Le cumul des heures positives et négatives est désormais plus strict et contraint l'entreprise à organiser autrement les horaires du personnel. La négociation de la balance horaire chez Gamma montre que la négociation collective peut améliorer les conditions de travail lorsque les salarié·e·s se mobilisent pour obtenir une meilleure protection dans les CCT ou dans les accords d'entreprise.

Un démantèlement de la législation sur le travail pourrait avoir des conséquences majeures pour tous les travailleurs et travailleuses. Le renoncement à l'enregistrement du temps de travail, la suppression des limites légales à la durée du travail et l'assouplissement de la durée de repos concerneraient dans un premier temps seulement les cadres supérieurs et intermédiaires. En fixant la durée maximale de 45 à 50 heures par semaine, les gérants et les chef·fe·s d'équipes pourraient être conduits à travailler régulièrement 50 heures par semaine. Mais cela aurait pour conséquence de mettre toute l'organisation du travail davantage sous pression. Le contexte deviendrait alors favorable à une augmentation de la durée légale du travail pour toutes les catégories du personnel. Le décalage entre les dispositions légales, conventionnelles et/ou contractuelles et les pratiques ne serait pas supprimé pour autant. Il pourrait tout simplement se déplacer et conduire les travailleuses et travailleurs à effectuer des journées et des semaines de travail encore plus longues.

Le cas des travailleuses et travailleurs sans fonction hiérarchique m'a permis de montrer qu'il ne suffit pas de limiter la négociation sociale au temps de travail. Certes, les salarié·e·s de Gamma disposent d'horaires plus réguliers, mais la plupart des petits et moyens magasins sont insuffisamment dotés en personnel. Le syndicat cherche à négocier de meilleures conditions de travail par son opposition à l'extension des heures d'ouverture des magasins, mais cela n'a pas d'incidence sur l'indifférence des salarié·e·s à l'égard de la négociation collective. Il se positionne dans une posture de faiblesse face à des employeurs hostiles, dans un contexte marqué par la faible protection des représentants syndicaux (Molo, 2010). Les craintes de possibles rétorsions entravent considérablement l'exercice d'un droit démocratique fondamental qui est celui de la liberté syndicale (Barnier *et al.*, 2011). Le syndicat ne parvient pas à remplir ses missions liées à la fonction représentative du syndicalisme (Pernot, 2010). Je constate ainsi qu'il apparaît comme un corps étranger au monde du travail, quand bien même les salarié·e·s estiment son existence utile.

Ainsi, l'employeur dispose d'une grande marge de manœuvre pour restructurer la production et atteindre ses objectifs de rentabilité. Il n'est pas



confronté à un contre-pouvoir à même de peser dans la confrontation et peut agir sur des leviers exclus de la négociation collective, comme la réduction des effectifs dans les magasins. Cette configuration a débouché sur un conflit de travail dans un magasin. Si la pacification de la relation de travail a été possible par l'éviction de la gérante, il n'en reste pas moins que le conflit n'a été résolu qu'en surface. Pour diminuer la pression sur les travailleuses et travailleurs, il aurait fallu organiser autrement les pauses des caissières et accroître la dotation en personnel du magasin. Cela montre que la négociation sur la flexibilité temporelle ne peut pas être dissociée de l'ensemble de l'organisation du travail (Bonvin *et al.*, 2016).

## La journée de travail va-t-elle redevenir une question sociale ?

La prise en compte des rapports sociaux de sexe m'a permis de mettre en évidence un autre décalage. Il se situe cette fois-ci entre, d'un côté, les discours des employeurs sur l'égalité entre les sexes et, de l'autre côté, la persistance des inégalités en lien avec la division sexuée du travail. Les femmes sont sur-représentées soit dans les emplois les plus précaires, à temps partiel et sans perspective de carrière, soit parmi les personnes qui renoncent à un emploi rémunéré pour se dédier entièrement au travail domestique. Lorsqu'elles quittent le marché du travail, les femmes permettent aux hommes de se consacrer à leur carrière. La disponibilité temporelle requise pour exercer les fonctions d'encadrement – de longues heures de travail distribuées de cinq à six jours par semaine – contribue à façonner cette réalité.

L'approche théorique de la consubstantialité des rapports sociaux m'a permis d'identifier les mécanismes sociaux qui sont à l'œuvre dans ces inégalités : la répartition inégalitaire du travail domestique, la cooptation des hommes par les hommes pour les fonctions d'encadrement et la distribution inégale des qualifications entre les sexes. Ainsi, des deux sexes, seules les femmes sont concernées par la double journée de travail. La naissance du premier enfant a pour effet de creuser ces inégalités : le travail domestique augmente et le plus souvent c'est la mère qui le prend en charge au sein du ménage (Devetter, 2006). La mise au concours de fonctions hiérarchiques à temps partiel pour permettre à certaines femmes d'effectuer une carrière sous-entend que c'est seulement à elles que revient la prise en charge du travail domestique. Le temps partiel leur est donc proposé pour rendre viable l'articulation de la double journée de travail. Les hommes, en revanche, n'en auraient pas besoin.

Ces différentes situations sont aussi présentées comme le résultat d'un choix personnel, pris et assumé par l'individu ou le couple en l'absence de

toute contrainte extérieure. Pourtant, dans cet ouvrage, je montre que toutes les tensions liées à l'intensification et à la disponibilité temporelle, ou à l'articulation entre travail salarié et travail domestique, ne sont pas des questions privées. Au contraire, il s'agit bien de questions politiques, car elles sont déterminées dans une large mesure par les rapports sociaux de classe et de sexe. Pour désamorcer les tensions, les employeurs de la grande distribution adoptent une double stratégie. D'une part, l'engagement d'étudiant-e-s permet de disposer de travailleuses et travailleurs très flexibles et d'assurer au personnel fixe des jours de congé lorsque les enfants ne sont pas à l'école. D'autre part, il existe un dispositif informel permettant la négociation interindividuelle de ces questions (c'est-à-dire entre la travailleuse ou le travailleur et son supérieur hiérarchique) pour trouver une solution au cas par cas.

Ces deux stratégies permettent de réguler les tensions dans les magasins en prenant en considération à la fois les objectifs de rentabilité et les besoins des salarié-e-s. Il n'en reste pas moins que les collectifs de travail sont placés sous une tension permanente. Les travailleuses et les travailleurs ne disposent pas de droits acquis, mais doivent négocier en permanence avec leurs supérieurs hiérarchiques leurs besoins liés à la prise en charge des enfants. En l'absence d'une prise en charge collective de ces questions, la psychologisation des rapports sociaux (Stevens, 2008) est un processus difficile à éviter. Ainsi, l'explication de certaines difficultés personnelles est attribuée au comportement des individus, non pas à l'organisation du travail et de la société. C'est le cas, par exemple, lorsque sont blâmés les collègues malades au lieu de la diminution des effectifs. Dès lors, les travailleuses et travailleurs ne disposent plus de points de repère leur permettant d'identifier dans les structures sociales les raisons de leur mal-être.

Mon étude sur la grande distribution montre à quel point l'organisation sociale peut se trouver sous tension quand un secteur économique est en difficulté. Le ralentissement de la croissance relève plus de l'aspect structurel que conjoncturel depuis la fin du boom économique d'après-guerre (Hocquelet *et al.*, 2016). Même une grande entreprise comme Migros est confrontée aujourd'hui à une baisse de sa rentabilité (NZZ, 20.9.2018). Et pourtant, les longues journées et semaines de travail, l'intensification et la disponibilité temporelle que j'ai analysées dans cet ouvrage ne concernent pas que ce secteur. C'est précisément la raison pour laquelle les difficultés des travailleuses et travailleurs de la grande distribution pourraient annoncer l'émergence d'un phénomène social bien plus ample : le retour de la journée de travail au cœur de la question sociale du XXI<sup>e</sup> siècle.



## Références bibliographiques

- Abraham-Frois G. (2013), « Économie politique : les grands courants », in Renversez F. (dir.), *Économie. Dictionnaire encyclopédique*, Paris, Dalloz, 213-229.
- Andolfatto D. et Labbé D. (2012), « Syndicats, syndicalisme », in Jobert A., Mias A., Lallement M. et Bevort A. (dir.), *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, 761-768.
- Apex, (2012), « À la conquête de la nuit et des dimanches », *À l'Encontre*. Source : <http://alencontre.org/europe/france/a-la-conquete-de-la-nuit-et-des-dimanches.html> (consulté le 26.4.2019).
- Askenazy P. (2005), « Sur les sources de l'intensification », *Revue économique*, 56(2), 217-236.
- Aubert G. (1989), « Les conventions collectives et la paix du travail en Suisse », *Revue Internationale du Travail*, 128(3), 411-426.
- Barnier M.-L., Cochin Y., Debregeas A., Gelot D., Menghini L., Pelletier R. et Reynosa S. (2011), *Répression et discrimination syndicales*, Paris, Syllepse.
- Basso P. (2004), *Temps modernes, horaires antiques. La durée du travail au tournant d'un millénaire*, Lausanne, Page deux.
- Beaujolin-Bellet R. et Schmidt G. (2012), *Les restructurations d'entreprises*, Paris, La Découverte.
- Becker H. S. et Strauss A. L. (1956), « Careers, Personality, and Adult Socialization », *American Journal of Sociology*, 62(3), 252-263.
- Benoun M. (2015), *Le commerce de détail suisse. Du colportage à l'e-commerce*, Lausanne, PPUR.
- Benquet M. (2011), *Les damnés de la caisse. Enquête sur une grève dans un hypermarché*, Bellecombe-en-Bauges, Croquant.
- Benquet M. (2013), *Encaisser! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte.
- Bernard S. (2005), « Le temps de l'activité de la caissière: entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, 47(2), 170-187.
- Bernard S. (2012a), « Conflits de temporalités dans les services : le cas des caisses automatiques », *Temporalités*, (16). Source : <http://temporalites.revues.org/2250> (consulté le 26.4.2019).
- Bernard S. (2012b), *Travail et automatisation des services. La fin des caissières ?*, Toulouse, Octarès.
- Béroud S., Denis J.-M., Desage G., Giraud B. et Péliste J. (2008), *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Bellecombe-en-Bauges, Croquant.
- Bihl A. (2012), *Les rapports sociaux de classes*, Lausanne, Page deux.
- Bonvin J.-M. (1998), *L'Organisation internationale du travail. Étude sur une agence productrice de normes*, Paris, PUF.
- Bonvin J.-M. et Cianferoni N. (2013), « La fabrique du compromis sur le marché du travail suisse. Évolutions et défis actuels », *Négociations*, 20(2), 59-71.

- Bonvin J.-M., Cianferoni N. et Martinelli A. (2016), « La négociation sociale du temps de travail. Évolutions de ses objets et de ses configurations dans le contexte suisse », *Négociations*, (26), 41-53.
- Bouffartigue P. (2012), *Temps de travail et temps de vie. Les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*, Paris, PUF.
- Braverman H. (1998), *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York, Monthly Review Press.
- Breitenstein J., Voigt J. et Schneider N. (2015), *Commerce de détail et oligopole. Achats en Suisse: le consommateur a-t-il vraiment le choix?*, Zurich, School of Management and Law, 1-XVIII.
- Cefaï D. (2015), « Mondes sociaux », *SociologieS*. Source : <https://sociologies.revues.org/4921> (consulté le 26.4.2019).
- Célérier S. (1997), « Division du travail et forme de la valeur », in Burnier M., Célérier S. et Spurk J. (dir.), *Des sociologues face à Pierre Naville ou l'archipel des savoirs*, Paris, L'Harmattan, 145-168.
- CEPP (2008), *Évaluation de la politique de réglementation du marché du travail I*, Commission externe d'évaluation des politiques publiques, République et canton de Genève. Source : <http://www.cdc-ge.ch/fr/Publications/Archives-CEPP/Liste-des-rapports-d-evaluation/Evaluation-de-la-politique-de-reglementation-du-marche-du-travail-I.html> (consulté le 26.4.2019).
- Chessel M.-E. et Chatriot A. (2006), « L'histoire de la distribution : un chantier inachevé », *Histoire, économie et société*, 25(1), 67-82.
- Cianferoni N. (2014), « La réduction des coûts générés par les malades ou les accidentés comme levier pour accroître la compétitivité de l'entreprise. Le cas de la gestion des absences à La Poste suisse », in Ferrette J. (dir.), *Souffrances hiérarchiques au travail: l'exemple du secteur public*, Paris, L'Harmattan, 101-111.
- Cianferoni N. (2018), *La redéfinition des normes temporelles de travail. Tensions, négociations et compromis autour du temps de travail dans la grande distribution suisse*, Thèse de doctorat, Université de Genève.
- Cross G. (1989), *A Quest for Time. The Reduction of Work in Britain and France (1840-1940)*, Berkeley, University of California Press.
- Darmangeat C. (2016), *Le profit déchiffré. Trois essais d'économie marxiste*, Montreuil, La ville brûle.
- Daumas J.-C. (2006a), « Consommation de masse et grande distribution », *Vingtième Siècle*, 91(3), 57-76.
- Daumas J.-C. (2006b), « L'invention des usines à vendre », *Réseaux*, 135-136(1), 59-91.
- Davezies P. (2006), « Une affaire personnelle ? », in Théry L. (dir.), *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, Paris, La Découverte, 138-170.
- Debrunner F. (1986), *Une tentative de réglementation des rapports de travail 1919-1924*, Mémoire de Licence, Université de Genève.
- Degen B. (2010), « Convention collective », in *Dictionnaire historique de la Suisse*. Source : <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F16534.php> (consulté le 26.4.2019).

- Degen B. (2011), « Paix du travail », in *Dictionnaire historique de la Suisse*. Source : <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F16535.php> (consulté le 26.4.2019).
- Delaugerre J.-B. (2013), « Être frontalier en Suisse : le cas du canton de Genève », in Belkacem R. et Pigeron-Piroth I., *Le travail frontalier au sein de la Grande Région Saar-Lor-Lux- Pratiques, enjeux et perspectives*, Nancy, PUN, 237-253.
- Devetter F.-X. (2002), « Vers une nouvelle norme des temps de travail ? Temps subis ou temps choisis ? », *Formation emploi*, 78, 53-68.
- Devetter F.-X. (2006), « La disponibilité temporelle au travail des femmes: une disponibilité sans contrepartie ? », *Temporalités*, 4. Source : <https://temporalites.revues.org/366> (consulté le 26.4.2019).
- Doeringer P. et Piore M. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Londres et New York, Heath Lexington Books.
- Dorlin E. (2014), « Intersectionnalité », in Bihr A. et Pfefferkorn R. (dir.), *Dictionnaire des inégalités*, Paris, Armand Colin, 207-208.
- Dupont C. (2004), « Le « négociable » et le « non-négociable ». Différenciation et typologie », *Revue française de gestion*, 30, 29-44.
- Durand C. (2009), *Le capitalisme est-il indépassable ?*, Paris, Textuel.
- Durand J.-P. (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.
- Durand J.-P. et Hatzfeld N. (2002), *La chaîne et le réseau. Peugeot-Sochaux, ambiances d'intérieur*, Lausanne, Page deux.
- Engels F. (1973), *La situation de la classe laborieuse en Angleterre [1844]*, Paris, Éditions sociales.
- Ferreras I. (2007), *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Les Presses de Sciences Po.
- Gollac M. (2005), « L'intensité du travail », *Revue économique*, 56(2), 195-216.
- Gollac M. et Volkoff S. (2007), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.
- Grandclément C. (2011), « Les agencements du supermarché. Déplacer le client, déployer le vendeur », in Houdart S. et Thiery O., *Humains, non humains*, Paris, La Découverte.
- Grossin W. (1996), *Pour une science des temps. Introduction à l'écologie temporelle*, Toulouse, Octares.
- Gruner E. (1987), *Arbeiterschaft und Wirtschaft in der Schweiz, 1880-1914. Soziale Lage, Organisation und Kämpfe von Arbeitern und Unternehmern, politische Organisation und Sozialpolitik* (Vol. 1), Zürich, Chronos.
- Haicault M. (1984), « La gestion ordinaire de la vie en deux », *Sociologie du travail*, 26(3), 268-277.
- Hamann A. et Giese G. (2005), *Schwarz-Buch Lidl: billig auf Kosten der Beschäftigten*, Berlin, Ver.di.
- Hanique F. (2004), *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Ramonville Saint-Agne, Érès.

- Hatzfeld N. (2004), « L'intensification du travail en débat. Ethnographie et histoire aux chaînes de Peugeot-Sochaux », *Sociologie du travail*, 46(3), 291-307.
- Hocquelet M., Benquet M., Durand C. et Laguérodié S. (2016), « Les crises de la grande distribution », *Revue Française de Socio-Économie*, (16), 19-35.
- Jessen Adams T. (2006), « Making the New Shop Floor: Wal-Mart, Labor Control, and the History of the Postwar Discount Retail Industry in America », in Lichtenstein N. (dir.), *Wal-Mart. The Face of Twenty-First-Century Capitalism*, New York, The New Press, 213-229.
- Kergoat D. (2012), *Se battre, disent-elles...*, Paris, La Dispute.
- Kergoat D. (2014), « Division sexuelle du travail », in Pfefferkorn R. et Bihr A. (dir.), *Dictionnaire des inégalités*, Paris, Armand Colin, 113-114.
- Koïchi S. (1999), *Le toyotisme*, Paris, La Découverte.
- Lapeyre N. et Le Feuvre N. (2004), « Concilier l'inconciliable ? Le rapport des femmes à la notion de « conciliation travail-famille » dans les professions libérales en France », *Nouvelles Questions Féministes*, 23(3), 42-58.
- Lateur N. (2013), *Le travail, une question politique*, Bruxelles, Aden.
- Laufer J. (2004), « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, 151(4), 117-127.
- Lazarsfeld P., Jahoda M. et Zeisel H. (1981), *Les chômeurs de Marienthal*, Paris, Minuit.
- Le Feuvre N. et Lapeyre N. (2013), « L'analyse de l'articulation des temps de vie au sein de la profession médicale en France : révélateur ou miroir grossissant des spécificités sexuées ? », *Enfances, Familles, Générations*, (18), 72-93.
- Lyon-Caen G. (2004), « Permanence et renouvellement du Droit du travail dans une économie globalisée », *Droit ouvrier*, 49-56.
- Mandel E. (1983), *Initiation à la théorie économique marxiste. Étude et documentation internationale*, Paris : Études et Documentation Internationales.
- Mandel E. (1997), *Le troisième âge du capitalisme*, Paris, La Passion.
- Mandel E. (2014), *Les ondes longues du développement capitaliste. Une interprétation marxiste*, Paris, Syllepse.
- Marglin S. (1974), « What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production », *Review of Radical Political Economics*, 6(2), 60-112.
- Martinez E. (2011), « Disponibilité au travail, démesure du temps », in Mojoros M. (dir.), *Le droit à la paresse, nécessaire, urgent ?!*, *Actes du colloque international, interdisciplinaires*, Bruxelles, ULB, 59-69.
- Martinez E. (2012), « Démesure du temps et disponibilité au travail », texte présenté à *Journées internationales de sociologie du travail (JIST)*, Bruxelles, ULB. Source : <http://metices.ulb.ac.be/IMG/pdf/MARTINEZ.pdf> (consulté le 26.4.2019).
- Martuccelli D. (2010), *La société singulariste*, Paris, Armand Colin.
- Marx K. (1973), *Le Capital. Critique de l'économie politique [1873]*, traduction : Roy J., Livre I, t. II, Paris, Éditions sociales.
- Marx K. (1975), *Le Capital. Critique de l'économie politique [1873]*, traduction : Roy J., Livre I, t. I, Paris, Éditions sociales.

- Marx K. (1999), *Manuscrits de 1844*, Paris, Flammarion.
- Méda D. (2008), *Le temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*, Paris, Flammarion.
- Meiksins P. F. et Sweet S. A. (2016), *Changing Contours of Work : Jobs and Opportunities in the New Economy*, Los Angeles, SAGE.
- Moati P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Odile Jacob.
- Moati P. (2016), « Vers la fin de la grande distribution ? », *Revue Française de Socio-Économie*, (16), 99-118.
- Molo R. (2010). « La Convention 98 de l'OIT et la liberté syndicale en Suisse », in Andermatt A., Bianchi D., Bruchez C., Gabathuler T., Häberli C., Zürcher Kuster S., Molo R., Rieger A., Roncoroni G. et Schmid P., *Droit collectif du travail*, Bâle, Helbing Lichtenhahn, 81-96.
- Monchatre S. et Woehl B. (dir.) (2014), *Temps de travail et travail du temps*, Paris, Publications de la Sorbonne.
- Naville P. (1972), « Journée de travail et vie de travail », in *Temps et Technique. Les structures de la vie au travail*, Genève et Paris, Droz, 13-34.
- Naville P. (2012), *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Syllepse.
- Naville P. (2016), *Vers l'automatisme social? Machines, informatique, autonomie et liberté*, Paris, Syllepse.
- Oesch D. (2007), « Organisationen im Umbruch : Die Gewerkschaften in der Schweiz von 1990 bis 2006 », in Beck R., Ambrosetti R. et Rieger A. (dir.), *Gewerkschaften im Umbruch*, Zürich, Rüegger, 23-49.
- Oesch D. (2008), *Les syndicats en Suisse de 1990 à 2006 : stratégies, fusions et évolution de leurs effectifs*, Berne, Union syndicale suisse.
- Oesch D. (2011), « Swiss trade unions and industrial relations after 1990 : a history of decline and renewal », in Trampusch C. et Mach A., *Switzerland in Europe. Continuity and Change in the Swiss Political Economy*, London, Routledge, 82-102.
- Oris M. (2017), « La vulnérabilité, une approche par les parcours de vie », *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale* (1), 36-45.
- OVE (2012), *Conditions socio-économiques et conditions de vie (Etudiant-e-s 2011)*, Observatoire de la vie étudiante de l'Université de Genève, Université de Genève.
- Paugam S. (2000), *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, PUF.
- Paugam S. (2006), « Les fragmentations de la société salariale. Un autre regard sur la structure sociale », *Sociologia. Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, XVI, 161-176.
- Pedaci M. (2010), *Flessibilità del lavoro ed equilibri precari. La transizione al post-fordismo nelle storie di lavoratori para-subordinati*, Roma, Ediesse.
- Pernot J.-M. (2010), *Syndicats : lendemains de crise ?*, Paris, Gallimard.
- Petit A., Roquelaure Y. et Brunet R. (2015), « Les troubles musculo-squelettiques des membres supérieurs », in Thébaud-Mony A., Davezies P., Vogel L. et Volkoff S.



- (dir.), *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, Paris, La Découverte, 330-341.
- Pfefferkorn R. (2012), *Genre et rapports sociaux de sexe*, Lausanne, Page deux.
- Pfefferkorn R. (2014a), « « Conciliation » travail/famille », in Bihl A. et Pfefferkorn R. (dir.), *Dictionnaire des inégalités*, Paris, Armand Colin, 86-87.
- Pfefferkorn R. (2014b), « Trente glorieuses », in Bihl A. et Pfefferkorn R. (dir.), *Dictionnaire des inégalités*, Paris, Armand Colin, 408.
- Piguet E. (2004), *L'immigration en Suisse. 50 ans d'entrouverture*, Lausanne, PPUR.
- Ramirez J. V. et Asensio N. (2013), « Analyse empirique du risque de sous-enchère salariale sur le marché du travail à Genève », HES-SO Genève, Office cantonal de l'inspection et des relations du travail (OCIRT), Département de la solidarité et de l'emploi (DSE) du Canton de Genève.
- Rolle P. (1997), *Où va le salariat ?*, Lausanne, Page deux.
- Sainsaulieu I. (2017), *Conflits et résistances au travail*, Paris, Les Presses de Sciences Po.
- Secombe W. (1986), « Patriarchy Stabilized : The Construction of the Male Breadwinner Wage Norm in Nineteenth-Century Britain », *Social History*, 11(1), 53-76.
- Sen A. (1993), « Positional Objectivity », *Philosophy & Public Affairs*, 22(2), 126-145.
- Siegenthaler M. (2017), « Du boom de l'après-guerre au miracle de l'emploi – la forte diminution du temps de travail en Suisse depuis 1950 », *Social Change in Switzerland*, 9.
- Silem A. et Albertini J.-M. (dir.), (2014), « Économie politique », in *Lexique d'économie* (13e éd.), Paris, Dalloz, 332.
- Smith A. (1976), *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, Gallimard.
- Stevens H. (2008), « Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels », *Sociologies pratiques*, (17), 1-11.
- Stone K. (1974), « The Origins of Job Structures in the Steel Industry », *Review of Radical Political Economics*, 6(2), 113-173.
- Studer B. (2009), « Lois sur les fabriques », in *Dictionnaire historique de la Suisse*. Source : <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F13804.php> (consulté le 26.4.2019).
- Studer B. (2014), « Protection des travailleurs », in *Dictionnaire historique de la Suisse*. Source : <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F16583.php> (consulté le 26.4.2019).
- Théry L. (dir.) (2010), *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, Paris, La Découverte.
- Thoemmes J. (2014), « Libérer les temporalités de l'emprise des marchés : une question de théorie ? », in Monchatre S. et Woehl B. (dir.), *Temps de travail et travail du temps*, Paris, Publications de la Sorbonne, 153-164.
- Thompson E.-P. (2004), *Temps, discipline du travail et capitalisme industriel*, Paris, La Fabrique.
- Thuderoz C. (2012), « Négociation », in Bevort A., Jobert A., Lallement M. et Mias A. (dir.), *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, 497-504.

- Tinel B. (2004), « *A quoi servent les patrons?* » *Marglin et les radicaux américains*, Lyon, ENS Éditions.
- Waardenburg G. (2011), *Origine sociale, aspirations et dispositions : l'impensé social du système de formation suisse*, Thèse de doctorat, Université de Genève.
- Waelli M. (2009), *Caissière... et après?*, Paris, PUF.
- Weber H. (2005), *Du ketchup dans les veines. Pratiques managériales et illusions, le cas McDonald's*, Ramonville Saint-Agne, Éres.
- Weber M. (2012), *Sur le travail industriel*, Bruxelles, ULB.
- Widmer F. (2007), « Stratégies syndicales et renouvellement des élites : le syndicat FTMH face à la crise des années 1990 », *Swiss Political Science Review*, 13(3), 395-431.
- Winkler V. (1991), *Coop und Migros. Genossenschaften in Konkurrenz und im Wandel der Zeit*, Chur/Zürich, Rüegger.



# Description des entretiens

## Déroulement, traitement et codage

La définition du périmètre du terrain a été négociée par l'équipe de recherche avec les directions des entreprises. Elle a pu convenir que les magasins inclus dans l'étude soient principalement ceux de la distribution alimentaire. Les informations récoltées ne sont pas pour autant équilibrées entre les deux enseignes. En l'occurrence, la direction de Gamma avait posé comme condition non négociable l'inclusion du magasin de produits de bricolage dans l'échantillon, tandis qu'Omega n'offrait pas cette possibilité. L'équipe de recherche a accepté ces conditions en priorisant le nombre plus élevé possible d'entretiens pour permettre la réalisation de mon doctorat, quitte à disposer d'un terrain un peu déséquilibré. Ceci explique pourquoi le nombre de personnes interviewées est plus élevé à Gamma par rapport à Omega. Dans les magasins, je me suis entretenu chaque fois avec le gérant ainsi qu'avec un certain nombre de travailleuses et travailleurs choisis par lui.

La démarche de l'étude ne permet pas d'exclure a priori l'existence d'un biais, à savoir la possibilité que le choix des magasins et la désignation des salarié-e-s pour les entretiens aient pu comporter des conflits d'intérêt avec la direction. Il n'en reste pas moins que la recherche s'est effectuée dans une démarche totalement indépendante. Plusieurs entretiens ont été effectués en collaboration avec le syndicat sans prévenir ou informer la direction des entreprises. Chaque gérant a mis à disposition un groupe de travailleuses et travailleurs qu'il estimait représentatif de son magasin, mais avec une répartition équilibrée d'après les critères suivants : le sexe, l'âge et la fonction (cf. tableau 2, p. 212). En plus de cela, j'ai rencontré la représentante ou le représentant du personnel de chaque magasin quand c'était possible.

Tous les entretiens se sont déroulés dans un cadre strictement confidentiel, le plus souvent dans un local fermé de l'entreprise, plus occasionnellement dans un café-restaurant à proximité, et deux fois dans les locaux du syndicat. J'ai traité les informations de manière à garantir la confidentialité des personnes et des magasins. À quelques exceptions près, les conversations se sont déroulées dans des bonnes conditions, c'est-à-dire sans aucune retenue apparente de la part de mon interlocuteur. Je peux relever que chez Gamma seulement, j'ai effectué des entretiens avec des personnes n'ayant pas donné leur accord pour que soit enregistrée la discussion, ou souhaitant livrer des informations sensibles en dehors de l'enregistrement (*off the record*). Cela

donne une indication de la liberté de parole accordée au sein de l'entreprise et/ou de la confiance accordée à mon enquête.

Tous les entretiens ont fait l'objet d'une retranscription intégrale ainsi que d'un codage à l'aide du logiciel Text Analysis Markup System (TAMS) permettant le traitement des données qualitatives. Les indications adoptées pour le codage des entretiens, qui figurent dans cet ouvrage après chaque citation et aux pages suivantes, suivent la formule suivante :

---

1	2	3	4	5
EE / EP	H / F	PDG / 30	Gamma / Omega	X-Y-ZZZZ

*Codes*

1	EE	entretien exploratoire
	EP	entretien avec le personnel
2	H	homme
	F	femme
3	PDG / DRH / etc.	fonction (uniquement pour les entretiens exploratoires)
	30 / 50 / etc.	âge (uniquement pour les entretiens avec le personnel)
4	Gamma / Omega	enseigne où travaille la personne
	Gamma-A / Omega-B	magasin de l'enseigne où travaille la personne
	/ ...-C	
5	X-Y-ZZZZ	date de l'entretien
...	*	la personne n'a pas donné son accord pour l'enregistrement de l'entretien
...	**	la personne a livré des informations sensibles en dehors de l'enregistrement ( <i>off the record</i> )

---

## Entretiens exploratoires

### EE\_H\_PDG\_Gamma

Président-directeur général (PDG) et membre du conseil d'administration, son parcours reflète une carrière entièrement consacrée à l'entreprise.

### EE\_H\_DRH\_Gamma

Directeur des ressources humaines (DRH), il a effectué la plupart de son parcours professionnel (25 ans) dans l'entreprise.

### EE\_H\_DIR1\_Gamma

Responsable de la formation, il a travaillé plus de 30 ans dans l'entreprise en prenant différentes fonctions dans le domaine des ressources humaines (RH).

EE\_H\_DIR2\_Gamma

Directeur commercial de l'entreprise depuis environ 15 ans. Il est responsable de la logistique dans la gestion et l'approvisionnement des magasins.

EE\_F\_RH\_Gamma

Responsable de la santé au travail comme gestionnaire RH dans l'entreprise.

EE\_H\_DIR2\_Gamma

Directeur commercial depuis environ 15 ans. Cela comprend la logistique dans la gestion et l'approvisionnement des magasins.

EE\_F+F\_COPE\_Gamma

Membres de la commission du personnel (COPE).

EE\_F\_DRH\_Omega

DRH depuis une dizaine d'années.

EE\_H\_DIR1\_Omega

Directeur opérationnel dans les RH à la suite d'une carrière de 20 ans dans l'entreprise.

EE\_H\_RH\_Omega

Responsable de la formation pour l'apprentissage, les cours donnés au personnel et le perfectionnement des cadres.

EE\_H\_SYNDICAT-1

Secrétaire syndical.

EE\_H\_SYNDICAT-2

Deux secrétaires syndicaux et un travailleur de Gamma.

## Entretiens Gamma

EP\_H\_50-A\_Gamma-A

Gérant du magasin après une carrière dans l'entreprise marquée par une progression dans la prise de responsabilités.

EP\_F\_28\_Gamma-A

Caissière et déléguée du personnel. Elle vit à Genève avec son compagnon et travaille chez Gamma depuis l'âge de 16 ans.

EP\_F\_48\_Gamma-A

Caissière et frontalière. Elle vit avec son mari et deux enfants. Elle travaille dans la grande distribution depuis la fin des années 1980. Le taux d'emploi a évolué au fil du temps selon les charges familiales (travail domestique et revenu) et son état de santé.

EP\_F\_25\_Gamma-A

Caissière et étudiante. Elle vit en France avec sa mère qui est invalide. Le père n'habite pas dans le foyer domestique et il n'apporte aucune aide financière. Elle travaille 20 heures par semaine.

EP\_H\_28\_Gamma-A

Chef d'équipe dans la ligne de caisses. Il réside à Genève avec sa compagne, sans enfants, et travaille à temps plein.

EP\_H\_37\_Gamma-A

Chef d'équipe dans le secteur des produits frais. Il est frontalier et se trouve en cours de séparation conjugale.

EP\_H\_26\_Gamma-A

Chef d'équipe dans le secteur des fruits et légumes. Il est frontalier et vit avec sa compagne.

EP\_F\_23\_Gamma-A\*

Caissière et étudiante. Elle vit à Genève depuis peu d'années et travaille avec un contrat de 12 heures.

EP\_H\_50-B\_Gamma-A\*

Travailleur sans fonction hiérarchique. Il est frontalier et vit avec son épouse. Le couple a deux enfants adultes. Sa femme travaille 20 heures par semaine pour financer les études des enfants.

EP\_H\_50\_Gamma-B

Gérant du magasin et frontalier. De nationalité franco-suisse, il travaille depuis 30 ans chez Gamma. La fonction qu'il recouvre au moment de l'entretien représente le sommet d'une carrière où il a gravi tous les échelons de l'entreprise. Il est marié avec deux enfants adultes.

EP\_F\_19\_Gamma-B

Apprentie souhaitant obtenir un certificat fédéral de capacité (CFC) comme gestionnaire du commerce de détail. Elle vit chez ses parents. Sa mère est femme de chambre dans un hôtel, son père conducteur de locomotives.

EP\_F\_50\_Gamma-B

Travailleuse sans fonction hiérarchique. Elle travaille 35 heures par semaine et réside à Genève avec son mari qui est maçon. Le couple a deux enfants adultes.

EP\_F\_30\_Gamma-B

Travailleuse sans fonction hiérarchique et frontalière. Elle travaille à temps plein dans un restaurant de Gamma.

EP\_F\_22\_Gamma-B

Caissière et étudiante. Elle vit en France. Ses parents sont divorcés. Sa mère n'a pas d'activité professionnelle. Son père est directeur d'un hôtel. Elle travaille 12 heures par semaine.

EP\_F\_47\_Gamma-B

Travailleuse sans fonction hiérarchique. De nationalité italienne, elle a immigré en Suisse à l'âge de 18 ans et n'a suivi aucune formation professionnelle. Son mari travaille dans le bâtiment comme contremaître. Le couple a deux enfants adultes.

EP\_F\_60\_Gamma-B

Travailleuse sans fonction hiérarchique. Elle travaille depuis 10 ans dans un restaurant de Gamma. Elle a été membre de la COPE pendant 8 ans.

EP\_H\_20\_Gamma-B

Travailleur sans fonction hiérarchique et étudiant. Il vit à Genève avec ses parents. Son père est courtier en assurances, sa mère n'a pas d'activité professionnelle. Il travaille 13 heures par semaine.

EP\_H\_41\_Gamma-B

Travailleur sans fonction hiérarchique et frontalier. Il vit avec son épouse et n'a pas d'enfant. Il a décidé d'effectuer une reconversion professionnelle dans la vente après avoir été cadre dans une petite entreprise, où il a été licencié.

EP\_H\_44\_Gamma-B\*

Travailleur sans fonction hiérarchique et frontalier. Il vit avec sa femme et deux enfants. Son épouse n'a pas d'activité professionnelle. Il vient de se faire engager au rayon boissons, où il travaille à temps plein.

EP\_F\_51\_Gamma-C

Caissière. De nationalité brésilienne, elle vit à Genève avec un enfant (10 ans) suite à un divorce. La garde est entièrement à sa charge, mais l'ex-mari paie une pension alimentaire et cherche régulièrement l'enfant à la sortie de l'école. Elle travaille 35 heures par semaine.

EP\_F\_40\_Gamma-C

Fleuriste et frontalière. Elle vit seule depuis son divorce. La garde de l'enfant (9 ans) est partagée avec l'ex-mari, mais le soutien de sa mère est encore très important. Elle travaille 30 heures par semaine.

EP\_F\_39\_Gamma-C

Travailleuse sans fonction hiérarchique, déléguée du personnel et frontalière. Elle a 23 ans d'ancienneté dans l'entreprise et travaille 38 heures par semaine. Son mari est chef d'équipe dans un autre magasin de Gamma.

EP\_H\_64\_Gamma-C

Gérant du magasin après 40 ans de carrière passés à gravir les échelons de l'entreprise. Il se trouve à quelques mois de son départ à la retraite.

EP\_H\_38\_Gamma-C\*

Boucher et frontalier. Il est père de deux enfants (14 et 20 ans) dont il partage la garde depuis son divorce. Il travaille à temps plein.

EP\_H\_40\_Gamma-C

Chef d'équipe et frontalier. Il travaille à temps plein dans un rayon alimentaire. Il vit avec son épouse et a un enfant (6 ans).



EP\_H\_50\_Gamma-D

Gérant du magasin après une carrière entièrement dédiée à l'entreprise. Il est père de deux enfants (14 et 17 ans). Son épouse travaille à mi-temps.

EP\_F\_50\_Gamma-D

Travailleuse sans fonction hiérarchique. Elle est horticultrice et travaille 17 heures par semaine. Elle vit à Genève et a deux enfants adultes. Son conjoint travaille à temps plein. Elle a 12 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

EP\_F\_19\_Gamma-D

Travailleuse sans fonction hiérarchique et frontalière. Elle travaille à temps plein et vient d'obtenir un CFC comme gestionnaire du commerce de détail.

EP\_F\_23\_Gamma-D

Travailleuse sans fonction hiérarchique. Elle travaille à temps plein et vient d'obtenir une attestation fédérale de capacité (AFC). De nationalité pakistanaise, elle réside à Genève avec ses parents.

EP\_H\_48\_Gamma-D

Travailleur sans fonction hiérarchique et frontalier. Il vit en couple avec trois enfants à charge (9, 13 et 15 ans). Il a 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise, où il travaille à temps plein comme horticulteur.

EP\_H\_41\_Gamma-D

Chef d'équipe et frontalier. Il travaille à temps plein et a 12 ans d'ancienneté. Il vit avec son épouse qui travaille aussi à temps plein comme enseignante. Le couple a deux enfants mineurs.

EP\_H\_35\_Gamma-D

Travailleur sans fonction hiérarchique et frontalier. Il travaille à temps plein dans le rayon des sanitaires. De nationalité italienne, il vit avec son épouse qui n'a pas d'activité professionnelle. Le couple a deux enfants (4 et 12 ans).

EP\_F\_45\_Gamma-E

Gérante du magasin après une carrière consacrée à gravir les échelons hiérarchiques de l'entreprise. Son mari travaille à temps plein. Le couple a un enfant (4 ans).

EP\_F\_29\_Gamma-E

Caissière et frontalière. Elle travaille à temps plein et a 11 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Elle ne souhaite pas réduire son temps de travail par crainte de ne pas pouvoir le réaugmenter plus tard. Elle a un enfant (3 ans). Son conjoint travaille à temps plein dans la restauration l'après-midi et le soir.

EP\_F\_40\_Gamma-E

Caissière. Elle travaille 35 heures par semaine et a 4 ans d'ancienneté. Elle réside à Genève avec son mari. Le couple a trois enfants dont deux adolescents qui peuvent s'occuper du cadet.

EP\_F\_49\_Gamma-E\*\*

Travailleuse sans fonction hiérarchique et frontalière. Elle travaille 27 heures par semaine dans un rayon non-alimentaire après avoir renoncé à sa fonction de cheffe d'équipe. Elle vit avec son mari et a un enfant adulte. Elle souffre de plusieurs problèmes de santé liés à son activité professionnelle.

EP\_H\_53\_Gamma-E\*\*

Boucher et frontalier. Il travaille à temps plein et a 30 ans d'ancienneté. Il vit avec son épouse et a deux enfants adultes.

EP\_H\_47\_Gamma-E

Travailleur sans fonction hiérarchique et frontalier. Il a été chef d'équipe avant de renoncer à cette fonction. Il a 30 ans d'ancienneté et travaille à temps plein au rayon produits laitiers.

EP\_H\_25\_Gamma-E

Travailleur sans fonction hiérarchique, délégué du personnel et frontalier. Il travaille à temps plein aux fruits et légumes. Il vit avec son épouse et a un enfant (2 ans).

## Entretiens Omega

EP\_H\_43\_Omega-A

Gérant du magasin. Il s'est formé comme boucher avant de se faire engager par Omega au début des années 1990, où il a gravi tous les échelons hiérarchiques pour devenir gérant.

EP\_H\_22\_Omega-A

Travailleur sans fonction hiérarchique. Il travaille dans un rayon alimentaire et a 7 ans d'ancienneté. Il ne dispose d'aucune formation professionnelle reconnue. Il est célibataire et réside à Genève.

EP\_H\_42\_Omega-A

Travailleur sans fonction hiérarchique et frontalier. Il travaille à temps plein au rayon des boissons et a 14 ans d'ancienneté. Il souffre de troubles musculo-squelettiques (TMS). Il vit avec son épouse.

EP\_H\_33\_Omega-A

Boucher et frontalier. Il travaille d'abord 7 ans dans la grande distribution française, puis 5 ans chez Omega où il bénéficie d'un statut de cadre. Son épouse travaille comme aide-soignante. Le couple a deux enfants (1 et 13 ans).

EP\_F\_37\_Omega-A

Caissière. Elle travaille 30 heures par semaine. De nationalité capverdienne, elle vit à Genève avec son mari et deux enfants (5 et 12 ans). Son mari travaille dans le nettoyage à temps plein avec des horaires de travail décalés.

EP\_H\_55\_Omega-B

Gérant du magasin après avoir gravi les différents échelons hiérarchiques de l'entreprise depuis le milieu des années 1980. Son épouse travaillait aussi dans la grande distribution avant d'interrompre son activité professionnelle lors de la naissance du premier enfant.

EP\_H\_29\_Omega-B

Boucher et frontalier. Il travaille à temps plein avec un statut de cadre et a 5 ans d'ancienneté. Avant de se faire engager, il était cadre dans la grande distribution française. Il vit en couple.

EP\_H\_28\_Omega-B

Travailleur sans fonction hiérarchique et frontalier. Depuis quelques mois, il travaille à temps plein au rayon boissons. Il est célibataire.

EP\_H\_34\_Omega-B

Travailleur sans fonction hiérarchique et frontalier. Il travaille à temps plein au rayon fruits et légumes. Il a été chef d'équipe avant d'avoir abandonné cette fonction. Il est divorcé avec deux enfants (3 et 5 ans) dont il partage la garde.

EP\_H\_27\_Omega-B\*\*

Boulangier et frontalier. Il a obtenu une licence en économie avant de travailler dans la grande distribution. Il vit avec ses parents.

EP\_F\_28\_Omega-B

Travailleuse sans fonction hiérarchique. Elle travaille 39 heures par semaine dans le service clients. Elle habite à Genève avec un compagnon et un enfant (9 ans) dont elle a divorcé du père. Le soutien des parents est très important dans la prise en charge de l'enfant.

EP\_F\_26\_Omega-B

Poissonnière et frontalière. Elle travaille à temps plein et est célibataire.

EP\_F\_61\_Omega-B

Travailleuse sans fonction hiérarchique et frontalière. C'est la travailleuse avec la plus grande ancienneté dans le magasin (19 ans). Elle a été engagée à temps partiel (30 heures) avant de passer à temps plein. De nationalité suisse, elle vit avec son mari et a cinq enfants.

EP\_H\_40\_Omega-C

Gérant du magasin après avoir gravi les échelons de l'entreprise, où il travaille depuis les années 1990. Il est marié avec des enfants.

EP\_F\_45\_Omega-C

Travailleuse sans fonction hiérarchique. Elle travaille à temps plein au rayon produits laitiers. Elle vit à Genève avec son mari et a un enfant (19 ans).

EP\_H\_46\_Omega-C

Boucher et frontalier. Il travaille à temps plein. Son engagement par l'entreprise date du milieu des années 1990. Il a obtenu le statut de cadre avant de devoir y renoncer en raison de graves problèmes de santé. Il est marié et a un enfant (16 ans). Son épouse travaille comme ouvrière dans une usine de décolletage.

EP\_H\_22\_Omega-C

Caissier et étudiant. Il travaille depuis une année environ pour financer ses études.

EP\_F\_28\_Omega-C

Travailleuse sans fonction hiérarchique. Elle travaille 20 heures par semaine dans le rayon des produits non-alimentaires avec 3 ans d'ancienneté. Elle ne dispose d'aucune formation professionnelle. De nationalité portugaise, elle habite à Genève avec son mari et leur enfant (3 ans). Le mari travaille comme indépendant dans une agence de voyage.

EP\_F\_32\_Omega-C

Caissière. Elle travaille à temps plein et ne dispose d'aucune formation professionnelle reconnue. Elle avait interrompu son travail dans la grande distribution lors de sa deuxième grossesse avant de le reprendre deux ans plus tard. La personne souffre de TMS liés au tunnel carpien. De nationalité brésilienne, elle vit à Genève avec son mari et leurs 3 enfants (2, 5 et 12 ans). Le mari travaille à temps plein comme agent de sécurité.

EP\_H\_19\_Omega-C

Apprenti souhaitant obtenir un certificat fédéral de capacité (CFC) comme gestionnaire du commerce de détail. Il souhaite poursuivre sa formation professionnelle pour devenir ambulancier.

EP\_H\_50\_Omega-D

Gérant du magasin après avoir gravi les échelons hiérarchiques depuis le milieu des années 1980. Il est boucher de formation. Il a deux enfants, l'un majeur, l'autre mineur. Son épouse ne travaille pas.

EP\_H\_43\_Omega-D

Adjoint du magasin. Il a travaillé 5 ans dans la grande distribution française avant d'être engagé par Omega au début des années 2000. Il est frontalier et marié avec deux enfants dont une fille handicapée. Son épouse exerce une activité professionnelle.

EP\_F\_40\_Omega-D

Cheffe d'équipe et frontalière. Elle travaille à un rayon de produits non-alimentaires. Elle vit en couple sans enfants.

EP\_F\_36\_Omega-D

Travailleuse sans fonction hiérarchique. Elle travaille à temps plein dans un rayon de produits alimentaires. De nationalité portugaise, elle vit avec son mari et ses deux enfants (11 et 14 ans). Son mari travaillait dans le bâtiment comme maçon avant de se trouver en reconversion professionnelle pour des raisons d'invalidité. Le ménage

peine à solder une partie des factures. Elle a travaillé 10 ans dans une usine textile et dans la grande distribution au Portugal avant de migrer en Suisse.

EP\_H\_52\_Omega-D

Boucher et délégué du personnel. Il a été engagé au début des années 2000 et sa réputation fait de lui le « syndicaliste » du magasin. Il souffre de graves problèmes de santé qui limitent considérablement sa capacité de travail.

EP\_F\_27\_Omega-D

Cheffe d'équipe. Elle travaille à temps plein à un rayon de produits alimentaires. À la suite de son engagement au milieu des années 2000, elle obtient rapidement le statut de cadre avant d'être déclassée en raison d'un conflit avec le gérant d'un magasin. Elle est célibataire sans enfants.

EP\_F\_48\_Omega-D

Caissière. Elle a été obligée d'augmenter son temps de travail de 80 à 100 % pour subvenir à ses besoins. De nationalité colombienne, elle habite à Genève et se trouve en plein divorce. Le mari est retourné en Espagne en lui laissant la charge de leur enfant (18 ans). Son foyer bénéficie des aides des services sociaux. Elle souffre de graves problèmes de santé.

*Tableau 2: Répartition sociodémographique des travailleuses et travailleurs (sans les cadres) par entreprise*

	Omega	Gamma	Syndicat	Total
<b>Exploratoires</b>				
Hommes	3	4	2	9
Femmes	1	1		2
Total exploratoires	4	5	2	11
<b>Magasins</b>				
Hommes	16	20		36
Femmes	11	20		31
Temps plein	24	27		51
Temps partiel	3	13		16
Total magasins	27	40		67
Total exploratoires et magasins				78

# Index des entretiens

## Gamma

EE_F+F_COPE_Gamma_30-04-2012	106, 172
EE_F_RH_Gamma_22-10-2012	146
EE_H_DIR2_Gamma_30-04-2012	46, 47, 48
EE_H_DRH_Gamma_16-05-2012	44, 48, 104, 105, 120, 169, 171, 176
EE_H_PDG_Gamma_23-05-2012	43, 47, 170
EP_F_19_Gamma-D_12-11-2012	163, 165
EP_F_22_Gamma-B_28-11-2012	158
EP_F_23_Gamma-D_14-11-2012	66, 141
EP_F_25_Gamma-A_06-12-2012	128, 141
EP_F_29_Gamma-E_05-11-2012	67
EP_F_30_Gamma-B_26-11-2012	66, 70, 161
EP_F_39_Gamma-C_20-11-2012	70, 78
EP_F_40_Gamma-C_19-11-2012	98, 103, 154
EP_F_40_Gamma-E_06-11-2012	69, 107, 153
EP_F_45_Gamma-E_05-11-2012	57, 65, 121, 123, 147, 151, 152, 164
EP_F_48_Gamma-A_07-12-2012	86, 139, 159, 160
EP_F_49_Gamma-E_07-11-2012	80, 85
EP_F_50_Gamma-B_26-11-2012	73, 148
EP_F_50_Gamma-D_14-11-2012	96, 139, 179
EP_F_51_Gamma-C_20-11-2012	68, 152, 153
EP_F_60_Gamma-B_29-11-2012	102, 140
EP_H_20_Gamma-B_28-11-2012	160, 161
EP_H_25_Gamma-E_06-11-2012	78, 84, 137, 140, 141, 178
EP_H_26_Gamma-A_04-12-2012	79, 131
EP_H_35_Gamma-D_12-11-2012	97, 143
EP_H_37_Gamma-A_05-12-2012	85, 130, 132
EP_H_38_Gamma-C_20-11-2012	92
EP_H_41_Gamma-B_27-11-2012	96
EP_H_41_Gamma-D_12-11-2012	126, 128, 129, 139, 177
EP_H_47_Gamma-E_06-11-2012	79, 83, 129, 140
EP_H_48_Gamma-D_14-11-2012	97, 98, 137
EP_H_50-A_Gamma-A_04-12-2012	59
EP_H_50_Gamma-B_26-11-2012	55
EP_H_50_Gamma-D_13-11-2012	95, 102, 160
EP_H_53_Gamma-E_06-11-2012	90, 94
EP_H_64_Gamma-C_19-11-2012	58, 118, 136

## Omega

EE_F_DRH_Omega_12-09-2012	50, 106, 120, 175
EE_F_DRH_Omega_14-06-2012	170
EE_H_DIR2_Omega_01-10-2012	44, 45, 49, 50, 65, 74
EE_H_RH_Omega_03-10-2012	119, 164
EP_F_26_Omega-B_21-03-2013	90, 142
EP_F_27_Omega-D_11-04-2013	82, 126
EP_F_28_Omega-B_19-03-2013	173
EP_F_28_Omega-C_22-04-2013	146, 149
EP_F_32_Omega-C_22-04-2013	64, 67, 147, 150
EP_F_36_Omega-D_09-04-2013	153
EP_F_37_Omega-A_08-05-2013	136, 150, 151
EP_F_40_Omega-D_10-04-2013	127, 128
EP_F_45_Omega-C_18-04-2013	83, 142
EP_F_48_Omega-D_12-04-2013	67, 72, 138
EP_F_61_Omega-B_22-03-2013	71, 178
EP_H_19_Omega-C_23-04-2013	165
EP_H_22_Omega-A_03-05-2013	84, 142
EP_H_22_Omega-C_19-04-2013	158
EP_H_33_Omega-A_07-05-2013	91
EP_H_34_Omega-B_20-03-2013	87
EP_H_40_Omega-C_18-04-2013	56, 116, 117, 152
EP_H_42_Omega-A_03-05-2013	81, 82, 102, 103
EP_H_43_Omega-A_02-05-2013	57, 80, 116
EP_H_43_Omega-D_08-04-2013	118, 149
EP_H_46_Omega-C_18-04-2013	92, 136
EP_H_50_Omega-D_08-04-2013	55, 159, 168
EP_H_52_Omega-D_10-04-2013	93
EP_H_55_Omega-B_18-03-2013	54, 104, 122, 125, 127

## Syndicat

EE_H_SYNDICAT-1_04-02-2012	174, 175
EE_H_SYNDICAT-2_12-03-2012	108, 109

## Abréviations

AFC	Attestation fédérale de capacité
APG	Allocation perte de gain
ASPB	Association suisse du personnel de la boucherie
CCT	Convention collective de travail
CFC	Certificat fédéral de capacité
COPE	Commission du personnel
EBIT	Bénéfice avant intérêts et impôts
FCM	Fédération des coopératives Migros
IPC	Indice des prix à la consommation
LFPr	Loi fédérale sur la formation professionnelle
LEg	Loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes
LHOM	Loi cantonale sur les heures de fermeture des magasins
LOMag	Loi fédérale sur l'ouverture des magasins
LTr	Loi sur le travail
OASA	Ordonnance relative à l'admission, au séjour et à l'exercice d'une activité lucrative
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCST	Organizzazione Cristiano-Sociale Ticinese
OFPC	Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue
OFS	Office fédéral de la statistique
OIT	Organisation internationale du travail
OLT	Ordonnance de la loi sur le travail
OS	Ouvriers spécialisés
OVE	Observatoire de la vie étudiante de l'Université de Genève
PDG	Président-directeur général
PdT	Parti du travail
PME	Petite et moyenne entreprise
RFAID	Technologie basée sur la radiofréquence des produits
RH	Ressources humaines
SECO	Secrétariat d'État à l'économie
SSEC	Société suisse des employés de commerce
TAMS	Text Analysis Markup System
TM	Talent management
TMS	Troubles musculo-squelettiques
UE	Union européenne
USAM	Union suisse des arts et des métiers
USS	Union syndicale suisse



Que signifie travailler dans la grande distribution aujourd'hui? En Suisse, deux géants se partagent la quasi-totalité du marché. Pour tenir la concurrence, ils intensifient le travail, exigent davantage de disponibilité de la part de leurs employé·e·s et déqualifient certains postes. Dans ce contexte, comment les responsables de magasin atteignent-ils les objectifs de rentabilité malgré les contraintes? Comment les caissières font-elles face à l'automatisation croissante de leur métier? Ou encore, comment les travailleuses et travailleurs de rayon concilient-ils les contacts avec la clientèle avec des contraintes temporelles de plus en plus fortes?

Cette enquête est basée sur 78 entretiens réalisés auprès de dirigeants, de travailleuses et travailleurs de divers échelons hiérarchiques et de secrétaires syndicaux. Elle met en évidence une réorganisation du travail à tous les échelons et interroge la place de la journée de travail dans notre société.

L'ouvrage inclut une préface de Jean-Michel Bonvin, professeur de sociologie à l'Université de Genève.

*Nicola Cianferoni est chercheur post-doctorant à l'Université de Genève et à l'Université de Neuchâtel. Il s'est spécialisé dans la sociologie du travail et des entreprises par plusieurs enquêtes sur les restructurations, les conditions de travail et les mobilisations collectives dans les secteurs public et privé. Il connaît également les centres d'appels et l'administration cantonale pour y avoir travaillé respectivement trois ans et un an. Ses recherches actuelles portent, entre autres, sur l'économie des plateformes numériques.*

ISBN: 978-2-88351-090-6

