

L'ART DU NÉGOCE : UN REGARD ETHNOGRAPHIQUE SUR LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ EN HYPERMARCHÉ

En dépit de la multiplication des formes de contrôle externe en matière de gestion au plus juste des marchandises et de la clientèle, les managers de rayon jouent aujourd'hui encore un rôle essentiel dans l'organisation au quotidien du travail. Les restructurations survenues ces deux dernières décennies au sein des entreprises de la grande distribution ont contribué à transformer les modalités d'exercice de l'encadrement au sein des hypermarchés. Les innovations techniques et organisationnelles majeures (informatisation et gestion intégrée des marchandises et de la main d'œuvre, centralisation des données, *supply chain*) qu'a connu ce secteur ont en effet conduit à l'enfermement progressif de l'organisation du magasin sur elle-même. Soumis à de fortes injonctions institutionnelles, les managers sont contraints à prendre davantage de risques et à en faire également prendre aux employés.

Par **Mathieu HOCQUELET***

INTRODUCTION

Alors même que les firmes de la grande distribution sont toujours plus centralisées et toujours plus rationalisées, qu'elles usent de dispositifs de justification et d'incitation particulièrement affûtés (HOCQUELET, 2013) et que le consensus est aujourd'hui censé préva-

loir sur le conflit, ce sont des pratiques arbitraires du management qui ressortent de la plupart des critiques formulées à l'encontre de cette branche (PHILONENKO, GUIENNE, 1998 ; JACQUIAU, 2000 ; RAMAUT, 2006 ; FERRERAS, 2007). Comment interpréter ce qui apparaît comme une contradiction ? Que nous révèle l'adoption d'une posture ethnographique sur les sphères d'influence et de pouvoir des managers de grandes surfaces ? Plus largement, quelles sont les principales évolutions du contrôle et de la légitimation quotidienne du travail dans les grandes surfaces ?

* Post-doctorant EHESS au Centre Maurice Halbwachs, chercheur associé au Centre Pierre Naville (Université d'Evry).

D'un côté, l'entreprise de distribution, aujourd'hui globalisée, est particulièrement exposée à la critique sociale, ce qui rend nécessaire pour elle de communiquer auprès de multiples parties prenantes (investisseurs, ONG, pouvoirs publics, salariés). De l'autre, elle fait face à une remise en question récente du modèle commercial de la grande surface couplée à l'influence croissante du capitalisme financier et à des logiques gestionnaires dans la gouvernance de l'entreprise aboutissant à de fortes pressions productives en magasin. Se basant sur une série d'observations participantes et d'entretiens menés auprès d'employés et de managers de rayon (voir l'encadré méthodologique ci-contre), cette contribution questionne les pratiques quotidiennes et les rôles actuels de l'encadrement de proximité (managers de rayon) en hypermarché.

En s'attachant aux apports situés de la démarche ethnographique en entreprise, cette contribution souligne essentiellement deux aspects majeurs du travail d'encadrement de proximité dans la branche considérée.

Tout d'abord, l'usage de l'observation participante dévoile les manières dont peuvent se négocier les règles au sein des magasins et ainsi s'éloigner des formes de management centralisées et du fort niveau de prescription touchant les fonctions en magasin depuis une décennie. Les formes d'arrangements et de positionnements que nous avons pu observer en tant qu'employé de rayon soulignent l'ancrage local des pratiques organisationnelles. En outre, elles rendent compte de la distance croissante qui se creuse entre la direction centrale et des magasins à la fois privés du pouvoir décisionnel et de l'information stratégique, dans une période marquée par la remise en question d'un format hypermarché paragon de la révolution commerciale fordiste (MOATI, 2001). Le cas des hypermarchés franciliens d'un grand groupe fortement centralisé, coté en bourse et particulièrement soumis au secteur financier, donne lieu à des situations exacerbées qui, même si elles ne se retrouvent pas d'une manière aussi diffuse dans l'ensemble des entreprises du secteur, nous éclairent néanmoins sur les orientations récentes du management de proximité dans les grandes entreprises de services s'appuyant sur une main-d'œuvre peu qualifiée.

L'articulation d'angles d'approche variés nous a permis d'analyser des pratiques toujours plus contraintes de l'activité d'encadrement en magasin. Dans des configurations où prédominent des emplois subalternes faiblement rémunérés et n'exigeant aucune qualification particulière, ces cadres œuvrent à la construction d'un univers marqué par une forte proximité spatiale et sociale en accordant le primat à l'affect et aux dimensions relationnelles (FAGUER, 2007 ; SCHÜTZ, 2012) dans les rapports sociaux de production en magasin. Ce monde fermé est ainsi pétri d'injonctions institutionnelles et organisationnelles contradictoires, qu'il s'agit de prendre en compte pour mieux comprendre les pratiques obser-

vées (a). Limités au regard des moyens dont ils disposent, acculés par des objectifs peu réalistes, les cadres de proximité des hypermarchés opèrent un travail d'organisation en multipliant les repositionnements, les arrangements, les privilèges, les promesses et les pressions permettant (tout du moins, à court terme) de faire ou de faire faire le travail (b).

MÉTHODOLOGIE

Cette contribution repose sur une enquête menée sur le thème des mutations du processus de travail dans la grande distribution entre 2008 et 2011. Elle s'appuie sur les résultats d'une série d'observations participantes (de 4 semaines pour chacune d'elles) réalisées en qualité d'employé de rayon au sein de trois hypermarchés franciliens d'un grand groupe de distribution coté en bourse.

Les données recueillies par le biais de la prise de notes repondent à deux principaux registres. D'une part, l'observation tous azimuts des tâches et des interactions ponctuant la journée de travail constitue un cadre composé de nombreux repères utiles à la construction d'une analyse du travail. D'autre part, l'observation donne lieu à des « notes d'humeur » (FOURNIER, 1996) dans lesquelles nous avons recensé des impressions prenant forme au fur et à mesure des journées passées à travailler, une étape nécessaire à la maturation de la réflexion.

La posture ethnographique vient ici compléter d'autres formes du recueil d'informations, tels que des entretiens exploratoires et contradictoires avec les employés et avec l'encadrement en magasin comme en amont de celui-ci (direction, cadres du siège et délégués syndicaux nationaux) portant sur les trajectoires professionnelles, les pratiques et les styles d'encadrement, ainsi que sur les mutations techniques et organisationnelles du travail dans l'entreprise sous étude.

Travailler, parallèlement à l'observation participante, sur d'autres matériaux (comme des archives et des entretiens) permet ainsi de compenser les limites qui peuvent être celles de la posture ethnographique pratiquée dans une grande entreprise multinationale de distribution en conférant à celle-ci davantage d'épaisseur par l'étude des liens entre la partie et le tout dans l'entreprise capitaliste (BURAWOY, 1979).

DES TECHNIQUES AUX PRATIQUES : MUTATIONS DE LA DISTRIBUTION ET RESSERREMENT DU PÉRIMÈTRE D'ACTION DE L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE

La gestion quotidienne de la main-d'œuvre dans les hypermarchés repose sur un effectif restreint et sur la

répartition des tâches et des responsabilités entre le plus grand nombre, visant un usage au plus juste de la main-d'œuvre en fonction des contraintes logistiques et commerciales (ALONZO, 1998 ; BERNARD, 2012a). Un tel postulat est particulièrement vérifiable aujourd'hui au sein des hypermarchés *Marché* observés ici. Ceux-ci appartiennent à un groupe intégré dont la maison mère régit l'ensemble des politiques et qui figure parmi les précurseurs en matière d'innovations techniques et organisationnelles dans la branche (de la diffusion de l'usage du code barre dès la fin des années 1980 à l'implantation de caisses en libre-service au milieu des années 2000).

Par leur accélération depuis la fin des années 1990 et leur orientation (réalisation d'économies d'échelle reposant sur la prévisibilité des commandes et de la fréquentation des lieux de vente, le développement du libre-service, la déclassification des fonctions en magasin et la modularité croissante de l'emploi et du travail), ces innovations ont contribué à l'enfermement de l'organisation du magasin sur elle-même.

Devenu « point de vente », l'hypermarché est aujourd'hui principalement pilote, en matière de gestion des marchandises et des ressources humaines, depuis des structures centralisées. Le « point de vente » devient un monde clos, un centre de profit (*business unit*) parmi ses semblables, soumis aux injonctions du siège et de ses cadres chargés de la conception des innovations techniques et organisationnelles.

Au sein des hypermarchés, le travail d'exécution s'avère être une variable d'ajustement centrale, alors même que les leviers historiques de mobilisation que sont les possibilités d'ascension hiérarchique sans diplôme (BERNARD, 2012b), sont remis en question par un ralentissement significatif de la fréquentation de ce format de magasin et par une influence grandissante des logiques financières dans la branche.

Depuis la fin des années 1990 et le développement de l'informatisation, de la gestion intégrée des commandes, de la centralisation des négociations et de la *supply chain*, les chefs de rayon sont devenus des managers de proximité peu à peu privés des leviers de mobilisation liés à la gestion des marchandises, à la rémunération, à la promotion, mais aussi au recrutement. Cependant, en dépit des multiples formes de contrôle (a) conçues et exercées en amont des magasins, ces derniers jouent encore un rôle essentiel (b) dans le travail d'organisation (TERSSAC, 2002).

De la nécessaire contextualisation des pratiques managériales observées

Au-delà de l'observation du pouvoir réel et des pratiques dont le petit encadrement opérationnel fait usage, les cadres organisationnels et structurels de l'activité d'encadrement sont une dimension essentielle qui doit être prise en compte dans une industrie de

main-d'œuvre où dominant les emplois peu ou pas du tout qualifiés. En effet, porter son regard sur le management de proximité en tant qu'exercice du contrôle réel est nécessaire pour pouvoir dépasser, d'une part, la seule interprétation du discours du capitalisme contemporain (GADREY, 2001) et, d'autre part, des techniques managériales définies au niveau institutionnel comme formes de légitimation de la domination du capital sur le travail.

Un premier constat ressort ainsi de la perspective ethnographique ici adoptée : derrière l'esprit du capitalisme (BOLTANSKI et CHIAPELLO, 1999), les outils de management ont une faible efficacité – au point, comme le souligne F. Mispelblom, de se demander si ces méthodes n'ont pas pour effet (voire pour but) de passer sous silence ce qui fait les soubassements de l'encadrement (2007). Par ailleurs, la prise en compte du contexte de branche est un élément majeur pour comprendre les paradoxes et les tensions exacerbés mis en avant ici dans un contexte de remise en question des plus grands formats (au premier chef, les hypermarchés) et d'influence croissante de la sphère financière due à l'arrivée de nouveaux actionnaires et à l'importation d'une logique de hauts profits à court terme. Autrefois, figure centrale des grandes surfaces, gérant ses rayons comme un « responsable d'un magasin dans le magasin » (1), à sa discrétion, l'encadrement « en chair et en os » joue encore aujourd'hui un rôle central dans la distribution par sa contribution majeure à la légitimation quotidienne de la domination. En France, malgré les mutations techniques survenues au cours de la dernière décennie (automatisation et « libre-servicisation » de nombreuses fonctions), la grande distribution est une industrie de main-d'œuvre qui compte près de 600 000 salariés exerçant des fonctions où les contraintes, tant dans le travail (horaires, manutention, répétitivité, contact avec la clientèle) que dans l'emploi (contrats à temps partiel, *turnover* important, faibles possibilités d'évolution), sont nombreuses et variées, et où celles-ci s'accroissent sous la pression concurrentielle et la recherche d'économies d'échelle. Cependant, le resserrement du faisceau des tâches allouées aux managers de proximité (2) les conduit, par défaut, à développer des pratiques fortement recentrées autour des spécificités locales (caractéristiques des rayons, des produits, fréquence des livraisons, profil sociodémographique de la clientèle) qui échappent aux injonctions et aux outils de rationalisation du travail conçus en amont et appliqués systématiquement.

Devant, d'une part, l'incertitude générée par les

(1) Citation extraite d'un éditorial du magazine interne des magasins *Marché*, 1989.

(2) Depuis la fin des années 1990, les managers des hypermarchés ont progressivement été déchargés de tout ou partie des fonctions définies comme centrales par le passé : négociations avec les fournisseurs, commande des marchandises, recrutement, formation et promotion des employés.

impondérables logistiques et marchands et par la gestion de la main-d'œuvre à effectif restreint et, d'autre part, l'amenuisement des registres d'implication mobilisables, les managers sont amenés à négocier au jour le jour les formes et les marges de corvéabilité auprès de chaque employé, à développer des systèmes de privilèges (GOFFMAN, 1968) différenciés en fonction de l'investissement concédé par chacun tout en s'appuyant sur les caractéristiques de chaque employé (âge, ancienneté, sexe, trajectoires et aspirations).

Ces démarches devenues essentielles à l'obtention des résultats escomptés par la hiérarchie sont toutefois porteuses de risques de mise en porte-à-faux pour l'encadrement direct. En effet, si la hiérarchie (du siège au magasin) n'est pas en permanence informée des pratiques effectives de chaque manager de rayon, elle est généralement loin d'ignorer le fait que les managers doivent fréquemment sortir du cadre légal d'exercice de leurs fonctions pour pouvoir atteindre les objectifs qui leur sont fixés. Ainsi, sollicités de manière non systématique par le directeur de magasin, les chefs de secteur et les managers de rayon peuvent, par exemple, être invités à signer une clause de délégation voire de subdélégation de responsabilités - des pratiques

soulignant le report en cascade des responsabilités voire des risques, sans pour autant bénéficier des moyens nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

« Ils tolèrent 1 % d'erreur sur les prix affichés, sinon l'amende est de 500 euros par produit. Avec la subdélégation de responsabilités, on signe un contrat nous donnant la responsabilité pénale de leurs rayons : c'est toi qui paies l'amende, lorsque l'on trouve des périmés ou des prix erronés dans tes rayons... J'en sais pas plus... Moi, je [ne] l'ai pas signé... Mais, en gros, le directeur se décharge (...). Parce qu'ils ont quand même de sacrées responsabilités... Mais je trouve ça très bizarre, qu'il se décharge sur le manager (...). En plus, aujourd'hui, c'est pas toujours possible, de ne pas faire de faute... En charcuterie LS (libre-service), t'as 650 références, des DLC

(dates limites de consommation) à moins de sept jours, et... un seul employé : imagine le truc !... » (David, 34 ans, manager de rayon, Seine-et-Marne).

De telles pratiques, répandues, mais non systématiques, illustrent le recours à des méthodes visant à compléter le contrat de travail. Il s'agit pour les directions d'obtenir une garantie supplémentaire de l'investissement de l'encadrement, qui, à son tour, délègue tout ou partie de ces contraintes sur ses subordonnés. Dans la grande distribution, manager repose ainsi de manière croissante sur l'« art de tirer profit des qualités particulières et personnelles de tous les agents »

(MISPELBLUM, 2007), d'écouter leurs doléances personnelles, d'accorder des avantages non prévus par le règlement, en échange de quoi l'on attend d'un tel qu'en cas de besoin, il reste un peu plus tard ou qu'il accepte de ne pas rejoindre un mouvement de grève. Manager, c'est aussi forger quotidiennement sa position entre poste occupé et style, manière de négocier avec les subordonnés comme avec la direction, au sens général du terme - autant de formes singulières de compromis sociaux locaux.

Il s'agit là d'une composante habituelle du répertoire managérial qui, en raison de l'appauvrissement de ce dernier, en devient ici l'une des seules orientations possibles. En effet, si d'autres approches managériales

semblent possibles à court terme (communication de plans d'action, délégation des opérations, relative latitude accordée aux subordonnés, valorisation - essentiellement symbolique - des succès), le resserrement des contraintes liées à la gestion intégrée et à la centralisation des fonctions marchandes et de gestion de la main-d'œuvre, à l'accès restreint à l'information stratégique (budgets, innovations) et au déclin en matière d'allocation de main-d'œuvre entraîne tendanciellement les managers de proximité vers l'approfondissement d'un ensemble de pratiques enfermant les équipes de travail sur elles-mêmes. La rationalisation du processus de la distribution en fonction des coûts logistiques et d'exploitation et selon une organisation centralisée accentue ainsi l'imprévisibilité du travail



« Devant, d'une part, l'incertitude générée par les impondérables logistiques et marchands et par la gestion de la main-d'œuvre à effectif restreint et, d'autre part, l'amenuisement des registres d'implication mobilisables, les managers sont amenés à négocier au jour le jour les formes et les marges de corvéabilité auprès de chaque employé, à développer des systèmes de privilèges. », **payans recevant les ordres de leur seigneur avant de se rendre au travail, lithographie de Paul Lacroix (1806-1884) réalisée d'après une miniature publiée dans un manuscrit du XV^e siècle.**

au sein des rayons des hypermarchés, où la marchandise, la fréquentation et la gestion des horaires de la main-d'œuvre font l'objet d'une gestion à court terme relevant, le plus souvent, d'une intervention rectificatrice *a posteriori*, une intervention d'ajustement centrée sur la main-d'œuvre et bénéficiant d'une tolérance de la hiérarchie quant au style managérial adopté dès lors que les objectifs impartis ont été atteints.

« Si le cadre sort le chiffre d'affaires... alors, la fin ne justifie pas les moyens..., mais ça peut pondérer certaines appréciations... ça peut lui permettre de survivre un peu plus longtemps dans la structure... » (directeur des Relations sociales et institutionnelles des hypermarchés *Marché*).

Vers une « dramatisation » de l'encadrement

Le contrôle et la légitimation au jour le jour jouent aujourd'hui un rôle prégnant dans la domination du capital sur le travail dans la grande distribution. Ils s'appuient d'abord sur l'extériorisation des contraintes et sur un enfermement du magasin sur lui-même. Les salariés sont ainsi priés de s'adapter aux flux de clientèle et de marchandises. Mais les managers de proximité jouent cependant toujours un rôle d'organisateur et d'ajusteur dans un cadre qui se réduit de plus en plus au magasin et sont soumis aux contraintes quotidiennes. Pour cela, ils s'appuient sur les rares possibilités qui leur restent offertes en tirant parti des opportunités que présente l'organisation du point de vente. D'une part, leurs pratiques d'encadrement s'inscrivent davantage dans une temporalité réduite s'ajustant en fonction des imprévus et d'autres angles morts de la gestion intégrée, qu'il s'agisse des livraisons (pénuries, surstocks), de la fréquentation du magasin ou encore des retards et absences des employés. D'autre part, la proximité grandissante des managers de rayon avec leurs subordonnés (en matière d'évolution tant des classifications conventionnelles que du contenu de journées de travail accordant une place croissante à la manutention) leur permet de développer des formes de familiarité et d'affinité débouchant sur une meilleure connaissance des trajectoires et des aspirations de ces derniers (y compris en dehors du temps de travail). De ces dimensions dépendent la mise au travail rapide et durable de leurs subordonnés.

Les managers que nous avons observés s'orientent ainsi, entre contraintes organisationnelles et pragmatisme, vers un recours croissant à une approche dramatique du travail. L'activité s'inscrit non plus dans la continuité (le travail suivi au sein d'un même rayon et d'une gamme de produits), mais dans l'action, l'évènement, le *rush* face à un imprévu. Chaque jour compte son lot d'impondérables et nécessite d'obtenir le consentement d'un ou de plusieurs employés à rester trente minutes ou une heure de plus, à travailler durant

un jour de congés, à partir deux heures plus tôt que prévu pour revenir plus tard dans la journée, ou à pallier l'absence d'un autre employé dans un rayon voisin. Par la dramatisation du travail, le manager fait revêtir aux missions quotidiennes un caractère exceptionnel et de la plus haute importance, certes pour son rayon, mais aussi quant aux aspirations particulières du moment (volonté de poser une RTT pour un jour précis) ou à moyen terme (ambition de promotion) de chacun.

L'adoption d'une perspective ethnographique dans un tel contexte nous permet de révéler les formes de management réellement à l'œuvre. En effet, lorsque le travail de conception centralisé vise tant la maîtrise du contenu de la journée de travail que la répartition au plus juste des ressources par la diffusion d'outils et de méthodes de rationalisation logistique et marchande, le management exécutif ne peut plus désormais avoir prise sur ses subordonnés qu'en s'appuyant sur des formes d'appropriation située du travail en fonction des spécificités locales. Nos observations soulignent ainsi que le développement d'outils et de méthodes standardisées guidé par une rationalisation économique (volonté de réaliser des économies d'échelle en centralisant les fonctions chargées de l'innovation, la gestion des marchandises et de la main-d'œuvre à l'échelle régionale, voire à l'échelle nationale) conduit au développement d'un management de proximité discrétionnaire qui, s'il était par le passé répandu dans la branche (PHILONENKO, 1998), s'avère aujourd'hui particulièrement arbitraire en raison d'un nombre très limité de registres officiels à disposition. En effet, en parallèle, les contraintes institutionnelles (outils et contrôles réguliers de la bonne utilisation de ceux-ci) limitent les possibilités offertes à l'encadrement tout en favorisant les dérives et la diffusion de pratiques managériales arbitraires.

À peine arrivé, ce matin, Gilles, un manager, m'invite à le suivre dans la cour du magasin pour fumer une cigarette. L'air préoccupé, il se met à m'expliquer spontanément ses principaux soucis du moment. Les budgets prévisionnels pour les frais de personnel sont établis au mois d'octobre pour l'année suivante. Tout en sachant que ses vœux en la matière ne sont jamais exaucés, il en ignore la raison : « *Le groupe donne un budget, mais je [ne] sais absolument pas à quoi cela correspond. Ce dont je suis sûr, c'est qu'il sera toujours en dessous des prévisions. Cette année (2009) (ça doit rester entre nous...), j'avais prévu trois personnes supplémentaires pour les vacances d'été, et je n'ai eu droit qu'à une seule personne. Je comptais en avoir trois... À côté de ça, je voulais aussi augmenter cinq de mes gars, et aujourd'hui, rien ne s'est passé. D'un côté, j'ose plus en parler au directeur. Je sais qu'avec la conjoncture, il va me le refuser. De l'autre, j'en ai pas parlé non plus aux employés. Je me dis que si je ne suis pas sûr de mon coup, je ne vois pas pourquoi je leur en parlerai... En général, je reste très discret. Lorsque je promets une augmentation, je fais promettre au gars concerné de ne pas en parler à*

ses collègues... » (Extrait de journal de bord, hypermarché, Essonne).

Face à la disparition des dispositifs managériaux permettant une emprise rationnelle à moyen terme (tels les principaux leviers incitatifs matériels : promotions, primes et augmentations de salaire) ainsi qu'à celle des informations stratégiques permettant de se projeter dans le temps, la dramatisation du travail managérial apparaît salutaire aux managers de rayon. Cette dernière repose sur des tentatives quotidiennes et permanentes d'exercer une emprise émotionnelle (BOLTON, 2005) à court terme. Mais, en parallèle, la conjonction de contraintes caractérisant l'activité réelle et située souligne la faible naïveté, voire le désenchantement de chacun, entre jeux de rôles et simulation pratiqués de manière à ce que l'organisation puisse s'organiser au quotidien. À ce titre, le travail d'organisation (TERSSAC, 2003) du manager s'apparente avant tout à un travail de réorganisation.

LE HAPKIDO MANAGÉRIAL OU LA NÉCESSITÉ D'APPRIVOISER LES CONTRAINTES

Les faibles leviers dont il dispose conduisent le manager à un travail de plus en plus relationnel, davantage en prise avec les aléas quotidiens, y compris avec les frustrations engendrées par le hiatus entre une branche en difficulté et une communication interne (l'« image employeur ») promettant toujours davantage aux salariés de l'enseigne. Aussi doit-il contourner (a), tempérer, innover, parvenir à faire venir, revenir, rester et faire travailler efficacement chaque employé subordonné en mobilisant des registres variés dépassant largement le cadre de l'activité professionnelle (b). À la fois chef d'équipe, « boss » et contremaître, le manager est devenu une figure ambiguë, mais centrale, dans la régulation des rapports sociaux en magasin, évoluant au gré des injonctions de la direction et modulant son rôle au gré des configurations locales (c).

Manager, c'est transiger avec les règles

Les dimensions temporelles et statutaires de l'encadrement de proximité, comme les cycles de mobilité professionnelle et le rôle qui lui est attribué, déterminent les marges de manœuvre officieuses de celui-ci en matière de pratiques managériales et de modes d'interaction.

Des cycles longs (de plus de cinq ans) permettent davantage d'instaurer une relation filiative pouvant être perçue comme juste par les employés, car s'appuyant sur une installation à moyen terme pour laisser place à des affinités. De même, une orientation bureaucratique pourra paraître plus juste à ces derniers dans des organisations au cycle de mobilité plus court. Loin des principes promus au niveau de l'entreprise, structure bureaucratique traitant les employés à

la fois comme des citoyens et comme des individus familiaux (entre égalité et protection), les managers des hypermarchés observés entretiennent plus fréquemment des rapports sociaux de production influencés par un régime d'interaction domestique, c'est-à-dire par un cadrage conventionnel de l'interaction reposant sur la soumission (FERRERAS, 2007).

Le détachement croissant des cadres en matière de mobilité (ceux-ci changent de magasin tous les deux à trois ans) se heurte aux dispositifs institutionnels de mobilisation et d'implication des employés. Mis en porte-à-faux par des promesses formulées depuis le siège, managers, chefs de secteur et directeurs s'appuient sur leur mobilité fréquente pour, à leur tour, multiplier des promesses de promotion demeurant majoritairement vaines, sans risquer d'avoir à en essayer les contrecoups. Afin d'assurer les résultats exigés par la direction, le report du risque, sur leurs successeurs (cependant alertés de telles pratiques) comme sur les employés, passe ainsi, au quotidien et à moyen terme, par des formes de manipulation auxquelles les salariés les plus efficaces et ambitieux sont tout particulièrement exposés.

« J'avais deux semaines de vacances. La deuxième semaine, mon manager m'appelle (le lundi) pour me demander de revenir mardi. Il s'était apparemment trompé sur les plannings, et [il] m'a dit que le lundi serait comptabilisé comme jour de repos de la semaine. Revenu au travail, j'ai découvert qu'il m'avait menti. Deux employés étaient tombés malades et il avait besoin de moi ! C'était [rien] que des saloperies comme ça... » (Cédric, 28 ans, employé de rayon, Essonne).

« Le manager m'appelle, au dernier moment (parfois, il m'accorde un week-end)... : il s'est trompé dans les plannings et [il] me rappelle pour que je revienne... Ou, quand il manque de personnel, (...) - c'est souvent la veille, voire le jour-même (...) : tu commences à 11 heures, et il t'appelle la veille pour te dire de venir... à 3 heures du matin !... » (Nicolas, 23 ans, employé de rayon, Seine-et-Marne).

Ainsi, les techniques sont diverses, mais pour certaines récurrentes dans ces configurations : solliciter un employé durant ses congés ou son jour de repos en prétendant avoir commis une erreur d'emploi du temps, promettre une évolution rapide et la remettre sans cesse en cause en invoquant les nombreux imprévus (absence ponctuelle, arrêt maladie prolongé), reporter le non-respect des promesses de promotion en désignant à l'employé concerné son n+2 comme véritable responsable, tout en sachant que le premier ne peut directement solliciter le second (selon le principe de chaîne de commandement en vigueur), ou encore s'appuyer sur les politiques de mobilité pour promettre, à plusieurs reprises, une évolution à un salarié, alors que celle-ci est sans cesse repoussée par la mobilité de l'un de ses supérieurs hiérarchiques (le manager de rayon ou le chef de secteur), dont l'aval (basé sur les preuves de l'investissement dudit salarié dans son travail) est requis.

Même sans disposer des moyens leur permettant de répondre favorablement aux souhaits des employés, les managers rendent l'accomplissement du travail quotidien possible à court ou moyen terme. En s'assurant ainsi de la fidélisation contrainte des salariés les plus efficaces, ils laissent en héritage à leurs successeurs des employés dans l'expectative qui développent une frustration à la hauteur des espoirs qui avaient été initialement générés chez eux.

« Je savais qu'il se servait de moi (tout en pensant qu'il m'avait soutenu). Malgré ça, on avait de bons rapports. C'était un peu « le maître » et moi « l'esclave », mais concrètement, on avait de bons rapports... » (Thomas, 28 ans, employé de rayon, Essonne).

« Nous discussions dans la réserve, Nicolas, Christophe et moi, lorsque le manager a appelé Nicolas sur son téléphone portable pour lui demander pourquoi Christophe n'avait pas répondu à son appel. Gregory, le manager, appelle en effet les employés pour vérifier ce que chacun fait et s'ils savent où sont les autres, tout en sachant ce qu'au moins l'un d'entre eux est en train de faire. Sachant que G. ne veut pas que les employés soient réunis dans les angles morts du magasin pour bavarder, Nicolas fait semblant d'appeler Christophe à l'autre bout de la réserve alors que ce dernier se trouve juste à côté de nous... » (Extrait de journal de bord, hypermarché, Yvelines).

« Anne, employée en rayon l'après-midi, me révèle que certains de ses pairs se relaient mutuellement pour "pointer leur départ" une demi-heure à une heure après leur départ effectif en profitant d'horaires tardifs où les managers sont pour la plupart déjà partis. Anne l'a fait une fois, pour le temps de pause d'Alice, qui s'est fait surprendre par le manager qui avait emprunté le téléphone d'Anne et imité une voix de fille pour plaisanter (Alice, qui n'a pas fait attention, s'est trahie toute seule). Une fois prises au piège, ces dernières ont réussi à lui faire croire qu'il ne s'agissait pas là d'une pratique habituelle... » (extrait de journal de bord, hypermarché, Seine-et-Marne).

À force de répétition, ces pratiques favorisent à moyen terme une variété de formes individuelles et collectives de contestation et d'expression du mécontentement (retard, absentéisme soudain et prolongé en fonction des sollicitations managériales, dépointage, pauses multiples, sabotage) qui, se répercutant sur les équipes de travail (ambiance, organisation, diffusion des pratiques), présentent tendanciellement le risque de diffuser largement l'usage de telles pratiques.

Manager, c'est cultiver des relations différenciées avec ses subordonnés

À la fois fortement dépendants de la présence et de l'investissement des employés et peu dotés en termes de latitude quant à leur registre d'incitations (3), les

(3) Soulignons notamment les possibilités réduites (ou inexistantes) d'accorder des heures supplémentaires, d'influencer la mobilité et l'évolution professionnelle, d'agir sur les primes et les augmentations de salaire.

managers sont les interlocuteurs privilégiés d'une main-d'œuvre elle-même *a priori* faiblement motivée par de maigres perspectives et un travail aux nombreuses exigences. Ils ont donc tout intérêt à entretenir de bonnes relations avec leur équipe d'employés dont dépendent largement les résultats des différents rayons et services. Nous avons ainsi pu observer un management reposant essentiellement sur un traitement différencié d'employés pris dans une dramatisation du travail. Les managers participent à la construction de *personae*, des rôles sociaux conférés à chaque salarié de l'équipe, comme celle d'autant de personnages aux traits de caractères spécifiques, qui finissent par être incarnées par les différents acteurs de la sphère productive. On peut ainsi évoquer l'acharnement sur quelques boucs émissaires, la culpabilisation par l'évocation d'une confiance déçue, la flatterie de certains (les managers usant du qualificatif de « mûrs » pour de jeunes employés, ou de « professionnels » pour les plus anciens).

Dans cette enseigne qui est parmi les plus formalisatrices, cette démarche relève d'une « stratégie des alliés » délibérée. Des modules de formation du même nom enseignent aux managers l'art de faire de leurs subordonnés « ennemis » leurs « alliés » avec l'appui des autres membres de l'équipe. En distinguant les alliés, les employés à convaincre et les employés à contenir, cette démarche s'inscrit dans la nouvelle orientation de la branche, qui repose sur la médiation horizontale des directives hiérarchiques. Le fait de multiplier et de diversifier les techniques d'approche auprès des employés contribue largement au consentement de ces derniers, lequel est nécessaire pour répondre aux imprévus et pour les conduire à tolérer les écarts entre la législation (à supposer qu'ils la connaissent) et leurs conditions de travail réelles. Généralement, les managers œuvrent à établir à moyen terme des relations différenciées avec les employés, les inégalités de traitement contribuant à leur isolement. L'approche observée au sein des hypermarchés distingue ainsi, par exemple, différentes catégories proches de celles évoquées dans les formations dispensées aux managers, allant des plus « zélés » aux « flâneurs », en passant par les « suiveurs ». Dans une même perspective, les managers veillent tout particulièrement à maintenir les employés éloignés des délégués syndicaux travaillant en rayon.

« Un jour, il m'a demandé de venir au bureau et [il] m'a dit : "Je te vois souvent avec Cédric : qu'est-ce qu'il y a, avec Cédric ?". Je lui ai dit : "Je vais le voir car j'ai un problème de logement", et il m'a répondu : "Pour ça, je ne peux pas t'aider... Mais si tu as un souci, passe me voir..." » (Mohamed, 42 ans, employé de rayon, Yvelines).

Tout en devant limiter l'influence d'employés considérés comme étant des flâneurs, les managers s'appuient sur le noyau dur des effectifs pour réaliser l'essentiel du travail en rayon. Dans les magasins observés, ils comptent particulièrement sur les plus jeunes

(représentant 20 à 25 % des effectifs de l'équipe) composant la périphérie flexible, polyvalente (d'un rayon à l'autre) et réactive (remplacements de dernière minute, changement d'emploi du temps, travail l'après-midi) face aux imprévus, alors que les plus anciens forment un noyau installé et plus exigeant (ayant ses habitudes en termes d'emplois du temps et de rayon), mais réalisant son travail rapidement, avec soin et sans nécessairement être à cheval sur les horaires lorsqu'il s'agit de terminer celui-ci.

Les services du magasin sont autant de lieux régis par des règles arbitraires imposées par l'encadrement : changements de rayon impromptus, fortes modulations d'horaires, planification des jours de travail ou des congés modifiée à la dernière minute et s'accompagnant de justifications vexatoires répétées (langage militaire, ordres donnés sans égards, insultes, intimidations, humiliations devant la clientèle, remise en question de la qualité du travail effectué). Ces injonctions, souvent contradictoires, contribuent à entretenir un climat quotidien délétère marqué par l'incertitude, la méfiance et la violence, qui, lorsque les objectifs économiques fixés à l'encadrement sont atteints, ne fait l'objet d'aucune remise en cause. Et pour cause, en fonction de critères tels que l'âge, l'ancienneté ou le sexe, le traitement des employés est différencié, ce qui contribue à leur isolement, chacun devenant un cas à part.

En rayon, les plus jeunes (dont Hervé, 22 ans) sont tenus de « combler les trous ». Bon gré mal gré - « ça fait deux ans que je suis là, je tiens bon » -, il fait preuve d'une disponibilité permanente, acceptant des horaires discontinus et un temps de travail intensifié par la polyvalence. En outre, managers de rayon et chefs de secteur s'emploient à individualiser les rapports hiérarchiques en cultivant des relations interpersonnelles antinomiques avec les employés : « C'est la tactique du gentil et du méchant, du duo complémentaire. Le chef de secteur est sympathique, cordial... Mais c'est un killer. Il appelle le manager "mon petit Attila à moi" et il nous demande toujours de l'excuser ». En fonction de son expérience personnelle, chacun y va de ses hypothèses concernant le traitement dont fait l'objet son voisin, mais le prisme des interprétations est large : « soit t'es trop bon, soit ils ne veulent plus de toi » (Extrait de journal de bord, hypermarché, Yvelines).

Dans chacune de ces catégories figurent des employés sollicités plus ou moins fréquemment en fonction de leurs aspirations et de leurs réactions individuelles aux sollicitations. Parmi les plus jeunes, les employés exprimant leurs souhaits d'évolution rapide sont davantage sollicités, alors que parmi les plus anciens, il s'agira généralement des plus investis dans leur travail, de ceux qui satisfont aux exigences en matière d'autonomie et considèrent leur fonction comme un métier à part entière.

Manager, c'est être insaisissable

Dans leurs relations interindividuelles, les managers manient l'art de l'ambiguïté par des allers-retours per-

manents entre distance et proximité sociale. Les engagements pris auprès de leurs subordonnés ne pouvant être tenus, les managers cultivent alors leur versatilité, y compris en tant que collectif. Si des ancrages générationnels existent (distance et âge allant souvent, mais non systématiquement, de pair), les managers demeurent ainsi une figure insaisissable à la fois crainte et appréciée car cultivant cette ambiguïté avec chacun de leurs subalternes. Le marquage plus ou moins fréquent de la distance et de la différence de rang semble justifié, selon les managers rencontrés, par les abus subis par les plus jeunes face à la rareté des gratifications et aux sanctions, au tutoiement et à la proximité croissante entre employés et encadrement en matière de contenu de l'activité. De plus, ce marquage peut être accentué par des managers qui ont connu une évolution interne et cherchent à asseoir leur légitimité sur une liturgie de la différenciation et de l'autorité (vouvoiement, repas séparés, intimidations lors des premiers jours d'exercice dans un magasin, convocation à huis clos pour une entrevue suite à une absence) suivant généralement les recommandations de pairs plus anciens. Marquer leur différence de statut hiérarchique permet aux managers de parer à tout débordement et d'asseoir leur autorité notamment lorsqu'ils encadrent une équipe de taille importante, mais pas assez pour que puissent être mis en place des dispositifs techniques et organisationnels (logiciels de planification, dispositifs participatifs de gestion des horaires).

Face à l'amplitude acquise par le débat public autour de la question du harcèlement, l'encadrement exécutif tient ainsi un discours dissociant les « bonnes » pressions exercées sur les employés des « mauvaises » pressions. Si certains semblent avoir du mal à définir des frontières claires entre les bonnes pratiques et celles qui sont bannies par leur enseigne, les exemples rencontrés permettent de distinguer l'orientation progressive vers des formes d'intervention managériales marquées par l'horizontalité. Là où les pratiques managériales jugées violentes s'appuient sur l'humiliation individuelle, les brimades et les insultes à huis clos propres à un rapport de force hiérarchique exacerbé, les bonnes pratiques sont traversées par des principes de solidarité et d'entraide à l'égard des subordonnés. Au modèle industriel du contremaître qui marque la distance pour impressionner, voire inspirer la peur, se substitue celui du chef d'équipe (ou *team leader*) (DURAND, 2004) reposant sur des relations tacites d'arrangement entre « personnes de confiance » dans un rapport quasi d'égal à égal. Dans les deux cas, le manager aspire à obtenir davantage des employés : accélération des cadences de travail, acceptation des dépassements d'horaires, du périmètre des tâches et des fonctions exercées, le tout sans aucune contrepartie salariale.

« Je pouvais pas le saquer, au début... Maintenant, le chef, c'est mon pote ! Quand t'arrives, le matin, et qu'il

fume une clope, il va te demander comment va ton chien, comment va ta femme, comment s'est passée la fermeture... : il va pas parler que du boulot... » (Fabrice, 23 ans, employé de rayon, Seine-et-Marne).

Aussi, le manager doit-il aujourd'hui tempérer, innover, parvenir à faire venir, revenir, rester et à faire travailler efficacement chaque employé subordonné ; pour ce faire, il est amené à mobiliser des registres variés, dépassant largement et de plus en plus le cadre de l'activité professionnelle, malgré un risque grandissant de désaveu par sa hiérarchie.

Les mutations structurelles qu'a connues la grande distribution au cours des deux dernières décennies ont contribué à des changements majeurs dans les modalités d'exercice de l'encadrement. La posture ethnographique adoptée ici permet de revenir sur les contradictions existantes entre discours des distributeurs et pratiques managériales réelles au sein d'hypermarchés, dont les caractéristiques (difficultés du format, nombreuses innovations, division du travail d'exécution et de conception poussée, influence marquée des logiques de la finance) semblent exacerber l'usage. Elle souligne les tensions traversant des fonctions d'encadrement où l'on cultive la confusion des rôles auprès des subordonnés, mais où ces pratiques relèvent moins de la perversion (DEJOURS, 1998) de la part de ceux usuellement qualifiés de « chefaillons » que du rétrécissement des possibilités d'action de ces managers les poussant de plus en plus à se positionner, à négocier, à marchander et à dépasser le cadre conventionnel et professionnel pour aboutir à jouer (et à se jouer) quotidiennement des rapports sociaux en magasin. Ainsi, au regard d'un retour sur le contexte institutionnel et organisationnel de la recherche, l'ethnographie ici pratiquée est observation du négoce managérial, ce commerce officieux pratiqué par l'encadrement pour faire et pour faire faire le travail. Elle s'intéresse ainsi au travail en train de se faire, tel qu'il ne peut être conçu par les ingénieurs et strictement appliqué par les acteurs dans l'entreprise autour et en marge des règles. L'ethnographie telle qu'envisagée dans cette recherche permet de révéler des pratiques et des logiques d'action managériales qui donnent la mesure du déplacement des pouvoirs dans les entreprises de la branche. Les effets de ces mutations structurelles sur les échanges et les autres marchandages entre encadrement et employés en magasin mettent en perspective la question du poids de la dimension symbolique des rapports marchands (SÉLIC, 2003) en inscrivant celle-ci dans un contexte et une configuration particuliers, dans lesquels les managers, soumis à de fortes injonctions institutionnelles, sont contraints à prendre et à faire prendre davantage de risques aux employés, et ce, avec ou sans leur consentement. ■

BIBLIOGRAPHIE

ALONZO (P.), « Les rapports au travail et à l'emploi des

caissières de la grande distribution, des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et emploi*, n°76, pp. 37-52, 1998.

BERNARD (S.), « La promotion interne dans la grande distribution : la fin d'un mythe ? », *Revue Française de Sociologie*, n°2, vol. 53, pp. 259-291, 2012a.

BERNARD (S.), *Travail et automatisation des services*, Paris, Octarès, 2012b.

BOLTANSKI (L.) & CHIAPELLO (E.), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 843 p., 1999.

BOLTON (S. C.), *Emotion Management In The Workplace*, Londres, Palgrave MacMillan, 2005.

BURAWOY (M.), *Manufacturing Consent. Changes in the labor Process under monopoly capitalism*, Chicago, University of Chicago Press, 268 p., 1979.

DEJOURS (C.), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, 208 p., 1998.

DURAND (J-P.), *La chaîne invisible*, Paris, Seuil, 400 p., 2004.

FAGUER (J-P.), « "Le relationnel" comme pratique et comme croyance », *Revue Agone*, n°37, pp. 185-203, 2007.

FERRERAS (I.), *Critique politique du travail*, Les presses de Sciences Po, 276 p., 2007.

FOURNIER (P.), « Deux regards sur le travail ouvrier. À propos de Roy et Burawoy, 1945-1975 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°115, pp. 80-93, 1996.

GADREY (J.), « Nouvel esprit du capitalisme et idéologie libérale », *Sociologie du travail*, XLIII, pp. 389-402, 2001.

HOCQUELET (M.), « Les innovations dans la grande distribution : vingt ans d'ingénierie sociale », in DURAND (J-P.), MOATTY (F.) & TIFFON (G.) (coord.), *Travail et innovations*, Éditions Octarès, Collection « Le travail en débats », 2013.

JACQUIAU (C.), *Les coulisses de la grande distribution*, Paris, Albin Michel, 366 p., 2000.

MISPELBLOM (F.), *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin, 2007.

MOATI (P.), *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Odile Jacob, 392 p., 2001.

PHILONENKO (G.) & GUIENNE (V.), *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer, 160 p., 1998.

RAMAUT (D.), *Journal d'un médecin du travail*, Paris, Le Cherche Midi, 173 p., 2006.

SELIC (J-P.), « Ce que commerce veut dire », *Communication et langages*, n°138, pp. 89-103, 2003.

SCHUTZ (G.), « Mobiliser par l'affect. Contraintes et ressources de l'encadrement intermédiaire de prestations de services peu qualifiés », *Sociologie du travail*, vol. 54, n°1, pp. 70-91, 2012.

TERSSAC (G.) (de), « La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, 2003.

TERSSAC (G.) (de), *Le travail : une aventure collective*, Toulouse, Octarès, 2002.