

CAISSIÈRE...  
ET APRÈS ?

**À propos du livre  
de Mathias Waelli,  
*Caissière... et après ?*  
Paris, Presses  
Universitaires  
de France, 2009**

Cet ouvrage est la version grand public de la thèse de Mathias Waelli, primée en 2008. L'auteur qui a travaillé plusieurs mois en qualité de caissier dans cinq magasins d'une même enseigne de la grande distribution alimentaire en région parisienne et en province, y relate son observation participante. Son enquête l'a également conduit à interviewer des salariés new-yorkais d'une grande enseigne américaine. Il peut ainsi développer une analyse comparative du travail et du vécu subjectif de l'expérience en caisses en France et aux États-Unis. Il en déduit des propositions relatives à l'amélioration de la relation d'emploi des caissier(ère)s dans les hypermarchés français.

L'auteur commence par mettre en perspective, sous forme d'analyse réflexive, sa trajectoire depuis ses montagnes suisses jusqu'aux magasins parisiens. Nous voyons progressivement sa focale se déplacer de la surprise initiale relative à l'attente de sécurité des Français vis à vis du contrat de travail à durée indéterminée jusqu'à une explicitation de la précarité et de ses effets sur le taux de rotation des caissières.

Il nous montre ensuite que la précarité ne peut se réduire à un statut objectif, mais qu'elle résulte de l'interaction entre ce statut et un parcours subjectif. Une mère célibataire sans diplôme n'aura pas le même sentiment de précarité que celui ressenti par un étudiant tra-

vaillant en caisse pour financer ses études. En effet, la remise en cause du modèle traditionnel de la caissière par le comportement de groupes sociaux dont l'investissement principal se situe en dehors du travail, interroge sur l'articulation temps de travail/temps hors travail. Pour les nouveaux caissiers, en effet, le temps de travail se construit sur les disponibilités laissées par le temps hors travail.

Ensuite, il observe que l'organisation du travail en horaires variables instables et l'ajustement du temps de travail au flux des clients conduit à une atomisation du collectif de travail, qui se traduit par un sentiment de solitude sur le poste. Ce sentiment contribue à l'usure au travail. On assiste aussi à une sous-estimation systématique de l'activité physique (liée à la manipulation des produits achetés) exercée par les caissières et à une survalorisation corrélative du travail émotionnel dans la relation client.

Puis il montre que la satisfaction du « client », longtemps utilisée par la hiérarchie des magasins comme argument pour mobiliser le personnel en occultant les rapports de force entre la hiérarchie et les employés, perd son efficacité dans l'expérience quotidienne de travail. En effet, les relations entre clients et caissier(ère)s échappent en partie à l'encadrement. Loin des critiques systématiques émises à l'encontre des pratiques de management de la grande distribution, l'auteur constate que les relations entre clients et salariés ne constituent pas seulement un lieu d'assujettissement, mais qu'elles offrent également des possibilités d'émancipation. S'il sert à justifier des contraintes au travail (contrôle systématique, contrats précaires, etc.), le client peut également devenir source de gratification, voire de complicité, pour les caissier(ère)s.

Au-delà de ces constats, nous découvrons que le modèle traditionnel de Monsieur Gagne-Pain

et de Madame Mère de Famille est en train de disparaître. Cette évolution constituerait une explication de l'augmentation du taux de rotation aux caisses. Même si des nuances fortes apparaissent entre Paris et la province, Mathias Waelli constate un décalage croissant entre les attentes des salariés et la réalité organisationnelle qui leur est proposée. Les nouvelles caissières ne se reconnaissent plus dans ce modèle qui constitue la référence sous-jacente des managers de la distribution. Ces derniers proposent un emploi stable en CDI, alors que l'aspiration des femmes est actuellement à un travail de qualité. De leur côté, les étudiants se considèrent comme « passagers » des caisses, à titre temporaire. Dans la pratique organisationnelle, cependant, les caisses ne constituent pas une étape dans une carrière, mais plutôt une impasse, en termes d'évolution. Leur intérêt va donc en s'amointrissant.

Comme l'attrait des salariés pour la sécurité de l'emploi semble en diminution, leur capacité à supporter des postes sans perspective d'évolution se réduit. Il y a quelques années, le taux de rotation des caissier(ère)s était un moyen, pour les managers, d'impliquer et de sélectionner les employé(e)s. Il devient maintenant l'expression de l'insatisfaction de ces dernier(ère)s face à des postes de travail peu intéressants et à des trajectoires professionnelles qui ne répondent pas à leurs attentes. Cette insatisfaction s'exprime également par des choix de vie qui privilégient l'investissement hors travail et par une augmentation des pratiques déviantes. Toutes ces raisons expliqueraient les difficultés de recrutement rencontrées actuellement par la grande distribution. Nous pouvons ajouter à ce constat que cette difficulté concerne également l'encadrement intermédiaire. Ne pourrait-on pas poser le même diagnostic, s'agissant des emplois de chefs de rayon proposés aux jeunes diplômés ?

Les observations faites par l'auteur dans l'entreprise américaine diffèrent énormément du cas français. Le travail en caisses y apparaît beaucoup plus qualifié que chez nous : des promotions professionnelles, passant notamment par de la formation, apportent une reconnaissance aux caissières et le désenclavement des caisses leur permet d'évoluer vers d'autres postes dans l'organisation. Ce livre montre l'intérêt du travail ethnographique pour comprendre la dynamique des processus de GRH. Celle-ci est notamment illustrée par la pratique de recrutement en vigueur dans un hypermarché messin, où l'on y voit un manager de caisses faire un usage détourné d'un test de recrutement, dont il est lui-même à l'origine. D'autres critères que la seule rationalité instrumentale président aux décisions de recrutement. Cela

renvoie au constat qui a conduit Jean-Claude Moisdon (1997) à produire ses premières recherches sur les instruments de gestion : alors qu'ils étaient partie prenante de la modélisation, les experts en recherche pétrolière n'utilisaient finalement pas les modèles prédictifs qu'ils avaient contribué à développer.

Une analyse pertinente du travail nécessite d'en étudier finement les modalités d'exécution par les acteurs, sur le terrain. Plusieurs ouvrages reposant sur des enquêtes ethnographiques nous montrent ainsi les risques d'une instrumentation de gestion qui tend à gérer des situations complexes avec

quelques outils simples, insuffisamment adaptés à la réalité du travail. On pense, par exemple, aux contradictions, décrites par Nicolas Jounin (2008), entre les



## Caissière... et après ?

Une enquête parmi les travailleurs  
de la grande distribution

Mathias Waeli



Partage du savoir

Le Monde puf

politiques officielles de GRH de certaines grandes entreprises du bâtiment et les pratiques quotidiennes auxquelles sont poussés les chefs de chantiers, en raison de la pression des indicateurs de gestion. Ou encore aux conséquences sur les managers opérationnels de la charte de qualité adoptée par une chaîne de restauration, dont Marie-Anne Dujarier (2006) nous montre les effets pervers. On retrouve ici la question de l'éclatement de la rationalité, décrite il y a déjà bien longtemps par Michel Berry (1983). Ces travaux font écho à la recherche de Julian E. Orr (1996), qui a fait l'objet, dix ans plus tard, d'un numéro spécial

d'*Organization Studies* (2006). Une observation ethnographique attentive des situations de travail des techniciens-réparateurs de photocopieurs dans l'entreprise Xerox lui a permis de montrer le rôle du travail et de la relation d'emploi dans la construction de l'identité des travailleurs. À défaut de telles démarches, le risque est grand de développer une conception idéalisée du travail gommant les contradictions auxquelles les acteurs de terrain sont confrontés...

Si la sociologie a réglé depuis longtemps la question de la légitimité des recherches de type ethnographique, les sciences de gestion semblent parfois hésiter à leur reconnaître une réelle pertinence, au motif qu'il apparaît difficile de généraliser certaines découvertes des chercheurs de terrain (*fieldworkers*). C'est d'ailleurs ce que souligne Marc Filser, dans sa postface de cet ouvrage.

Pourtant, alors que les pratiques de recherche en sciences de gestion restent trop souvent assujetties à une logique hypothético-déductive, ces travaux nous permettent de mieux comprendre qu'une enquête de terrain approfondie n'est pas seulement une recherche exploratoire. Saluons, donc, ce type d'enquête, qui nous montre toute la richesse d'une investigation qui, ancrée empiriquement, permet de détricoter la subtilité des situations de travail ainsi que les effets des dispositifs de gestion qui les encadrent.

### BIBLIOGRAPHIE

BERRY (M.), Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, *Cahier de recherche du CRG*, École Polytechnique, 1983.

DUJARIER (M.-A.), *L'Idéal au travail*, Paris, PUF, 2006.

JOUNIN (N.), *Chantier interdit au public*, Paris, La Découverte, 2008.

MOISDON (J.-C.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, 1997.

*Organization Studies*, 27(12), SAGE Publications, 2006.

ORR (J. E.), *Talking about machines – an ethnography of a modern job*, ILR Press Cornell University, 1996

**Par Christophe VIGNON,  
Université de Rennes 1 (CREM,  
UMR CNRS 6211)**

## MARIAGE, CAPITALISME ET... PETITS POTS POUR BÉBÉS

À propos du livre d'Elizabeth C. Dunn, *Privatizing Poland, Baby Food, Big Business and the Remaking of Labor*, Cornell University Press, 2004.

Elizabeth C. Dunn est *Assistant Professor of Geography and International Affairs* à l'Université du Colorado (*Boulder*). Elle a publié, en 2004, un livre sur l'usine Alima, qui fabrique des aliments pour bébé dans la ville polonaise de Rzeszow (250000 habitants), une usine privatisée, rachetée en 1992 par la firme américaine Gerber. Cette dernière a été elle-même revendue, en 1994, à la firme suisse Sandoz.

Pourquoi diable cette lointaine anecdote racontée par une universitaire inconnue en Europe doit-elle ainsi retenir notre attention, aujourd'hui ? C'est que ce remarquable essai d'anthropologie du travail (comme *Les Lettres persanes*, en d'autres temps), pourrait bien être un des ces miroirs qui nous donnent à voir ce que nous ne voyions plus : la face cachée du type de personnalité qu'a modelé, au fil des décennies, notre immer-

sion constante dans des « situations de gestion », pour parler comme Jacques Girin (1) et ce, dans une économie de marché.

Elizabeth C. Dunn n'est pas une anthropologue de salon. Sa stratégie de recherche consiste à enquêter sur un travail en exécutant ledit travail. Au lieu de poser aux employées des questions que celles-ci ne se posent pas, il convient selon elle de passer du temps à travailler, non seulement dans l'usine, mais aussi aux tâches ménagères, le soir, à la maison. C'est alors que l'on peut véritablement comprendre pourquoi les travailleuses sont souvent passives, politiquement et syndicalement indifférentes : elles sont tout simplement épuisées, comme l'est elle-même notre chercheuse, qui réussit pourtant à nous transmettre un compte rendu précis de ses observations et de ses analyses.

Parce que l'usine Gerber, installée dans la petite ville de Fremont, dans le Michigan, ressemble à s'y méprendre à son homologue polonaise Alima, les dirigeants de Gerber ont cru qu'ils pourraient facilement reproduire en Pologne la formule à succès qui leur avait permis d'acquérir une position dominante sur le marché américain.

Mais la Pologne, ça n'est pas les États-Unis ! Et Rzeszow n'est pas Fremont...

Lorsque les dirigeants de Gerber découvrent que les employés d'Alima et les paysans des environs de Rzeszow ne se comportent pas comme ceux de Fremont, ils décident d'appliquer à Alima les mêmes techniques de management qu'ils avaient mises en œuvre, avec succès, à Fremont. Pour transformer Alima en une entreprise nouvelle, globale et flexible, ils entreprennent un « changement culturel » qui vise à rééduquer cadres, employés et

consommateurs, afin que ceux-ci adoptent – en Pologne ! – le comportement des membres « normaux » d'une économie capitaliste de l'Ouest.

Par une série de méthodes vantées dans les manuels de management et les revues économiques à la mode, ils entreprennent de promulguer les habitudes, les goûts, les valeurs d'un capitalisme postmoderne et flexible. Cette expérimentation en grandeur réelle nous rappelle fort à propos que le fonctionnement d'une économie de marché implique une définition bien précise de ce que signifie « être une personne ».

Alors que la discipline de l'époque communiste visait plutôt à immobiliser les personnes et à les contrôler pour les empêcher de prendre des initiatives, la discipline requise par les entreprises postmodernes exige, au contraire, d'un sujet qu'il soit capable de s'autoréguler, c'est-à-dire d'ajuster constamment son comportement pour le conformer à des normes (formelles et informelles) : normes comptables, procédures de qualité, bonnes pratiques, prescriptions publicitaires, modes de relations commerciales avec autrui... Des techniques comme le *marketing*, l'audit, la comptabilité de gestion et le contrôle qualité visent à rendre les personnes flexibles, agiles, autorégulées, et donc capables d'aider l'entreprise pour laquelle elles travaillent à s'adapter, toujours plus vite, à des conditions de marché changeantes. Présentées comme des techniques de libération de l'individu (*empowerment*), elles ont aussi un côté disciplinaire (et, bien souvent, discriminatoire). En effet, elles ont tendance à pousser certains travailleurs à travailler toujours plus dur (pour satisfaire à la demande de l'entreprise) et à exclure ceux qui, pour une raison ou une autre, ne sont pas capables de se soumettre à une telle autodiscipline.

Tout le paradoxe de la situation décrite par Elizabeth C. Dunn tient dans le fait que, tandis que

(1) GIRIN Jacques, 1990, L'analyse empirique des situations de gestion, dans MARTINET A.Ch., *Épistémologies et Sciences de Gestion*, éd. Economica, Paris.

l'on exige des salariés qu'ils conforment toujours plus leur personnalité aux exigences de l'entreprise, cette entreprise (qui pouvait passer, sous le régime communiste, pour une communauté de personnes, certes contraignante, mais stable) prend une identité de moins en moins prévisible et tend à traiter les personnes qu'elle emploie de plus en plus comme des « commodités ». Le couple personnalité/communauté, fondamental dans toute bonne explication sociologique, se retrouve alors dans une configuration étrange, que les analyses d'Elizabeth C. Dunn mettent bien en évidence.

Une première figure de l'étrangeté apparaît au moment de la privatisation (au chapitre 2). On ne sait qui est le propriétaire de l'usine. On promet aux employés qu'ils vont accéder à une nouvelle forme de liberté, mais alors qu'ils se croyaient naïvement « propriétaires » de l'entreprise qu'ils avaient contribué à construire par leur travail, ils découvrent que c'est le gouvernement provincial qui a décidé à leur place qui serait le nouveau propriétaire, et quel prix il paierait. Ils ont alors le sentiment que la décision a été prise « *dalismy sie ubezwasnowolnic* », une formule qu'on emploie aussi en Pologne à propos des prisonniers et des handicapés mentaux et qui signifie, littéralement : « nous nous sommes laissés enlever le droit à la liberté ».

La question de l'estimation équitable de la valeur de revente de l'entreprise est aussi l'occasion d'une expérience de l'étrangeté. Compte tenu des différences épistémologiques fondamentales entre la comptabilité communiste et les normes comptables de type IAS et de l'impossibilité d'opérer une traduction rigoureuse de l'une à l'autre, la détermination de la valeur comptable de l'entreprise ne peut qu'être le produit d'arrangements et de négociations. Dans de telles conditions, il est impossible de décider si le prix fixé pour la vente d'Alima est correct ou si, au contraire, la négociation a été enta-

chée de corruption. Appliquant leurs propres normes, les auditeurs du cabinet KPMG ont beau jeu de mettre en évidence les risques, les coûts cachés, les dépréciations d'actifs non pris en compte par un système comptable qui n'avait d'ailleurs pas pour but de mettre en évidence des profits ou des pertes, mais de persuader les fonctionnaires du Gosplan de diminuer les quotas de production et d'augmenter les approvisionnements. Par exemple, les logements du personnel, qui étaient considérés comme une ressource dans la comptabilité socialiste, deviennent une charge et un risque dans la nouvelle comptabilité capitaliste. Ce qui est sûr, c'est qu'avant la privatisation, les employés se considéraient comme des « membres » de l'entreprise et associaient la valeur de leur personne à la valeur de la communauté de travail et à la qualité des produits délivrés, alors qu'après la privatisation, ils se découvrent comme un « capital humain » dont la valeur est incertaine. Ils voient les nouvelles embauches gelées au profit d'emplois précaires gérés par une entreprise de location de main-d'œuvre locale (d'ailleurs dirigée par le fils d'un ancien employé d'Alima).

Un des passages les plus impressionnants du livre (pages 153-178) nous montre comment les habitants de la ville de Rzeszow ont interprété le rachat de leur usine par Gerber dans les termes d'un mariage de raison. Pour eux, il y avait, d'un côté, une jolie jeune femme sans fortune, la Polonaise Alima, et, de l'autre, un riche et puissant soupirant américain, Gerber. La jolie jeune femme acceptait de se soumettre aux volontés de son riche prétendant en échange de son engagement moral à la protéger et à lui assurer un certain confort matériel. La presse locale ne fut pas la seule à user de cette métaphore. On la retrouve aussi dans les discours des dirigeants et dans les conversations entre employées. La privatisation, phénomène inédit et difficile à comprendre pour la population,

est interprétée par celle-ci dans les termes d'un mariage traditionnel, avec ses rituels, ses cadeaux, ses engagements réciproques sur le long terme, et elle donne d'ailleurs lieu aux mêmes plaisanteries convenues. Le mariage Alima-Gerber est supposé fonctionner comme une réassurance, dans un contexte où le système social et politique communiste s'effondre. Or, deux ans plus tard, Gerber a échoué dans sa tentative de développer ses ventes en Europe de l'Ouest (en particulier en France) à partir de sa nouvelle plateforme polonaise. Gerber n'est plus en mesure de réaliser les gros investissements promis et, en se vendant à Sandoz, il vend aussi sa jeune épouse polonaise... au plus offrant ! La métaphore du mariage traditionnel tendant à moraliser la relation et à maintenir l'illusion communautaire s'inverse alors pour devenir la stigmatisation de l'immoralité perverse des investisseurs étrangers. Du même coup, les techniques managériales de rééducation, supposées changer la mentalité communiste pour faire émerger de nouvelles personnalités « plus libres et plus responsables », apparaissent davantage comme des arnaques que comme des instruments de libération : s'il n'y a plus de communauté, au nom de quoi se dévouer ?

Les résultats de la grande enquête réalisée récemment auprès des salariés de France Télécom (voir *La Tribune* du mardi 15 décembre 2009) donnent à penser que le phénomène de perte de confiance dans les vertus de l'employeur n'est pas spécifique à la Pologne post-socialiste. L'aspiration à penser l'entreprise comme une éventuelle « communauté » demeure forte. Mais elle est apparemment difficile à satisfaire, sans doute en raison de l'état des législations, de l'instabilité des marchés et des stratégies opportunistes adoptées à la fois par les actionnaires et les intermédiaires financiers.

Par Michel VILLETTE