

5 notes de lecture

Nicola Cianferoni, *Travailler dans la grande distribution. La journée de travail va-t-elle redevenir une question sociale ?*, Seismo, Zurich et Genève, 2019, 215 p.

ISBN : 978-2-88351-090-6

Prix éditeur : 25 CHF.

Cet ouvrage est tiré d'une thèse récemment soutenue par un jeune chercheur, suite à une intense enquête de terrain menée dans la grande distribution suisse. Il livre aussi une stimulante réflexion sur une question sans doute sous-estimée : le coup d'arrêt général mis à la baisse historique du temps de travail depuis les années 1990 (si l'on excepte la loi française sur les 35 heures). Nicola Cianferoni rattache cette rupture à la « norme temporelle néolibérale ». De là, trois processus, une intensification du travail couplée avec une extension de l'amplitude horaire en journée et en semaine, une exigence de disponibilité (horaires instables) mais aussi de polyvalence, le tout sur fond d'individualisation des rapports salariaux. L'auteur emprunte ses référents théoriques à Karl Marx et Pierre Naville en renouvelant leur approche du travail comme rapport social producteur de plus-value et en mettant en lumière la façon dont ce processus repose désormais sur l'ensemble de la vie active plutôt que sur la journée. A cela, s'ajoute une véritable approche conjointe classe-âge-sexe des rapports sociaux (inspirée de Roland Pfef-

ferkorn dont l'auteur fut le doctorant). Mais sa méthodologie s'appuie également sur la voie tracée par le jeune Max Weber qui inaugura sa grille de lecture compréhensive sur un terrain industriel prussien en 1908, cherchant déjà à saisir le sens subjectif donné par les salariés à leur parcours biographique, au regard de leurs origines sociales et perspectives de carrière. Le chercheur assume par ailleurs la dimension militante de sa démarche en se réclamant d'une science capable de nous permettre d'initier un ordre plus juste : la recherche, loin d'être coupée de la sphère du travail, impacte fatalement la vision du monde qu'on en a.

Dans une première partie, l'auteur traite des restructurations à l'œuvre dans la grande distribution puis la division sociale et sexuée de cette nouvelle organisation. Il retrace d'abord l'origine et le développement du secteur, puis montre comment ce dernier tente de remédier à l'absence de perspective de croissance à moyen terme et aussi à la mutation de la demande. Cela se manifeste par une flexibilité accrue des horaires (les clients eux-mêmes rentrant plus tard chez eux, ils apprécient que le magasin soit ouvert le soir : comme si le malheur des uns faisait le malheur des autres...), une réduction des coûts de la masse salariale, un recours au temps partiel. Il en résulte pour les salariés une précarité à la fois économique, organisationnelle et de carrière. Au passage, le sociologue fait ressortir les faits selon la typologie des magasins (centre-ville, périphérie, profil

des consommateurs), même si partout s'impose le principe d'optimisation de l'organisation (compression des coûts via une stricte gestion des stocks et des effectifs). Si la « persistance du travail taylorisé à la caisse » (p. 63-75) se maintient avec un coût élevé pour les salariés (ultra-répétitivité des tâches, astreinte permanente au poste, troubles musculo-squelettiques), l'informatisation généralisée des magasins rend la productivité plus mesurable. Le rapport de force est de facto défavorable aux travailleurs ; ainsi la fixation organisée à l'avance des horaires les empêche d'avoir la main sur leur temps de travail et les « temps morts » sont strictement contrôlés. Certes la solidarité entre salariés persiste, mais le climat social tend à se dégrader sous l'effet de la surcharge de travail et de l'absentéisme qu'elle génère : celui-ci est analysé par Cianferoni « comme une forme possible de résistance » (p. 104). Face à cela, la direction réagit moins par les sanctions que par le contrôle (lettres d'avertissement, convocations), en appelle à la discipline, établit des taux de fréquence : il s'agit alors de diminuer l'acceptabilité sociale des absences, y compris pour les mères de famille. Les salariés peuvent alors faire appel à des syndicats et des délégués du personnel. L'auteur analyse de près le cas édifiant d'un magasin dans lequel une majorité de salariés s'unit afin de dénoncer une dégradation des conditions de travail depuis qu'une nouvelle gérante est entrée en fonction. La direction déplace alors celle-ci dans une autre boutique : c'est non pas le fonctionnement de l'entreprise qui est remis en cause mais le type de management imputé à la personne en question. Cette manière de procéder a finalement consisté à « individualiser » le problème - en faisant de la salariée un simple « fusible » - plutôt qu'à le solutionner en posant sur la table la question des horaires et de la flexibilité. Autrement dit, la faute est attribuée à la gérante plutôt qu'à l'entreprise et l'incident est traité comme isolé plutôt que structurel.

Dans la deuxième partie, Cianferoni étudie une par une chaque catégorie de personnel. Les gérants d'abord, chargés des tâches administratives, financières, de la gestion du personnel : ce sont essentiellement des hommes, dont la semaine de travail peut atteindre 55 heures,

sans grande compensation de primes. Au niveau intermédiaire, les chefs d'équipe dépassent pour leur part les 41 heures conventionnelles, ils organisent les horaires, passent commandes, surveillent le personnel et vérifient la bonne tenue des rayons. S'ils donnent la priorité aux besoins du magasin plutôt qu'à l'intérêt du personnel, on aurait aimé en savoir davantage sur la façon dont ils arbitrent les conflits entre ceux-ci. Ensuite les salariés (ou employés au sens socio-professionnel), eux aussi astreints à de longues journées, même si les heures supplémentaires peuvent donner lieu à des jours de congés qu'il s'agit de négocier avec des gérants également sous pression. En leur sein, les femmes, dont les contraintes professionnelles sont dictées par des « obligations » domestiques et familiales : l'emploi féminin apparaît comme variable d'ajustement pour les entreprises et le salaire féminin comme salaire d'appoint au sein des couples. La situation des jeunes est aussi particulière : les étudiants servent d'éléments régulateurs en induisant des possibilités de flexibilité pour les magasins (ils peuvent ainsi rester plus tard le soir contrairement aux mères de famille). Cianferoni termine cette partie en posant pertinemment la question de la négociation collective. La législation suisse apparaît peu favorable aux syndicats tandis que le patronat leur est hostile. De surcroît, ce dernier essaie de gagner les salariés à sa cause, dans le contexte d'un pays décentralisé qui laisse une place forte aux cantons et à la négociation au cas par cas. Le désaccord repose essentiellement sur les horaires d'ouverture que les employeurs cherchent à assouplir. Face à cela, le personnel semble partagé entre acceptation résignée, indifférence et hostilité, certains salariés privilégiant la négociation individuelle, notamment pour se mettre à l'abri de mesures de rétorsion.

Au-delà de la qualité des enquêtes exposées dans ce volume et des questionnements qu'il soulève sur l'avenir de la durée du travail, nous tenons pour notre part à saluer la place considérable que Cianferoni donne aux discours des acteurs, dans la lignée de Paroles au travail de la linguiste Josiane Boutet (1995), malheureusement pas toujours bien connue des sociologues. Travailler dans la grande distribution nous emmène en effet à envisager le

potentiel persuasif – voire performatif (John L. Austin, 1965 ; Thierry Guilbert, 2011) – de la « nouvelle rhétorique » patronale helvétique, volontiers prompte à s'attaquer aux obstacles réglementaires à une extension de la semaine de travail à 67 heures. Ce discours relève du procédé « réformer » comme « contre-réforme » déjà analysé par Pierre Bourdieu et Luc Boltanski dans *La production de l'idéologie dominante* (1976). Cianferoni le croit assez efficace pour contribuer à bloquer le processus de réduction du temps de travail en Suisse depuis 1992, jugé d'ailleurs « anachronique » par une partie du patronat. L'auteur aurait même pu aller plus loin en s'arrêtant sur la banalisation d'expressions comme « collaborateurs » dans la parole même des salariés – on ne peut s'empêcher de songer aux travaux de Norman Fairclough (2001) sur la prévalence de plus en plus forte de « partners » dans les discours politiques en lieu et place de « workers ». De même, le détournement d'un mot comme « assistés » de la part du personnel contre des clients quelque peu « difficiles » nous semble très instructif et aurait mérité des précisions. Mais avec un certain talent, le sociologue fait apparaître le « discours légitimateur » de salariés qui ont bien du mal à imputer leurs maux à l'organisation, quand ils ne voient simplement pas des aspects positifs dans l'intensification des tâches – « travailler physiquement, ça entretient le corps aussi... après, si les gens se baissent mal, c'est autre chose » (p. 87). Le discours va dans le même sens en ce qui concerne le partage des attributions au sein du couple (« elle est là pour faire le ménage » (p. 149), déclare un employé, d'où l'idée que le contrat à temps partiel serait spécialement adapté à sa compagne...). De leur côté, les gérants distribuent les heures souvent à partir de l'idée que la place des femmes est surtout domestique. Au final, l'acceptation d'horaires de plus en plus contraignants pour la vie privée est souvent présentée comme un « choix personnel » (on y voit finalement des avantages au-delà des inconvénients), ce qui revient, rien de moins, qu'à dépolitiser la question salariale et à l'« individualiser ». Ces discours se retrouvent dans les propos des employeurs mais aussi de toutes les catégories de salariés (on blâme ainsi un collègue malade

plutôt que le manque d'effectif) et atteint l'image des syndicats, vus alors comme des « corps étrangers ». Cet ouvrage devrait inspirer bien des chercheurs à se saisir des « nouvelles » questions salariales à l'âge numérique en investissant résolument les matériaux discursifs des acteurs engagés dans des rapports sociaux de classes, d'âge et de sexe.

Frédéric Moulène

Professeur agrégé de sciences sociales à

l'Université de Reims

Docteur en sociologie - Laboratoire

DynamE (UMR 7367 CNRS), Université
de Strasbourg

Nicholas Hildyard, *The Corner House, Corridors as factories : Supply chains, logistics and labour. Is this the world you want ?*, Bruxelles, Counterbalance, Février 2020.

Le secteur de la « logistique » est aujourd'hui le premier employeur du monde. L'industrie pèserait à elle seule plus de 4,7 billions de dollars. Son rôle ? « *S'assurer que les bons produits, services, équipements, individus, monnaies et informations se retrouvent au bon endroit, dans les bonnes quantités, au bon moment* »[1]. Cette tâche est d'autant plus cruciale – et complexe – que les vagues de délocalisation et d'externalisation des dernières décennies ont éclaté et fragmenté les chaînes de valeur à l'échelle de la planète.

Résultat, la logistique est « devenue un élément vital du processus même de production, avec des implications décisives pour la création de valeur et dès lors la recherche du profit ». Première conséquence : la multiplication des « mégacorridors », ces grands couloirs logistiques qui visent à (mieux) connecter entre elles les zones d'extraction, de production et de consommation mondiales. Dans un rapport datant de 2017, Nicholas Hildyard expliquait déjà que le but de ces « mégacorridors » était notamment de « *permettre une extraction extrême*