

MARLÈNE BENQUET. ENCAISSER ! ENQUÊTE EN IMMERSION  
DANS LA GRANDE DISTRIBUTION. LA DÉCOUVERTE, PARIS, 2013,  
310 PAGES

Danièle Linhart

La Découverte | « Travail, genre et sociétés »

2014/2 n° 32 | pages 172 à 177

ISSN 1294-6303

ISBN 9782707183316

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<http://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2014-2-page-172.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Danièle Linhart, « Marlène Benquet. Encaisser ! Enquête en immersion dans la  
grande distribution. La Découverte, Paris, 2013, 310 pages », *Travail, genre et  
sociétés* 2014/2 (n° 32), p. 172-177.

DOI 10.3917/tgs.032.0172  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.

© La Découverte. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

**Marlène Benquet**

***Encaisser ! Enquête en immersion  
dans la grande distribution***

La Découverte, Paris, 2013, 310 pages

Voilà un livre d'une grande force, qui fait la démonstration que l'on peut réaliser une véritable enquête monographique sans se laisser enfermer dans les limites de son terrain. Marlène Benquet s'inscrit dans une macrosociologie très maîtrisée, tout en offrant au lecteur une recherche de terrain de la meilleure veine. Le livre est vivant, imagé, les analyses, illustrées par des extraits d'interviews très parlants, s'appuient sur des observations d'une grande richesse et d'une grande finesse.

À travers l'immersion participante de Marlène Benquet aux différents niveaux d'un groupe, le lecteur est transporté dans l'univers des hypermarchés, il saisit la logique économique, et sa déclinaison dans la direction des ressources humaines, il vit par procuration les conditions de travail aux caisses où l'auteure a travaillé, il perçoit les dilemmes de l'encadrement qui doit faire passer les multiples réformes concoctées par le siège, il est propulsé au cœur d'une organisation syndicale, FO en l'occurrence, qui contribue au dialogue social que l'auteure passe au crible de son analyse. L'ensemble est passionnant, stimulant et produit une contribution éclatante à la compréhension des modalités d'organisation du travail et de mobilisation des salariés de la grande distribution ainsi que de leur rapport au travail.

Le parti pris, annoncé page 23, par Marlène Benquet, est celui de s'en tenir à une posture strictement descriptive. Mais il ne faut pas faire confiance à l'auteure sur ce point, et cela est fort heureux. Car, en réalité, elle cherche en permanence à débusquer sur son terrain d'enquête ce qui ne se laisse pas voir d'emblée, c'est-à-dire « ce fil de la financiarisation qui, du conseil d'administration aux caisses enregistreuses, consolide les coutures de l'exploitation » (p. 306). Toute son enquête (d'une envergure inhabituelle) est tendue par la volonté de comprendre par quels processus « se construit la participation de milliers de personnes à la réalisation du profit ».

Elle traque au niveau des interactions qu'elle observe, et dont elle est aussi partie prenante, la façon dont les individus évaluent leur situation professionnelle, l'investissement dans le travail, en raison de ce mode d'évaluation, leur apparaissant en définitive comme la seule possibilité d'action. « Placés au centre d'interactions économiques, normatives, affectives, ils sont finalement tenus par une configuration relationnelle les empêchant totalement de se désinvestir. Les modes d'obtention de l'investissement consistent à définir les paramètres de la situation professionnelle des salariés de telle sorte qu'il ne leur semble pas possible ni souhaitable de se désengager. »

Mais elle traque tout autant la façon dont se construit cette configuration, au niveau du siège, la façon dont elle se trouve ensuite relayée par les différentes instances dirigeantes, et garantie par la

stratégie des organisations syndicales et la nature du dialogue social dans le groupe.

C'est ce qui fait toute la richesse de ce livre rassemblé autour de cette question, fondamentale en sociologie du travail, de « l'obtention du travail ». Marlène Benquet pose la question on ne peut plus clairement : « Le travail continue d'être chaque jour effectué dans les centaines d'hypermarchés français. Comment donc est-il obtenu dans ce groupe à l'activité réorganisée pour permettre la réalisation des objectifs financiers des nouveaux actionnaires institutionnels ? Ou, pour le dire autrement, pourquoi ne se révolte-t-on pas davantage dans le nouveau capitalisme financier ? »

La cohérence d'ensemble du livre est construite autour de cette interrogation qui ne peut être travaillée seulement à travers les interactions observées sur le terrain mais qui demande de confronter des points de vue, d'interpréter des discours et de chercher les logiques qui les sous-tendent. Marlène Benquet décide (p. 124) de s'en octroyer le droit car, malgré ses réticences à endosser la posture du sociologue qui met les acteurs sociaux à l'épreuve de sa problématique, elle écrit : « Si la sociologie fait preuve d'une curieuse prétention quand elle affirme savoir mieux que les individus eux-mêmes ce pour quoi ils agissent [...], il est pourtant certain qu'elle dispose d'un point de vue plus large sur leur situation, puisqu'il résulte du cumul des différents points de vue et des évaluations individuelles qu'elle a pu recenser. »

Les analyses, d'une très grande qualité et originalité, qu'elle produit alors sont présentées de façon très structurée autour des trois champs de sa recherche. On ne peut faire mieux que de reprendre son cheminement pour donner une idée de l'intérêt de son travail

### « Tout en haut, les professionnels de l'obtention du travail »

On retient particulièrement quelques ingrédients des pratiques déployées au siège, l'absence de mémoire, la disqualification du passé notamment : « L'intérêt pour le passé est perçu comme un défaut de capacité d'agir et une dépense inutile et donc toujours trop grande de temps et d'énergie. » En revanche, s'affirme une véritable quantophrénie<sup>1</sup> de l'instant présent. L'un des protagonistes résume : « la grande distribution a une culture du court terme » (p. 29).

Les anciens relatent l'évolution qui conduit à la disqualification de l'expérience, « les types du siège qui n'avaient aucune expérience, qui n'avaient jamais bossé dans un magasin sont devenus les nouveaux chefs », au détriment de ceux qui, dans les magasins, perdent leur pouvoir. Les magasins n'ont plus de possibilités d'action. Dans les textes du centre, il n'est plus question de « métiers » mais de « tâches » et d'heures travaillées. « Les activités sont traduites en équivalents temps et tout se passe comme si ce critère devenait le seul à les distinguer. » (p. 54). Marlène Benquet identifie là un phénomène que l'on repère dans nombre d'autres secteurs, à savoir une volonté de dévaloriser la professionnalité, l'expérience et le métier qui peuvent

<sup>1</sup> Pathologie qui consiste à vouloir traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique.

servir comme vecteurs de résistance, ce qu'elle analysera d'ailleurs à propos des caissières qui ont une certaine ancienneté.

Les anciens ont le sentiment de devoir travailler « désormais pour un patron gestionnaire, la tête vide, mais calculette en main mettant leurs talents de comptable au service de toutes les entreprises [les] ayant successivement recruté » et non plus pour « un chef créatif, fourmillant d'idées, aimant les magasins et les clients » (p. 110).

Les dirigeants du siège n'ont qu'une vision partielle, ignorent tout ce qui ne concerne pas leur domaine de spécialisation. Ils n'ont que de faibles marges de manœuvre eux-mêmes (p. 118). Les hauts cadres n'ont accès qu'à un intranet verrouillé au niveau de chaque service. Le système informatique empêche ainsi les individus de savoir sur quoi travaillent ceux qui occupent un bureau mitoyen du leur (p. 121).

Dans l'ensemble, cependant, les cadres dirigeants croient à ce qu'ils font. Ils pensent qu'ils font le mieux pour tout le monde et qu'ils n'ont pas de réelle marge de manœuvre.

Le rôle des RH (ressources humaines), qui ne savent rien de la stratégie du groupe, est ainsi de faire passer des projets dont ils ne savent pas d'où ils viennent ni pourquoi ils ont été élaborés, d'obtenir donc des salariés qu'ils mettent en œuvre le projet élaboré par la direction. Dans un contexte où tout le monde est noyé sous les changements organisationnels : « on supprime des cadres en magasin, on réorganise des secteurs, on met en place de nouvelles caisses, tout se superpose » (p. 69). « Il revient à la direction des ressources humaines de construire les conditions de la paix sociale nécessaire à la performance et à la réalisation des projets du groupe » (p. 89). « Ce qui les conduit à faire la psychologie des individus et des organisations » (p. 91) mais aussi, et ce point est plus surprenant, à utiliser les organisations syndicales, « quand le travail n'est pas obtenu directement, *via* l'encadrement, il peut l'être encore, *via* la mobilisation des organisations syndicales » (p. 91).

Marlène Benquet insiste sur cet aspect qu'elle a découvert sur son terrain ; elle écrit en effet : « Dans les mains des responsables des relations sociales se trouvent finalement deux manettes permettant d'agir sur les salariés, une manette managériale et une manette syndicale. » Elle consacre sa troisième partie à cette « manette syndicale ».

### « Tout en bas » : les employés des hypermarchés

Dans cette deuxième partie, Marlène Benquet cerne de façon très efficace le travail des caissières, leurs comportements, les relations qu'elles établissent entre elles, avec leur hiérarchie, leurs stratégies.

Si, officiellement, les caissières sont la vitrine du groupe, si elles sont supposées renseigner, fidéliser le client et déployer une relation de service, presque de communication, localement, elles sont gérées par l'encadrement comme des simples emplois, des volumes horaires, « durant lequel les salariés louent leur force de travail » (p. 151).

Le déni de métier est entretenu par la hiérarchie de proximité. C'est que le métier autorise des marges d'autonomie inacceptables. Les anciennes développent un perfectionnisme et un professionna-

lisme qui n'ont pas leur place (elles se considèrent comme des artisans vis-à-vis des autres qui sont ouvriers d'usines, p. 216). Parce qu'elles font mieux leur travail que les autres, elles se sentent légitimement autorisées à s'organiser seules, prenant leur distance avec l'encadrement et exigeant, par exemple, de contrôler le rythme et l'intensité du travail.

Pour contrer toute velléité d'indépendance liée à l'exercice d'un métier, « les conseillères placent les caissières dans une situation d'ignorance et donc d'incompétence. Il n'existe pas de liste de procédures, normes et principes à respecter. Le principe de la rétention maximale des informations définit donc une situation professionnelle où les caissières sont en perpétuel défaut vis-à-vis de la hiérarchie. Et aux caisses on ignore la raison d'être des règles qu'on applique. Le principe de base est « que rien ne devienne un droit pour que tout reste une faveur ». Ce principe fonde des relations fortement individualisées (p. 176).

L'organisation du travail est pensée pour limiter les éventuelles contestations. « Par la surveillance permanente, la prescription des gestes et la surexposition des corps, elle exerce d'abord une forme de contrainte physique qui réduit les moyens physiques d'action. En restreignant l'accès des salariés aux informations portant aussi bien sur les finalités de leur travail que sur les modalités d'emploi, elle complique l'identification de ce qu'il est possible d'exiger. Enfin par l'instauration d'un système de faveurs, elle accroît les relations de forte dépendance à l'encadrement, et rend très coûteuse toute forme d'opposition à lui. » (p. 187).

La reconnaissance du travail et de la conformité aux objectifs et pratiques ne se fait pas sur le plan financier ; lors des entretiens d'évaluation, on fait bien passer le message qu'il est impossible d'augmenter les rémunérations : mauvais résultats de la Bourse, variation d'affluence des clients, conjoncture économique, etc.

Pourquoi les jeunes femmes supportent-elles une situation aussi frustrante, faite d'arbitraire et de déni de leurs compétences ?

Une des explications réside dans le choix des recrutements. Ces salariés ne disposent pas d'alternative. Leur parcours scolaire, familial et professionnel, réduit leurs possibilités d'emploi. L'un des principaux moteurs de l'investissement des caissières au travail se situe donc à l'extérieur de celui-ci, explique Marlène Benquet (p. 195).

Le contrat à durée indéterminée (CDI) est la carotte qui maintient tout le monde en état de dépendance. « Un CDI ça ne se refuse pas. » (p. 203).

Une fois en contrat à durée indéterminée, certaines salariées sont tenues par l'emploi à temps partiel qui concerne un tiers des caissières et qui crée une insécurité économique, temporelle et projectionnelle (le temps passé en emploi ne diminue pas les risques de précarité pour l'avenir et place les caissières dans une situation de grande dépendance vis-à-vis de leur entourage).

Marlène Benquet rend visible le dispositif d'ensemble qui contraint les salariés. Il est autant lié aux spécificités du recrutement, de l'emploi, de la gestion des salariés, qu'aux particularités de

l'organisation du travail et de la vie dans l'établissement. « Obtenir le travail, c'est avant toute chose, fermer des dizaines de portes qui ouvrent sur d'autres possibilités que le zèle. Que les caissières essaient d'allonger leur pause, et voilà que pointeuse et système informatiques s'affolent. Qu'elles cherchent à déjeuner à une dizaine pour se plaindre de l'encadrement et voici que la flexibilité des horaires et l'absence de lieux vastes et collectifs contrarient leur projet. Qu'elles cessent quelques minutes de travailler et clients ou encadrement les rappellent à l'ordre. L'investissement est obtenu par un patient maillage qui, comme une toile d'araignée immobilise une mouche, ne laisse pas aux caissières d'autres choix que le travail. » (p. 209).

Il y a un processus massif et dominant, qui consiste à coincer les individus : « Aucune autre ligne de conduite n'est possible. [...] Les salariés ne sont pas mobilisés mais immobilisés. » (p. 210).

Les jeunes ont pourtant leurs petites astuces pour limiter la pénibilité au travail, ne scannant pas tout, ne contrôlant pas tout, elles mettent en œuvre des pratiques de freinage et minage, et reconnaissent à chacun le droit à l'individualisme. Leurs aménagements du travail sont strictement individuels, à la différence des anciennes qui cherchent une solidarité plus horizontale. Mais pour les jeunes, le goût du travail bien fait, l'application, l'honnêteté sont des preuves de soumission.

### **De l'utilité des organisations syndicales pour obtenir l'investissement des salariés dans le travail**

Pour Marlène Benquet, les organisations syndicales jouent un rôle non négligeable dans le dispositif d'obtention du travail des salariés. Elle consacre ainsi une petite troisième partie à ceux qu'elle appelle les « alchimistes sociaux ». « Les syndicalistes, écrit-elle, transforment le chaos des indignations en une série de dossiers pris en charge par les commissions *ad hoc*, et les projets de la direction en stratégies de développement de l'entreprise favorables à tous. » Elle a réalisé un stage au sein du syndicat FGTA-FO, organisation majoritaire dans le groupe, et elle a suivi des réunions incluant les autres syndicats. Les analyses qu'elle développe apportent un éclairage particulier sur le dialogue social au sein duquel les syndicats deviennent un rouage du fonctionnement de l'entreprise visant à obtenir de façon inconditionnelle le travail des salariés. Les instances de ce dialogue social « sont des regroupements d'experts animés de la même envie de trouver des solutions pratiques aux difficultés s'imposant à l'entreprise ». « Lorsque les mécanismes de justification des consignes patronales internes à l'entreprise se grippent (aux échelons intermédiaires et inférieurs), les syndicats se chargent à leur tour de les légitimer : les consignes sont justifiées, une première fois par les directions des ressources humaines et une seconde fois au sein des instances représentatives du personnel. » (p. 283).

On peut ici avoir le sentiment que Marlène Benquet généralise le cas FO (Force ouvrière) qu'elle a observé dans ce groupe, son analyse

## Critiques

---

paraît un peu schématique, en tout cas moins convaincante que ce qu'elle a offert au lecteur dans la plus grande partie de son ouvrage.

La conclusion qu'elle apporte reprend de façon synthétique les éléments forts de sa recherche à travers le fil directeur qu'elle n'a jamais lâché et qui se résume dans cette question primordiale : comment s'obtient le travail ?

Nul doute qu'avec ce livre, Marlène Benquet apporte une analyse monographique et un cadre théorique d'une qualité exceptionnelle, permettant d'apporter de sérieux éléments de réflexion pour une question d'importance.

*Danièle Linhart*  
GTM-CRESPPA - CNRS