

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PLAISIR ET SOUFFRANCE DANS LE TRAVAIL AU QUOTIDIEN.
ÉTUDE DE CAS : CHEFS D'ÉQUIPE ET PERSONNEL SUBALTERNE DANS
UNE GRANDE ENTREPRISE DE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

THÈSE

PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DOCTORAT EN SOCIOLOGIE

PAR
HECTOR LEONEL BERMUDEZ

MAI 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.04-2020). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

À Ángela María το 'Αλφα και το Ωμέγα

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	vi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : LES GRANDES ÉTAPES DE LA PENSÉE SOCIOLOGIQUE SUR LA DIVISION SOCIALE DU TRAVAIL	10
1.1 La pensée des précurseurs sur la division du travail.....	11
1.2 La révolution technologique de « l'organisation scientifique du travail » (OST).....	19
1.2.1 Le taylorisme.....	19
1.2.2 L'émergence de la question des « relations humaines » dans le travail industriel.....	22
1.2.3 La critique du machinisme industriel.....	25
1.2.4 La reconnaissance de la marge de liberté de l'acteur.....	28
1.3 Les « approches cliniques » sur l'organisation du travail.....	30
1.3.1 La sociologie de la souffrance causée par l'organisation du travail	30
1.3.2 Le harcèlement psychologique au travail.....	35
CHAPITRE II : LES ÉTUDES SOCIOLOGIQUES DU COMMERCE ET DE LA GRANDE DISTRIBUTION	41
2.1 Le travail dans les grands magasins à la fin du xix ^e siècle et au début du xx ^e siècle	43
2.1.1 Les premières études	43
2.1.2 Les conditions de travail	45
2.2 L'organisation du travail dans le milieu de la grande distribution aujourd'hui... ..	52
2.3 Les conditions matérielles contemporaines de travail dans la grande distribution alimentaire.....	57
2.4 Les impératifs de la « philosophie » managériale.....	61
CHAPITRE III : LE TRAVAIL DANS LES CENTRES DE DISTRIBUTION DES GRANDES CHAÎNES DU COMMERCE ALIMENTAIRE	68

3.1	L'importance stratégique des centres de distribution	69
3.2	Le travail des contremaîtres	73
3.3	Le travail des préparateurs de commandes	83
3.3.1	Description du travail de préparateur du <i>Voice Picking</i>	83
3.3.2	Des conditions de travail non précarisées	89
3.3.3	L'espace de la cafétéria	93
CHAPITRE IV : MÉTHODOLOGIE, L'OBSERVATION PARTICIPANTE		100
4.1	<i>Aliment inc.</i> : description de l'entreprise où a été effectuée l'observation	101
4.2	L'application de la démarche méthodologique et les techniques de recherche .	105
4.2.1	Une étude de cas au moyen de l'observation participante	105
4.2.2	La prise de notes durant l'observation	113
4.2.3	Au sujet d'un type « d'entretiens informels »	116
4.2.4	Les entretiens non directifs	119
4.3	La subjectivité du chercheur comme objet d'étude	121
CHAPITRE V : NOUVELLES FORMES DE ROBOTISATION.....		135
5.1	Le <i>voice picking</i> : la construction d'un homme artificiel.....	136
5.2	Des rapports d'autorité inhabituels	149
5.3	Robotisation et subjectivité.....	155
CHAPITRE VI : UNE « MICROCULTURE DE RÉSISTANCE » CONTRE L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DE LA TÂCHE (OST)		166
6.1	Quelques éléments de la microculture du centre de distribution	167
6.2	quelques exercices de résistance	177
6.2.1	Une solidarité déterminée par l'égoïsme.....	177
6.2.2	L'« autorestriction » comme stratégie de résistance	179
6.2.3	L'importance de l'humour et la parodie gestuelle au travail	183
6.3	La dialectique du plaisir et de la souffrance dans le travail au quotidien	188
6.3.1	« Travailler dur » aujourd'hui pour un meilleur avenir... ..	188
6.3.2	L'expression de la haine : une source de plaisir ?.....	196
CHAPITRE VII : INTÉRIORISATION ET REPRODUCTION DE LA LOGIQUE DU MANAGEMENT CONTEMPORAIN		206

7.1	La « logique » managériale.....	207
7.2	Quelques exemples	210
7.2.1	Le plaisir du chef lorsqu’il réussit à dominer la colère du subalterne....	210
7.2.2	Le plaisir de « la liberté » vs la souffrance de l’attachement.....	215
7.3	La reproduction de la logique néo-managériale : la lumpen-administration	221
7.3.1	Le lumpenprolétariat du XIXe siècle : une couche sociale défavorisée apportant son soutien à la bourgeoisie qui l’exploite.....	221
7.3.2	La lumpen-bourgeoisie du XXe siècle : une bourgeoisie de catégorie inférieure	223
7.3.3	La lumpen-administration du XXIe siècle : une couche sociale qui reproduit la logique de domination du néomanagement	225
7.3.4	Évidence de la reproduction du néomanagement dans les dimensions technique et sociale de l’organisation du travail <i>Voice Picking</i>	226
8	CONCLUSION	234
9	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	246
10	ANNEXES	273

RÉSUMÉ

Notre objectif vise à examiner la dialectique présente dans les manifestations de plaisir et de souffrance chez les cadres moyens et le personnel subalterne dans le contexte de l'actuelle organisation du travail quotidien. Grâce à la revue de la littérature spécialisée, nous avons découvert que bien que les études classiques en sociologie aient toujours analysé, entre autres facteurs, l'expérience sensible dans les lieux de travail, la plupart portent sur le secteur productif et celui de la transformation industrielle, par exemple, la fabrication de composants électriques et de télécommunications, les industries textiles, automobiles, etc. Par contre, il n'existe que peu d'études sociologiques classiques sur le travail réalisé dans le secteur du commerce et de la distribution alimentaire.

Nous avons donc décidé d'étudier le plaisir et la souffrance dans ce type d'entreprise, car dans les centres de distribution il existe actuellement une logistique stratégique qui se matérialise dans un type particulier d'organisation du travail connu dans le monde entier sous le terme anglais de *Voice Picking* que nous décrivons minutieusement dans cette thèse. Avec ce système, le préparateur de commandes communique directement avec l'unité informatique centrale au moyen d'un casque muni d'un audiophone et d'un microphone.

Nous avons donc réalisé une étude de cas dans le centre de distribution de fruits, de légumes et de produits laitiers d'une entreprise leader dans le secteur de distribution ou de vente d'aliments au détail. Le travail de terrain a inclus plusieurs étapes méthodologiques : d'abord, une observation participante pendant une période de quatre mois, étude qui comprend, en plus d'une prise de notes systématique dans un journal de bord, 57 entretiens informels avec le personnel subalterne. Puis, un ensemble d'entretiens non dirigés aux cadres moyens de la succursale déjà mentionnée.

Trois vecteurs théoriques ont émergé de l'analyse de l'information collectée durant le travail de terrain. En premier lieu, nous avons trouvé que ce mode d'organisation du travail, nommé *Voice Picking*, a robotisé en même temps les préparateurs de commandes des centres de distribution de la grande entreprise commerciale et leurs chefs immédiats et les a transformés en ce que l'on pourrait appeler « des hommes pièces de machine ». Concrètement, nous avons observé qu'en plus de l'application quotidienne de cette façon d'organiser le travail et de la combinaison de l'asymétrie dans l'autorité et l'endoctrinement au moyen de consignes courtes et directes, ce travail extrêmement monotone porte atteinte à la subjectivité du travailleur. L'évidence empirique permet de conclure que lorsqu'on observe ses conséquences d'un point de vue micro, on peut déduire que le *Voice Picking* oblige le travailleur à maîtriser ses

états d'anxiété et encourage un type particulier d'individualisme, alors que, si on l'examine depuis une perspective macro, on constate qu'il contribue à la fragilisation des liens humains nécessaires à la structuration sociale.

En deuxième lieu, nous avons découvert quelques-unes des stratégies de résistance mises en place par les employés pour lutter contre la mesure de la productivité et l'accélération des cadences. Nous montrerons que ces stratégies constituent une véritable « sous-culture » autocréée par les équipes de travail, et très valorisée par les acteurs impliqués. C'est également la base d'une solidarité groupale face aux superviseurs et contremaîtres chargés de surveiller l'exécution des tâches. En plus de décrire certains « mythes », certaines « valeurs » et d'autres éléments constitutifs de cette « culture », nous décrivons quelques-unes des modalités non verbales des manifestations critiques contre l'organisation du travail. Elles s'expriment généralement sur le mode de la dérision et de la parodie gestuelle, permettent de cimenter le groupe et constituent des codes langagiers infraverbaux, investis de plaisir, voire d'une fierté groupale identitaire et contestatrice. Toutefois, la satisfaction produite par ces stratégies de protection et de résistance réduit la remise en cause du système de la part du travailleur subalterne à une simple microcontestation qui, en plus de reproduire avec beaucoup d'efficacité la logique du *Voice Picking*, empêche que le travailleur développe une pensée critique sur sa relation au travail.

Finalement, nous avons abouti à la conclusion que le management actuel n'est pas une simple idéologie, mais une mentalité. Ainsi, ces cadres moyens l'intériorisent et sans le savoir reproduisent avec beaucoup d'efficacité la logique de domination du management contemporain grâce, entre autres aspects, au plaisir que leur cause le fait d'obéir aux rhétoriques managériales ; celles-ci finissent par s'incarner en eux et leur permettent de construire leur style de vie. En utilisant l'analogie du « lumpenprolétariat » du XIXe siècle, examiné par Max et Engels, qu'ils définissent comme « une couche sociale passive qui reproduit la domination bourgeoise », nous en sommes arrivés à la conclusion que l'on peut considérer les cadres moyens comme une « lumpen-administration » contemporaine qui incarne le symptôme social de la rationalité managériale actuelle.

Mots-clés : Grande distribution ; plaisir et souffrance au travail ; robotisation au travail ; microculture de l'entreprise ; sociologie du travail ; *voice picking*.

REMERCIEMENTS

Au début du mois de mai de 2019, j'ai eu l'occasion d'assister à un récital. Au répertoire, une œuvre pour piano à quatre mains, plus concrètement la *Dernière valse* des « 16 valse pour piano à 4 mains. 0 p. 39 » de Johannes Brahms, interprétée par une professeure de musique chevronnée et son jeune élève qui semblait un peu nerveux. Je me souviens bien, qu'encore sous l'effet de la beauté incomparable de cette très brève pièce musicale, j'ai associé le travail de la professeure virtuose à celui d'Isabelle Lasvergnas, ma directrice de thèse et celui de l'apprenti au mien.

Je crois qu'il n'est pas exagéré d'établir cette analogie car, somme toute, cette thèse est la preuve que grâce à son dévouement sans limites, Madame Lasvergnas a joué un rôle semblable en m'enseignant le métier de sociologue. Il me paraît opportun de mentionner également que, lorsqu'elle a décidé de diriger ma thèse, j'étais presque analphabète, non seulement en sociologie – je venais d'étudier les « ressources humaines » dans les écoles de management – mais aussi dans la langue française que j'apprenais juste à balbutier. Pour cette raison, il lui a certainement fallu déployer des efforts inhabituels. Dans les salles de classe de *l'Université du Québec à Montréal* (UQAM), dans son bureau de professeure universitaire, dans les installations de l'entreprise où j'ai réalisé mon travail de terrain (où elle m'a accompagné plusieurs fois) et même chez elle, Isabelle a travaillé sans relâche à m'apprendre à lire, à observer, à penser et à écrire en tant que sociologue. Pour cette raison, cela ne fait aucun doute pour moi que la première motion de remerciement doit s'adresser à mon extraordinaire directrice.

Pour ce qui est de l'apprentissage du français, elle a eu un complice : Paul Giguère, professeur du processus de francisation pour les immigrants au Québec qui depuis la scolarité de mon doctorat jusqu'à la formulation du projet de thèse a eu la patience de

lire et de corriger tous mes manuscrits. Que ce soit donc l'occasion de remercier mon très cher Paul. Toujours au sujet de mes difficultés avec la langue de Molière, ma traductrice et correctrice de style, professeure Élisabeth Lager mérite également toute ma gratitude et ma reconnaissance : ses interprétations de mes idées et ses recommandations aimables et opportunes ainsi que son travail impeccable de traduction m'ont permis de présenter dans un bon français la totalité du document.

Il y a un groupe de personnes pour qui j'éprouve la plus profonde gratitude. En premier lieu, ceux qui furent mes collègues durant l'étape de l'observation participante (entre la dernière semaine de du mois de novembre 2015 et la première semaine du mois de mars 2016). Même si je sais bien qu'il est injuste de ne pas tous les nommer, je voudrais mentionner Bruno Merizzi, Eric Fortier, Pierre Malo, Karim Belaidi, Mario Fernández et William Gómez. Je voudrais également remercier Frédéric Gervais, président du *Syndicat des travailleurs et travailleuses des épiceries Unis* qui, dès que j'ai sollicité de réaliser le travail de terrain dans le centre de distribution, a manifesté son intérêt et m'a apporté son soutien indéfectible. En deuxième lieu, je voudrais signaler l'appui des cadres intermédiaires : Mathieu Tardif et Maude Dubois, mes contremaîtres directs durant mon travail, leur chef immédiat, le surintendant Patrick Tellier et le directeur du centre de distribution et son assistant : Luc Tremblay et Pascal Carrière, respectivement. Merci à eux tous pour leur soutien inconditionnel. Enfin, Mme Geneviève Bich, vice-présidente des ressources humaines et sa directrice du personnel du centre de distribution, Mme Angela Kourouklis, méritent une mention spéciale de gratitude de ma part. La première, parce qu'elle s'est intéressée à notre projet dès le premier jour où nous sommes entrés en contact, elle nous a ouvert les portes de l'entreprise et nous a permis d'y effectuer notre travail de terrain ; et la seconde pour avoir été attentive, jour après jour, au développement de mon séjour. Des cadres comme elles apportent une énorme contribution à notre travail de sociologues.

Pour ce qui touche les aspects administratifs, académiques et logistiques, la coopération de toute l'équipe d'appui du Département de Sociologie de l'UQAM a toujours été extraordinaire. Je remercie tout spécialement le directeur du département, professeur Marcelo Otero, le directeur antérieur du programme, professeur Louis Jacob et le professeur Pierre Doray, directeur au moment du dépôt de la thèse.

Je remercie également les secrétaires et les assistantes administratives pour leur attention sans faille et leur efficacité pour résoudre tous les problèmes et faciliter toutes les démarches. Évidemment, je veux exprimer toute ma reconnaissance à tous les professeurs et toutes les professeures de ma scolarité : Anouk Bélanger, Marie-Nathalie LeBlanc, Vivianne Châtel, Marcel Rafie, Jean-François Côté et Sid Ahmed Soussi. Également les professeurs Marcos Ancelovici y Angelo Soares qui ont accompagné ma directrice de thèse en tant que jurys du projet de thèse et dont les commentaires pertinents ont énormément apporté à la conception et au développement de la recherche.

Je veux également remercier monsieur Rodrigo Muñoz dont je suis l'ami depuis qu'il a été mon professeur d'éthique à l'Université EAFIT de Medellín, il y a presque vingt ans. Le professeur Muñoz m'a offert une collaboration inestimable avec sa critique patiente et ses aimables recommandations. Les professeurs Carlos Mario Henao et Mauricio Ramírez, également de l'Université EAFIT, ainsi que le professeur Fernando Cruz-Kronfly de l'Université du Valle et le professeur Sébastien Arcand, de HEC Montréal ont débattu avec moi quelques-unes des idées qui ont pu s'éclaircir au moment de la rédaction du document qui s'est présenté pour leur défense.

Je voudrais aussi remercier l'appui indéfectible des directives de l'Université d'Antioquia qui m'ont concédé le temps nécessaire à la rédaction du document final. Cela a été possible en particulier grâce au professeur Sergio Iván Restrepo, doyen de la Faculté de sciences économiques et au professeur Bernardo Ballesteros, directeur du

Département de sciences administratives. Je veux aussi exprimer ma gratitude à l'avocat Carlos Andrés Congote pour ses conseils précis et son appui dans les démarches nécessaires à l'obtention des diverses autorisations.

D'un point de vue plus existentiel, les psychanalystes Oscar Darío Ortiz et Juan Guillermo Uribe m'ont apporté leur soutien en m'écoutant et en m'aidant à découvrir que ce que je qualifiais de procrastination et de manque de responsabilité de ma part était en fait une résistance d'une autre nature. Merci de me faire comprendre qu'il n'était pas nécessaire de se torturer. Mes deux frères, Mario et Hernán, et certains de mes amis ont d'ailleurs toujours insisté sur ce point. C'est le moment aussi de les remercier.

Évidemment, mon éternelle amoureuse a été ma complice depuis le début de la thèse – et même avant – jusqu'à son aboutissement. Son accompagnement a été comme l'alpha et l'oméga de ce travail, de cette entreprise académique et existentielle. Comment ne pas terminer alors en disant à Ángela Maria, mon épouse : « muchas gracias *Mi Sol*, por estar todo el tiempo cerca...

*¡Y, dejame bailar contigo la alegría linda del último vals! »**

Héctor L. Bermúdez
Ítaca, Quindío.
Décembre 2019

* Merci beaucoup, Mon Soleil, d'être toujours à mes côtés ... Et laisse-moi danser avec toi la belle gaieté de la dernière valse !

INTRODUCTION

Une semaine après avoir mis en œuvre l'étape d'observation de terrain, j'ai confié à ma directrice de thèse la profonde préoccupation que je ressentais vis-à-vis de la recherche. « Comment écrire, lui demandai-je inquiet, une thèse sur le plaisir et la souffrance dans le travail quotidien si je me trouve dans la succursale d'une entreprise où la souffrance n'existe pas ? ». Ce n'était pas une plaisanterie, l'inquiétude était complètement sincère : travaillant pendant une semaine complète comme préparateur de commandes dans un centre de distribution d'une importante entreprise canadienne de la grande distribution alimentaire que nous dénommerons ici *Aliment Inc.*¹, je ne trouvais pas d'indices de la souffrance au travail que j'annonçais dans le titre du projet de la thèse. À part les ouvriers qui avaient commencé le même jour que moi et qui bien entendu partageaient les angoisses et les craintes propres à toute nouvelle expérience de travail, tous les autres travailleurs paraissaient heureux. Ou du moins tranquilles. Leur humeur variait, c'est vrai, mais je n'avais pas pu détecter de preuves de souffrance, de malaise, de désagréments et de gêne, dignes d'être relevées et analysées, etc. Bien qu'il s'agisse d'un travail pénible, il était plus facile de détecter les épisodes agréables, les scènes valorisantes. Il m'a fallu plusieurs mois pour découvrir – bien que ma directrice de thèse me le souffle à l'oreille lors de chacune de nos rencontres – que tout le monde ne souffre pas au travail, qu'il y a une fierté gratifiante pour celui qui effectue un travail pénible, qu'il existe des cultures d'occultation de la souffrance et qu'il y a des stratégies de protection et de résistance.

¹ Depuis les négociations avec les dirigeants de l'entreprise et avec le syndicat, il a été convenu que pour la rédaction de la thèse et la publication des résultats dans des articles, des livres, etc., on utiliserait des pseudonymes, aussi bien pour nommer l'entreprise que les travailleurs qui auraient donné leurs témoignages.

Depuis le début, notre projet consistait à examiner la dialectique présente dans les manifestations de plaisir et de souffrance des cadres moyens et du personnel subalterne, et non dans chacune des deux aspects de façon indépendante. Plaisir et souffrance sont, du point de vue sociologique, des enjeux théoriques et méthodologiques qui doivent être explorés dans leurs manifestations quotidiennes de la réalité vécue par le sujet. Ces deux conceptions – qui ne sont pas des notions à proprement parler sociologiques – désignent des expériences sensibles, polymorphes, qui peuvent s’alterner et maintenir entre eux des relations contradictoires très complexes. Des expressions verbalisées de plaisir et de souffrance ou d’autres émotions ressenties sont culturellement codifiées et les acteurs singuliers qui les vivent et les expriment reflètent l’intériorisation d’un ensemble de codes transmis par leurs traditions familiales ou l’origine ethnique, religieuse, économique, etc. La fécondité heuristique de ces expériences sensibles pour l’analyse sociologique est évidente.

Nous verrons dans le chapitre I que la question de la division du travail comme source de souffrance, d’exploitation ou d’aliénation a constitué un thème fondamental dans l’histoire de la sociologie. En général, cette problématique a été abordée selon les principaux angles théoriques et depuis les précurseurs mêmes de la sociologie en tant que discipline scientifique à l’époque de l’industrialisation du capitalisme jusqu’à l’époque actuelle, celle que certains nomment la « quatrième révolution industrielle ». Pourtant, la revue de la littérature sociologique permet d’inférer que le travail comme source potentielle de plaisir et de sentiment d’auto-réalisation est une thématique qui a été relativement peu étudiée par la sociologie. Cette dimension du plaisir dans le travail apparaît davantage comme objet d’étude de la psychologie industrielle, de la gestion des ressources humaines et d’autres nouvelles pratiques comme le coaching ou la gestion de soi. En outre, elle est imprégnée d’aspects idéologiques qui confondent la « recherche du bonheur » avec les épisodes gratifiants dans le travail associant ces derniers à une meilleure motivation et productivité. Justement intéressées à la réalité empirique de l’organisation du travail actuel et se préoccupant davantage pour les

expériences des êtres humains que pour la productivité, les dénommées « approches cliniques du travail » (la « sociologie clinique », la « psychodynamique du travail », les « études cliniques de l'activité au travail ») dirigent aujourd'hui leurs regards vers la relation du sujet avec la tâche qu'il doit remplir, les diverses difficultés émotionnelles qu'il ressent dans son travail quotidien et les stratégies de défense qu'il déploie pour se maintenir en équilibre.

Dans le chapitre II, nous verrons que les principales théorisations de la sociologie du travail et de l'entreprise proviennent du secteur productif et de la transformation industrielle comme la manufacture des parties électriques et de télécommunications, les industries textiles et de l'automobile, etc. Il existe moins d'études sociologiques classiques sur le travail réalisé dans le secteur du commerce et de la distribution. Pourtant, les conditions de travail, les descriptions des tâches et des relations hiérarchiques apparaissent généralement bien documentées dans l'histoire, depuis l'origine des magasins par départements au tournant du XIXe et du XXe siècle. Il faudra préciser pourtant que la « grande distribution » en tant que phénomène économique et social apparaît seulement dans les années 60 avec la création des supermarchés en France et aux États-Unis et comme catégorie théorique elle émerge à peine dans les années 90. C'est justement à la fin du XXe siècle qu'apparaît l'examen théorique et social du travail dans les grandes chaînes de distribution commerciale. Le *Brand Management* et le *Category Management* constituent, par exemple, des objets d'étude non seulement du marketing, mais aussi de certains sociologues qui commencèrent à s'intéresser à la direction et à l'organisation du travail de ces géants du commerce. De la même façon, les caissières de magasin deviennent les vedettes des sociologues de la grande distribution à l'aube du XXIe siècle. L'intérêt que nous portons aux différents postes dans les centres de distribution nous permet d'affirmer que, malgré les stratégies de l'opération logistique dans ce type d'entreprises, le personnel subalterne et les chefs immédiats de ces grands entrepôts sont les « invisibles de la grande distribution ».

Le chapitre III sera consacré à une description minutieuse, d'une part, du secteur de la grande distribution en tant que phénomène économique et social extrêmement dynamique et complexe, d'autre part, de la succursale où s'est réalisé le travail de terrain, un « méga centre de distribution » comme ceux qui ont été conçus par ce type de chaînes commerciales entraînant une profonde transformation de l'organisation du travail. Nous décrirons également de manière détaillée la tâche et les conditions de travail du personnel subalterne et de leurs chefs immédiats. Bien que l'on puisse traduire *Voice Picking* en français comme « préparation sous commande vocale », nous avons décidé ici de conserver l'anglicisme, car c'est le terme utilisé dans le monde entier – aussi bien par les universitaires que dans l'univers de l'entreprise – pour nommer cette organisation du travail mise en pratique dans les centres de distribution des grandes chaînes commerciales d'aliments pour approvisionner leurs magasins.

Avec le *Voice Picking* le préparateur de commandes communique directement avec l'unité informatique centrale au moyen d'un casque muni d'un audiophone et d'un microphone. Il écoute des instructions précises sur la localisation des marchandises et la quantité à expédier. De cette façon, il confirme lui-même à la machine chaque ordre exécuté et celle-ci à son tour chronomètre en temps réel la productivité avec laquelle se réalisent toutes les commandes. Lorsque le préparateur réalise ce travail, il ne peut pas prononcer un seul mot à part ceux qui concernent la commande : il ne peut pas saluer un collègue ou un chef, parler ou rire. S'il le faisait, logiciel ne reconnaîtrait pas le message et se bloquerait, ce qui obligerait le préparateur à recommencer, faisant ainsi diminuer ses indicateurs de productivité, ce qui aurait des conséquences sur l'évaluation de son rendement.

En ce qui concerne la méthodologie – présentée dans le chapitre IV – la recherche a été conçue comme une étude de cas qui s'inscrit dans ce que Howard Becker (2006, p. 119) appelle l'approche sociologique qui « vient de la tradition médicale et psychologique ;

la méthode suppose que l'on peut produire des connaissances pertinentes sur un phénomène à partir de l'exploration intense d'un cas unique » (cf. aussi : Eisenhardt, 1991 ; Siggelkow, 2007). Dans notre cas, la collecte de l'information s'est réalisée à partir d'une observation participante qui a duré pendant une période de quatre mois. Aussi bien pour la conception que pour l'exécution de la recherche, nous avons adopté les principales démarches de certaines études déjà classiques dans les sciences de l'organisation et du travail, élaborées précisément à partir de l'observation participante, comme celles de Whyte (1949, 1979), Roy (1952), Crozier (1963), et Burawoy (1979), entre autres, en plus de nous appuyer sur certaines expériences contemporaines (Mahroof, 2019 ; Gardes, 2018 ; Gaborieau, 2017 ; Ivanov et Bouzon, 2017 ; Benquet, 2013). Le travail de terrain inclut deux étapes méthodologiques. En premier lieu, l'étape déjà mentionnée d'observation participante pendant laquelle nous n'avons réalisé aucun entretien formel. Ceci pour favoriser l'observation directe par rapport à l'observation indirecte et aussi pour éviter le plus possible que les observateurs se sentent interrogés (cf. Emerson, Fretz et Shaw, 2010, p. 167). Toutefois, durant cette première étape d'observation, nous avons décidé à titre « d'hybridation méthodologique » (Barbier, 2016; Fereday & Muir-Cochrane, 2006), de réaliser la collecte d'information à partir de 57 entretiens informels entre le chercheur et ses « camarades de travail ». Une fois l'observation terminée, a commencé une deuxième étape du travail de terrain qui s'est effectué au moyen d'un ensemble d'entretiens non dirigés avec les cadres moyens de la succursale et les dirigeants syndicaux.

Trois vecteurs théoriques ont émergé de l'analyse de l'information collectée durant le travail de terrain. Dans le chapitre V, nous expliquerons que pour augmenter la productivité, ce type d'entreprise tire énormément parti des progrès de la technologie et font de gros investissements en informatique qui restructurent complètement l'organisation du travail. Dans le *Voice Picking*, par exemple, les relations d'autorité entre le personnel subalterne et ses chefs immédiats disparaissent presque totalement puisque les ordres proviennent du logiciel spécialisé qui permet de chronométrer tous

les gestes et les mouvements pour évaluer la contribution de tous les travailleurs et de chacun d'entre eux de façon individuelle. Ce contrôle minutieux et l'autorité exercée, non par des êtres humains mais par ce qu'ils nomment « la machine », est sans doute extrêmement productif pour l'entreprise, mais en augmentant la pression sur les cadences de travail et en réduisant au minimum la supervision humaine, il affecte de manière directe l'expérience sensible du travailleur dans l'exercice de ses tâches quotidiennes. Tout cela joint à des pratiques d'entraînement et de socialisation organisationnelle qui cherchent à faire accepter la monotonie et finissent par obtenir sa naturalisation. On voit alors surgir une forme particulière de robotisation du travailleur, qui selon ce que nous avons découvert, est néfaste pour la construction de la subjectivité et nous verrons qu'il n'est pas exagéré d'affirmer qu'avec l'application du *Voice Picking*, nous assistons à la création d'un homme artificiel, car parfois le préparateur de commandes parvient à se convaincre – comme dans les célèbres maximes orwelliennes – que « moins on pense, mieux on travaille ».

Dans le chapitre VI, le lecteur pourra se submerger dans le microcosme du centre de distribution où nous avons pu analyser que tout comme il règne une « culture » formelle exigée par la direction de l'entreprise, il existe aussi en parallèle une sous-culture créée de manière informelle par le personnel. La première (la formelle) est inculquée comme un *endoctrinement* depuis la période de formation à partir de consignes claires et concises qui cherchent à implémenter le travail en équipe, le respect des normes de santé et de sécurité, l'augmentation de la productivité, etc. Pourtant, les manifestations de la sous-culture informelle apparaissent partout. Il est très valorisé, par exemple de se comporter comme un macho (brusque, grossier) en contraposition au stéréotype selon lequel une conduite délicate est réservée aux femmes et aux enfants. D'ailleurs les femmes n'occupent aucun poste opérateur de production (elles assument exclusivement des postes dans les bureaux d'achats, de ressources humaines, de comptabilité, etc.). Les grossieretés prononcées en abondance et largement tolérées par le personnel opérateur sont réellement appréciées et génèrent de la satisfaction. La

solidarité n'est pas toujours celle que souhaiterait la direction, mais elle apparaît dans des phénomènes comme l'autorestriction visant à se protéger de la menace de l'augmentation du rythme que peut imposer cette organisation du travail ou dans les sous-groupes qui se créent à partir des affinités d'origine ethnique (Afro-Caribéens, Maghrébins, Latino-Américains). L'humour et la parodie apparaissent aussi comme une planche de salut face à la monotonie et la pénibilité de la tâche. On a pu observer que certaines pratiques humoristiques trouvent leur place dans un système de protection et de résistance institué par les travailleurs. Cela semble leur permettre de se sentir à l'aise dans leur travail quotidien et de conserver des niveaux élevés d'optimisme et de bien-être.

Dans le chapitre VII, nous examinons l'attitude face au management contemporain des cadres moyens travaillant dans ce type d'organisation du travail présent dans les mégaentrepôts de la grande distribution actuelle. Cette organisation du travail non seulement robotise le travail des opérateurs, mais aussi celui de leurs chefs immédiats qui, avec l'incorporation des avancées technologiques, participent de moins en moins dans la création de leur travail et perdent dramatiquement leur autonomie et leur capacité de décision. Ces cadres moyens intériorisent la logique du néomanagement principalement à cause de l'admiration qu'ils vouent aux rhétoriques managériales et la gratification qu'ils ressentent en apprenant qu'ils les appliquent à leur travail quotidien et les convertissent en leur « mode de vie ». Selon notre explication, le management n'est pas seulement l'ensemble des techniques de la direction des entreprises, et pas non plus une simple idéologie. Il s'agit d'une mentalité qui a influencé des sphères très diverses de la vie sociale et économique actuelle. Ces cadres moyens, sans le savoir, reproduisent avec beaucoup d'efficacité les figures de domination du management contemporain. Pour cette raison, faisant une analogie avec le « lumpenprolétariat » du XIXe siècle, examiné par Marx et Engels, qui le définissent comme « une couche sociale passive qui reproduit la domination bourgeoise » et vers la moitié du XXe siècle avec la notion de « lumpenbourgeoisie », définie par Wright

Mills comme une « bourgeoisie de catégorie inférieure qui se trouve dans l'impossibilité d'assumer l'amélioration de son futur », nous avons décidé ici de nommer ces cadres moyens actuels comme une « lumpenadministration » du XXI^e siècle, qui incarne le symptôme social de la nouvelle rationalité managériale.

* * *

Je le comprends mieux maintenant. L'inquiétante question à ma directrice de thèse au début de cette introduction était mal formulée. Le lecteur pourra s'en rendre compte : ce n'était pas que la souffrance dans le travail quotidien n'existe pas dans la succursale où je venais d'entrer pour réaliser mon travail de terrain. En réalité, la souffrance était là, juste à côté du plaisir. La question était beaucoup plus complexe. Il était nécessaire que je sois toujours plongé dans le microcosme du centre de distribution d'*Aliment Inc.* pour comprendre sa « culture » et comprendre l'expérience sensible des travailleurs subalternes et de leurs chefs immédiats. En plus du fait que certainement certains au lieu de ressentir de la souffrance, jouissent avec fierté de leur travail pénible et monotone, beaucoup d'autres éléments rendaient la détection de la souffrance au travail difficile, à commencer par ma propre ingénuité et mes préjugés. Je tentais de trouver la souffrance, en la comprenant simplement comme l'antonyme du plaisir.

En observant les nombreuses manifestations d'épisodes gratifiants, j'imaginai qu'il n'y avait pas de souffrance. Il fut nécessaire que j'intériorise que cette *séparation* entre les expressions de plaisir et les expressions de souffrance pourrait même constituer un obstacle méthodologique, car la richesse de l'analyse sociologique résidait plus dans la compréhension des dynamiques contradictoires de ces expériences sensibles dans son ensemble. Il fallait également éviter la psychologisation du problème. Plaisir et souffrance opéraient comme des « prétextes », la sociologie qui est la nôtre est celle de

l'expérience quotidienne pour essayer de rendre compte d'une portion de l'univers complexe du travail dans l'entreprise contemporaine.

En nous inspirant de Wright Mills, pour terminer cette introduction et céder le pas à la thèse, nous pourrions dire que plutôt que de l'aveuglement, c'était un manque d'imagination sociologique !

CHAPITRE I : LES GRANDES ÉTAPES DE LA PENSÉE SOCIOLOGIQUE SUR LA DIVISION SOCIALE DU TRAVAIL

Ce premier chapitre vise à rendre compte de manière synthétique de trois étapes essentielles dans le développement de la pensée sociologique sur le travail industriel, et dans la réflexion théorique critique sur les principes de l'organisation d'un travail de plus en plus parcellisé, ainsi que sur ce que l'on nomme aujourd'hui le « management du capital humain ». Ces trois étapes se situent entre la fin du XVIII^e siècle et ce début du XXI^e siècle.

Nous nous attarderons principalement en premier lieu sur des dimensions fondamentales de la pensée des auteurs précurseurs de la sociologie, Alexis de Tocqueville et Auguste Comte, et celle de ses pères fondateurs, Karl Marx, Émile Durkheim, Max Weber, et Georg Simmel : à savoir, leurs intuitions historiquement très précoces, et leurs dénonciations très fermes des effets négatifs des transformations du travail ouvrier et des nouvelles conditions humaines que la révolution industrielle et les impératifs d'une logique capitaliste étaient en train d'engendrer.

Dans un second temps, nous centrant, historiquement parlant, sur la transition industrielle du XIX^e au XX^e siècle, et sur l'impact considérable de la pensée d'ingénieurs et d'industriels, tels Frederick W. Taylor et Henry Ford, se réclamant de « principes scientifiques », nous traiterons de l'émergence de « l'organisation scientifique du travail » (OST) dans ses objectifs de mécanisation et de « rationalisation » la plus poussée possible de la tâche industrielle. Toutefois, nous verrons que la mise en place de l'OST ne fut pas sans produire rapidement plusieurs réactions critiques fondamentales quant à ses conséquences délétères sur les conditions de vie du travailleur en usine, et sur les relations humaines dans le processus de production. Ces réactions et analyses qui ne cesseront de se multiplier et complexifier

tout au long du XXe siècle constituent les grands fondements de la sociologie du travail et des relations de travail.

Dans un troisième temps du chapitre, nous nous attarderons sur un courant de pensée récent auto-nommé « approches cliniques du travail » (Enriquez, *et al.*, 1993 ; Clot, 2002 ; L'Huilier, 2006), ou « psychodynamique du travail » (Dejours, 2015a, 1990 ; Davezies, 1993), ou encore « sociologie clinique » (Aubert et Gaulejac, 1991 ; Gaulejac, 2005, 2011). Ce nouveau courant à visée interdisciplinaire et centré sur les expériences sensibles du travailleur dans sa relation à sa tâche, est informé de psychosociologie, de certains éléments de l'ergonomie, de la médecine du travail, et de la psychanalyse.

Le lecteur pourra reconnaître deux fils rouges sous-jacents à ce chapitre. Le premier fil est relié à la notion d'aliénation, et aux conditions d'émergence théorique de ce concept marxiste dans son appréhension première d'un état physico-émotionnel de l'ouvrier induit par les nouvelles conditions matérielles d'une tâche industrielle à exécuter dont il fut prouvé qu'elle entraînait une dégradation de l'humanité de la personne. Le second fil s'attarde à la capacité de résistance et d'inventivité du travailleur à l'aliénation produite par une tâche répétitive et « décérébrante », et à son degré de latitude possible dans la redéfinition de marges de liberté existentielle.

1.1 La pensée des précurseurs sur la division du travail

Quand un artisan se livre sans cesse et uniquement à la fabrication d'un seul objet, il finit par s'acquitter de ce travail avec une dextérité singulière. Mais il perd, en même temps, la faculté générale d'appliquer son esprit à la direction du travail. Il devient chaque jour plus habile et moins industriel, et l'on peut dire qu'en lui, l'homme se dégrade à mesure que l'ouvrier

se perfectionne. Que doit-on attendre d'un homme qui a employé vingt ans de sa vie à faire des têtes d'épingles?

Alexis de Tocqueville (1840/2008, p. 839).

Prenant pour point de départ l'œuvre d'Adam Smith *La Richesse des nations* (1776), et s'opposant à ses analyses sur les bienfaits de la division du travail, précurseurs et pères fondateurs de la sociologie, Alexis de Tocqueville, Auguste Comte puis Karl Marx, Émile Durkheim, Max Weber, et Georg Simmel s'accordent tous pour dénoncer les effets, collectivement et subjectivement destructeurs, de la transformation radicale du processus technique de la production dans la société en voie d'industrialisation dont ils sont les témoins.

Avant ces grands auteurs, et sans aucun doute moins connu, mais méritant d'être signalé, Pierre-Edmond Lémontey (1801) fut peut-être le premier penseur à émettre de très fortes mises en garde sur le principe de la division du travail louangée par Smith, mais dont il considérait qu'il entraînerait la paralysie de la pensée de l'ouvrier, et qu'il serait destructeur de son intelligence, de son imagination, et de ses facultés sensibles.

C'est un triste témoignage –écrivait-il–, à se rendre que de n'avoir jamais levé qu'une soupape, ou de n'avoir jamais fait que la dix-huitième partie d'une épingle. Le sentiment de sa faiblesse sera donc le trait dominant de l'ouvrier-machine, et le rendra timide et sédentaire. L'absence de toute idée, l'inexpérience de toute combinaison, forment un état voisin de la stupidité. L'ouvrier-machine sera donc prodigieusement ignorant, crédule et superstitieux [...]. Ce type d'homme ne vit pas, il végète (Lémontey, 1801, pp. 162-163).

À cela Lémontey ajoutait que l'ouvrier-machine formerait « le peuple le moins remuant de la Terre. » Une race d'hommes, dont il ira jusqu'à penser qu'elle deviendrait « lâche, dégradée, impuissante à rien entreprendre pour la défense de la patrie » (p. 165).

Pour Tocqueville (1835, 1840) qui voit dans la mutation historique qui s'amorce à la fin du XVIII^e siècle, l'amorce d'une modification profonde de la structure du travail accompagnée d'une glorification de la marchandise en lieu et place du geste de l'artisan, la division du travail est « une déchéance plus épouvantable que toutes celles dont l'individu avait été victime sous les régimes tyranniques du passé » (Nisbet, 1984, p. 49), comme si on exigeait que tous les hommes passent uniformément « au travers d'une même filière ». Dans son fameux ouvrage *De la démocratie en Amérique* (1840), Tocqueville soutient qu'au fur et à mesure que le principe de la division du travail se met en place, « l'ouvrier devient plus faible, plus borné et plus dépendant ». Il écrit :

À mesure qu'il se découvre plus manifestement que les produits d'une industrie sont d'autant plus parfaits et d'autant moins chers que la manufacture est plus vaste et le capital plus grand, des hommes très riches et très éclairés se présentent pour exploiter des industries qui, jusque-là, avaient été livrées à des artisans ignorants ou malaisés [...] Ainsi le maître et l'ouvrier seraient-ils deux anneaux extrêmes d'une longue chaîne [...] dans laquelle] chacun occupe une place qui est faite pour lui, et dont il ne sort point. L'un est dans une dépendance continuelle, étroite et nécessaire de l'autre, et semble né pour obéir, comme celui-ci pour commander. [Mais] à vrai dire quoiqu'il y ait des riches, la classe des riches n'existe point ; car ces riches n'ont pas d'esprit ni d'objets communs, de traditions ni d'espérances communes. Il y a des membres [...], mais point de corps (Tocqueville, 1840/2008, pp. 839-842).

Presqu'une décennie avant Marx et les *Manuscrits de 1844*, Tocqueville dénonce donc la coupure introduite entre la pensée et le corps chez l'ouvrier des manufactures, et s'inquiète de ce que devient son expérience sensible du travail. Selon son exemple prototypique, lorsqu'un ouvrier se consacre, pendant une partie considérable de sa vie à « faire des têtes d'épingle », sa pensée, écrit-il, s'arrête « pour jamais près de l'objet journalier de ses labeurs. [...] il n'appartient plus à lui-même [...] les pratiques industrielles l'ont rendu immobile et abruti » (Tocqueville, 1840/2008, p. 839).

De même, plus d'un demi-siècle avant que Taylor n'affirme que le travail de l'ouvrier Schmidt pourrait être effectué par un gorille domestiqué (1919, p. 40), Tocqueville entrevoit clairement le danger d'une déchéance de l'individu par la nature du travail effectué – on pense déjà à *L'Assommoir* de Zola – à laquelle s'ajoute une accentuation de la distance sociale entre les individus :

Tandis que l'ouvrier ramène de plus en plus son intelligence à l'étude d'un seul détail, le maître promène chaque jour ses regards sur un plus vaste ensemble, et son esprit s'étend en proportion que celui de l'autre se resserre. Bientôt il ne faudra plus au second que la force physique sans l'intelligence ; le premier a besoin de la science, et presque du génie pour réussir. L'un ressemble de plus en plus à l'administrateur d'un vaste empire, et l'autre à une brute (Tocqueville, 1840/2008, p. 840).

Chez Marx, c'est dès les *Manuscrits de 1844* que s'affirme son intérêt pour les implications de l'exercice du travail sur l'état émotionnel et mental de l'homme. Dans la dernière partie du premier manuscrit, « Le travail aliéné », Marx introduit sa thèse qui restera présente tout au long de son œuvre, sur les liens entre travail aliéné, division du travail et propriété privée, soit « l'enchaînement essentiel entre la propriété privée, la cupidité, la séparation entre le travail, le capital et la propriété foncière [...], entre la valeur et la dévalorisation de l'homme [...], bref entre toute cette aliénation et le système de l'argent ». L'aliénation au travail, écrit-il, consiste « en ce que le travail est *extérieur* au travailleur, c'est-à-dire n'appartient pas à son être – en ce que le travailleur ne s'affirme donc pas dans son travail, mais s'y nie, en ce qu'il ne s'y sent pas bien, mais *malheureux*, en ce qu'il n'y déploie pas une énergie physique et spirituelle libre, mais y *mortifie* son physique et ruine son esprit » (Marx, 1844/2007, p. 120)².

Ce texte dénote à l'évidence une profonde compassion pour le malheur du prolétaire dont l'activité est devenue une « souffrance », le travail une « perte de soi », un

² Nous soulignons.

« sacrifice de soi », une « mortification », et la force, « une impuissance » (p. 121). En résumé, Marx voit trois composantes dans l'aliénation du travailleur par le travail : il est aliéné dans l'acte même de la production, dans le rapport aux produits de son travail qui s'est fait « chose » et un objet qui lui est étranger, et dans les effets d'une dégradation de son appartenance au genre humain. Le travail prolétaire appauvrit l'homme jusque dans son monde intérieur.

Ainsi, dans la métamorphose de la collaboration sociale qu'introduisent les nouvelles formes de la division du travail dont il est le témoin, Marx (1867) voit sans réserve une perte tragique pour l'ouvrier pour qui la marchandise n'est plus une création individuelle, mais la résultante d'une réunion d'ouvriers dont chacun n'exécute qu'une opération partielle et fragmentaire dans l'ensemble des opérations nécessaires à la production de la marchandise. L'ouvrier qui sera contraint de coopérer à ce nouveau mécanisme de la production qui est à la fois technique et social, deviendra le spécialiste étroit d'une seule opération dans la production d'un seul type de marchandise, en même temps qu'il contribuera, ce faisant et à son insu, à son propre isolement et à son « aliénation ».

Durkheim (1893) pour sa part, dans son analyse de la division du travail mettra l'accent sur la destruction des modalités antérieures de la solidarité sociale. Dès la préface de sa thèse doctorale, *De la division du travail social*, il soulève la question fondamentale qui inspire sa recherche : « Comment se fait-il que, tout en devenant plus autonome, l'individu dépende plus étroitement de la société ? » (Durkheim, 1893, p. ix) S'appliquant à résoudre « cette apparente antinomie », Durkheim démontre que la division du travail ne détruit pas a priori les liens sociaux, mais est au contraire une source de solidarité. Encore faut-il savoir, toutefois, de quel type de solidarité il s'agit. S'il estime que normalement la division du travail produit de la solidarité sociale, tel n'est pas le cas dans les usines de la fin du XIXe siècle où la spécialisation des fonctions a « une influence dissolvante » de la solidarité : « l'individu, courbé sur sa tâche, s'isole

dans son activité spéciale ; il ne sent plus les collaborateurs qui travaillent à côté de lui à la même œuvre que lui, il n'a même plus du tout l'idée de cette œuvre commune » (p. 400).

Il nous faut insister toutefois, si Durkheim pense qu'il y a rupture de la solidarité, cette rupture n'est pas due en soi, selon lui, au développement du machinisme et à la division du travail, mais, dit-il, à « certaines circonstances exceptionnelles et anormales ». Pour que la division du travail puisse « se développer sans avoir sur la conscience humaine une aussi désastreuse influence [... et pour qu'elle] permette à chacun de trouver la tâche qui lui convienne [...], il suffit que rien ne vienne du dehors la dénaturer » (p. 417). Dénaturer, en l'occurrence signifie « déréglementer », parce que selon Durkheim, une division du travail *naturellement réglementée* ne porte pas atteinte à une solidarité sociale organique. L'état anémique, celui qui précisément a pour effet de briser la solidarité sociale, ne se présente que dans des circonstances dont l'auteur dira qu'elles sont « pathologiques ».

Durkheim n'utilise pas le terme d'aliénation, mais il s'attarde néanmoins aux effets des nouvelles conditions de la vie industrielle sur la santé physique des ouvriers. Il voit dans la grande industrie et dans le travail à la manufacture un facteur de plus grande fatigue du système nerveux joint à « l'influence contagieuse », entendons sanitaire, des grandes agglomérations urbaines. Utilisant les théories physicalistes de l'époque pour rendre compte des dimensions sensibles de la vie humaine, bonheur, plaisir, ennui, souffrance, etc. Durkheim estime que le plaisir et la douleur sont des sensations physiques inscrites dans une échelle d'intensité. Le système nerveux de l'homme, énoncera-t-il, est devenu avec le temps « plus délicat » tant pour des excitations agréables que pour « des irritants douloureux » [...] Si nous sommes sensibles, écrit-il, à plus de plaisirs, nous le sommes aussi à plus de douleurs :

S'il est vrai que, toutes choses égales, la souffrance produit dans l'organisme un retentissement plus profond que la joie, qu'un excitant désagréable nous affecte plus douloureusement qu'un excitant agréable de même intensité ne nous cause de plaisir, cette plus grande sensibilité pourrait bien être plus contraire que favorable au bonheur (Durkheim, 1893, p. 266).

Weber pour sa part, va s'attacher plus spécifiquement au phénomène de l'excès d'organisation et aux mécanismes de rationalisation de l'exercice de l'autorité dans l'entreprise. En s'intéressant aux dynamiques de la domination et, très spécifiquement, au processus « bureaucratique », il va démontrer que l'excès de rationalisation dans l'organisation du travail finit par être à « la racine d'une tyrannie plus forte, plus pénétrante et plus durable que toutes celles que l'homme a jamais connues » (Nisbet, 1984, p. 364). Tant dans *l'Enquête sur la situation des ouvriers agricoles à l'est de l'Elbe* (1892), que dans *De la psychophysique du travail industriel* (1908), Weber s'interroge sur pourquoi les travailleurs des usines cherchaient à remplacer des liens ancestraux, communautaires, fondés sur la tradition, par de nouveaux liens cimentés par de nouvelles formes contractuelles.

À beaucoup d'égards, on peut soutenir que son analyse sur la *direction administrative bureaucratique* (1921) n'est rien d'autre qu'une réflexion, en des termes renouvelés, sur la division du travail. En analysant les différentes formes historiques de la domination sociale, Weber met à jour un mode nouveau d'organisation du pouvoir, le système bureaucratique, qu'il va qualifier, selon sa terminologie propre, « d'idéal-type ».

Il voit en effet dans la direction bureaucratique un instrument méthodologique, c'est-à-dire littéralement une construction conceptuelle appliquée à l'organisation du travail, et non pas un système amélioré de l'organisation du travail.

Dans ce nouveau système, le détenteur du pouvoir est le supérieur hiérarchique d'un groupe de personnes : en tant que tel, il ordonne, mais en même temps, il obéit à un ordre impersonnel qui oriente et détermine les dispositions qu'il fait appliquer. À leur tour, les exécutants subalternes, en obéissant, n'obéissent pas à la personne du « supérieur », mais à des règlements impersonnels. Ils ne sont tenus d'obéir « que dans les limites de la compétence objective, rationnellement délimitée, que lesdits règlements fixent » (Weber, 1921/1995, p. 294). Si ce principe de direction s'énonce comme étant la forme « la plus rationnelle », ce nouveau système opère dans le processus de travail une coupure entre responsabilité formelle, et responsabilité individuelle, entre anonymat de la décision, et solidarité interindividuelles et humaines. De ce dernier point de vue, la direction bureaucratique instaure « la domination de l'impersonnalité » (p. 300).

En outre, s'appuyant sur les recherches de la psychologie expérimentale comme la « loi fondamentale de la psychophysique », Weber s'interrogera sur l'influence de l'organisation industrielle sur la personnalité de l'ouvrier, ainsi que sur sa fatigue et sa motivation au travail. L'objectif de Weber dans son ouvrage *De la psychophysique du travail industriel* (1908), précurseur des grandes études sociologiques à venir du monde ouvrier dans l'entreprise, est de comprendre les fonctions « psychophysiques » de l'ouvrier qui sont sollicitées dans un travail déterminé et répétitif. Il emprunte plusieurs éléments conceptuels, selon lui « d'une grande fécondité », aux études de psychophysique du travail d'Emil Kraepelin, lui permettant d'identifier « des causes auxquelles il semble à première vue difficile d'imputer un sens, comme la fatigue physiologique ou la capacité de récupération » (Feuerhahn, 2005, p. 795).

Cherchant les déterminations sociologiques de l'action individuelle, Weber découvre que les comportements humains sont « causés par des composantes intermédiaires spécifiques », dont participe l'état de l'humeur subjective. Ainsi, deux décennies avant

les recherches de Hawthorne, Weber attire l'attention sur la relation entre l'humeur ressentie par l'ouvrier industriel et la capacité d'accomplissement de sa tâche.

Tout comme les autres théoriciens qui sont ses contemporains, Simmel à son tour s'élève contre le morcellement du travail dans lequel « le travailleur n'objective plus sa personnalité dans une œuvre organique et unitaire ».

Examinant dans le dernier chapitre de *Philosophie de l'argent* (1900), ainsi que dans *La vie spirituelle dans les grandes villes* (1903), « le style de vie » qui revêt chez le travailleur « une forme étrangère à tout psychisme personnel » Simmel (1900/2007, p. 582) note que « la spécialisation fonctionnelle » qu'on exige désormais de l'individu « a pour effet d'atrophier assez souvent sa personnalité » (Simmel, 1957/1986, p. 259)³.

De surcroît, il voit dans la spécialisation fonctionnelle qui s'observe de façon plus concentrée et plus patente dans les grandes villes, un danger pour la santé nerveuse et la stabilité intellectuelle de l'individu. Si l'univers urbain contenait a priori la promesse d'une capacité de liberté individuelle sans précédent dans l'histoire, cette promesse, soutient-il, ne s'est pas accomplie, et ce qu'on observe dans les métropoles est plutôt « le morcellement progressif du moi de l'individu en des rôles routinisés, en même temps que s'émousse la reconnaissance d'autrui, puis de soi-même » (p. 260).

1.2 La révolution technologique de « l'organisation scientifique du travail » (OST)

1.2.1 Le taylorisme

³ Traduction libre.

Au tournant du XIXe siècle au XXe siècle, l'attention portée par l'ingénieur Frederick W. Taylor à la décomposition technique et séquentielle de la tâche à accomplir, et par voie de conséquence l'invention d'un nouveau processus systémique dans le travail industriel moderne, allait modifier de manière irréversible, non seulement les conditions pratiques de la tâche de travail, mais plus généralement l'univers physique de l'entreprise, ainsi que la vie des travailleurs.

On connaît les prémisses de la pensée de Taylor qui soutenait qu'en appliquant des principes « scientifiques » à l'organisation du travail, il était possible de donner à l'employeur et à chaque employé ce qu'ils désirent : à l'ouvrier, de gros salaires, et au patron, une main-d'œuvre bon marché » (Taylor, 1919, p. 10)⁴. Convaincu que la basse productivité dans le travail des usines découlait de « la flânerie systématique » [*systematic soldiering*] des ouvriers, il en dénonçait les répercussions dommageables sur la production industrielle (Taylor, 1911, p. 30).

Bien que concédant du bout des lèvres que la « flânerie naturelle » de l'ouvrier obéit à un instinct de régulation de sa fatigue, il écrivait :

Quand un homme naturellement énergique travaille pendant quelques jours à côté d'un paresseux, il est amené logiquement au raisonnement sans réplique suivant : « pourquoi travaillerais-je plus que ce fainéant qui gagne autant que moi et qui produit moitié moins ? » (Taylor, 1911, p. 31).

Une remarque s'impose dans l'examen de la pensée de Taylor, en lien avec nos intérêts de recherche. Il est manifeste que Taylor n'accorde guère d'attention à ce qu'allait devenir l'expérience psychologique et sensible de l'ouvrier suite à l'introduction de l'OST. Et ce, d'autant plus qu'il estime que ce dernier « est incapable de posséder la science de l'organisation du travail », et que de surcroît, son intelligence est limitée.

⁴ Traduction libre dans Taylor, 1919 et Taylor 1911.

On sait son exemple fameux de la manutention des gueuses de fonte qui à ses yeux est « si élémentaire » qu'on pourrait faire d'un gorille entraîné « un manutentionnaire de gueuse aussi efficace que n'importe quel homme » (Taylor, 1919, p. 40).

Dans le même ordre logique, l'humeur ou la satisfaction du travailleur dans l'exécution de sa tâche ne l'intéressent que dans la mesure où risqueraient de se produire des conflits de travail si on exigeait trop d'efforts supplémentaires de la part des ouvriers. Il faut en ce sens à la direction d'entreprise veiller à ne pas « provoquer de grève, ne pas se quereller avec les ouvriers », et faire en sorte qu'ils soient plus heureux et plus satisfaits lorsqu'ils chargent 48 tonnes de gueuses de fonte par jour que quand ils chargeaient à la cadence de 12,7 tonnes (1919, p. 60).

C'est à Henry Ford que l'on attribue généralement la primeur d'avoir inauguré les principes tayloristes du travail à la chaîne, avec chronométrage et fragmentation du geste technique, et minimisation de la rotation du personnel, en les mettant en œuvre en 1913 dans l'industrie de l'automobile et dans son usine de Detroit. On notera toutefois qu'avaient déjà existé des expériences antérieures de ce type, et que le travail à la chaîne a, de fait, été réinventé plusieurs fois : on pense aux boulangers de la marine britannique (1804), au dépeçage des porcs dans les abattoirs de Cincinnati (1837) et de Chicago (1893), etc. où on dénotait la volonté de fragmenter le travail « jusqu'à sa plus totale insignifiance », et à réduire la résistance individuelle face à l'imposition des normes de rendement (Peaucelle, 2003).

Néanmoins, très rapidement, et dès les premières décennies du XXe siècle, plusieurs chercheurs vont prendre la mesure de la déshumanisation qu'entraîne la mise en vigueur d'une rationalisation de la tâche aussi formelle, abstraite, et mécanique. C'est dans ce contexte de réaction aux effets pernicioeux de l'OST, que naît l'École des Relations humaines, de même que c'est dans un mouvement d'inquiétude pour les conditions de vie des ouvriers, et la nécessité de leur collaboration dans l'ensemble des

décisions concernant la définition de leurs tâches, que se font entendre les voix des tenants de l'École d'Elton Mayo.

Mais bien qu'en opposition à plusieurs égards à la conception du fordisme-taylorisme, nous montrerons que cette nouvelle approche ne constitue pas une totale rupture par rapport à ce système, elle en est plutôt un adoucissement.

1.2.2 L'émergence de la question des « relations humaines » dans le travail industriel

Dans leurs expériences réalisées à « l'usine Hawthorne » de la *Western Electric Company* entre 1924 et 1932, les chercheurs réunis autour d'Elton Mayo et rattachés à la *Graduate School of Business de Harvard* visaient, dans le but d'améliorer le rendement industriel⁵, à expliquer le fonctionnement des dynamiques humaines. Les recherches menées allaient s'avérer d'une importance capitale pour la sociologie industrielle : elles en constituent, dira Desmarez (1986, p. 31), « le fait fondateur ». En effet, un axiome novateur émergera de cette première école constitutive à proprement parler de la psychologie industrielle. Cet axiome conduira aux théories sur la motivation dans le travail et à leurs applications dans les stratégies de management : soit l'établissement d'une relation *directe*, de cause à effet, entre le bien-être moral des travailleurs et la croissance de la productivité au travail.

L'équipe de Mayo s'est intéressée aux conditions de travail, et aux rapports entre la fatigue, la monotonie de la tâche, et les incitants financiers dans une perspective sociologique relativement éclectique : d'une part, ils furent fortement influencée par

⁵ Il faut préciser nonobstant que la recherche a été commencée par deux ingénieurs du *Massachusetts Institute of Technology* sous la direction de Frank Jewett, président de la division « *engineering* » du *National Research Council* (Desmarez, 1986, p. 32).

les approches des anthropologues, notamment Radcliffe-Brown et Malinowski dans leur conceptualisation du « système social » et dans leurs définitions de la notion de « structure » et de « fonction » (cf. Mayo, 1933 ; Roethlisberger et Dickson, 1939) ; de l'autre, ils empruntèrent à Lawrence Henderson – et celui-ci à Pareto – plusieurs de leurs idées sur la stabilité et l'équilibre des systèmes sociaux.

Ces deux cadres de référence permirent à l'équipe de Mayo de concevoir l'entreprise comme un ensemble, ou plus précisément comme un système social dans lequel chaque partie est en relation d'interdépendance avec les autres, l'organisation fonctionnant, diront-ils, comme un « système d'activités coordonnées » : d'où leur création du terme de « système coopératif » (Barnard, 1938), et l'acception très particulière qu'ils donnèrent à ce terme. Le système social spécifique que constitue l'entreprise doit viser un « état d'équilibre » qui est l'état « normal » et « adéquat » de ce système (Roethlisberger et Dickson, 1939). Desmarez (1986, p. 39) commentera : cet état « normal » est tel que tout changement important qui intervient y provoque un état de déséquilibre plus ou moins temporaire « jusqu'à ce que, soit l'état d'équilibre antérieur se rétablisse, soit qu'un nouvel état d'équilibre s'établisse ».

Mayo et ses collaborateurs ont progressivement délaissé leurs premières hypothèses de type physiologique pour rendre compte du phénomène de la fatigue au travail, pour se pencher sur les relations interpersonnelles et attribuer à celles-ci une importance majeure dans l'incitation à la tâche et la motivation du travailleur. Ce renversement de perspective les amènera à soutenir que c'est la qualité des relations humaines et la coopération interindividuelle dans l'usine qui sont le principal facteur de l'efficacité du travailleur. L'effet de ce facteur sur le rendement joue davantage encore que l'amélioration des conditions matérielles du travail (par exemple pauses, réduction de la journée de travail), ou autres incitations financières (salaires, primes, etc.).

Ils vont nommer « moral » l'attitude mentale des travailleurs en relation, non pas tant à leur tâche, qu'aux rapports qu'ils entretiennent avec les collègues de leur groupe de travail et le personnel de direction : ce qui pousse le travailleur, diront-ils, à effectuer le mieux possible la tâche qui lui est attribuée est déterminé par le moral de l'ensemble des acteurs dans l'unité de production.

Mayo et ses collaborateurs soutiendront ainsi que les événements qui se produisent dans l'entreprise dépendent de quatre logiques. Aux côtés de la « logique du coût », de la « logique de l'efficacité » et de l'« idéologie », intervient « la logique des sentiments » dans le cadre de laquelle « s'expriment les valeurs sociales portées par les relations interindividuelles qui existent dans les différents groupes présents dans l'entreprise » (Desmarez, 1986, p. 39).

S'ils qualifient « d'actions logiques », c'est-à-dire « des actions par lesquelles les moyens utilisés sont conformes aux fins désirées », soit les actions découlant du rapport coûts/efficacité, en revanche, les émotions reliées au travail ou à l'idéologie sont de leurs points de vue, des actions « non logiques » sources de désorganisation du système formel de l'entreprise.

Pour comprendre l'importance, mais aussi l'ambiguïté, conférée à la notion de « moral » chez les tenants de l'École de Relations humaines (Barnard, 1938 ; Roethlisberger, 1941), il faut considérer le contexte dans lequel celle-ci a pris naissance, et garder à l'esprit que le comité de recherche dirigé par Mayo avait été créé dans l'objectif spécifique d'étudier la relation entre les conditions de travail et la productivité industrielle. Il ne faut donc pas oublier la double inscription idéologique de Mayo et ses collaborateurs qui appartenaient au comité dit de « L'Efficacité de l'Industrie » dépendant lui-même du « Comité de la Production industrielle ». Ces chercheurs étaient ainsi, et de ce fait, obligés d'inscrire leur recherche sous l'égide des principes identiques « à ceux que le dirigeant d'une entreprise doit utiliser pour

contrôler le fonctionnement de l'organisation dont il a la responsabilité » (Desmarez, 1986, p. 37).

C'est en ce sens que nous soutiendrions à notre tour qu'il y avait dans leur approche deux affirmations contradictoires. D'une part, il y avait la reconnaissance de l'importance chez le travailleur des enjeux émotionnels dans l'exécution de sa tâche de production. La fertilité philosophique de cette reconnaissance allait conduire à un renouvellement de la conception des relations de travail, et à terme à la modification du mandat qui allait être conféré aux services dits « des ressources humaines » dans l'entreprise.

Mais d'autre part, il y avait, et pratiquement sur le même pied, l'affirmation que les sentiments et le spectre des émotions éprouvées sont des processus irrationnels impondérables, « informels » diront-ils, au sens où ils sont des sources possibles d'actions et d'attitudes de la part des employés qui pourraient être inadéquates du point de vue d'une gestion du travail fondée sur le ratio coût/profit, et sur l'exigence de la productivité. On devrait donc faire en sorte dans l'organisation systémique *formelle* de l'entreprise de réduire le poids de l'illogique et de « l'informel », et par voie de conséquence, on se devrait d'établir de la part de la direction, une surveillance rigoureuse de l'émergence potentielle de tous les processus d'ordre « irrationnel ».

1.2.3 La critique du machinisme industriel

Il faudra attendre deux décennies avant que n'apparaisse une critique générale du machinisme industriel, avec notamment dans la sociologie française, les analyses de Georges Friedmann (1946, 1963, 1964), Pierre Naville (1957, 1962), Alain Touraine (1965, 1969), plus tard avec les tenants de l'approche de la régulation (Aglietta, 1976)

ou celle de la stratégie de l'acteur avec Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977). Toutes ces critiques sans exception, dénoncent les excès de la division du travail, mais notons que Friedmann dans ses analyses fortement marquées par une lecture marxiste, dira de manière visionnaire dès 1946 que l'OST est désormais engagée à une échelle planétaire.

À la profonde transformation de la vie quotidienne dans l'industrie produite par l'application des principes tayloristes, s'ajoutent les répercussions sur l'état moral des travailleurs qui ne pouvant « affirmer » leur personnalité, éprouvent une « insatisfaction plus ou moins consciente » qui suscite chez les uns un état plus ou moins marqué de dépression, et chez les autres « des tendances agressives, un besoin désordonné d'affirmation de soi » (Friedmann, 1964, p. 198)⁶. Avec la sensation d'un « anonymat parmi une masse », le travailleur ne peut que ressentir que la direction de l'entreprise l'utilise comme « une ressource interchangeable ». Chez l'ouvrier spécialisé « saisi dans le corset de fer de l'OST, la dépersonnalisation s'accompagne souvent de surcroît de la conscience de ne *jamais pouvoir achever* sa tâche » (p. 249).

Précisons que pour Friedmann, il ne s'agit pas seulement de s'attarder à des symptômes de mal-être chez l'ouvrier, voire de délabrement de l'état de sa santé mentale et physique, mais de dénoncer un *phénomène social* qui touche « des centaines de millions d'ouvriers et d'employés occupés à des tâches parcellaires, répétées à cadence rapide, n'impliquant que peu ou pas de connaissances professionnelles, d'initiative, d'engagement psychologique ou moral dans l'entreprise qui les paie » (Friedmann, 1964, p. 200).

⁶ Une précision sur la notion chez Friedmann de satisfaction/insatisfaction dans la tâche de travail: quand celui-ci parle de tension *nerveuse* ou de stabilité/instabilité *nerveuse*, ou encore de malaise conscient ou non conscient, il parle le langage ordinaire. L'état émotionnel profond et la dynamique intrapsychique conflictuelle mobilisée par la situation de travail, dont parlent aujourd'hui Christophe Dejours ou Vincent de Gaulejac ne sont pas le propos de Friedmann.

Portant une attention particulière à « l'accoutumance » comme mécanisme de défense contre l'insatisfaction que peut provoquer le fait de travailler dans des postes à la chaîne, Friedmann insiste sur l'idée que les causes de l'insatisfaction peuvent échapper à la conscience du travailleur. Certaines personnes interviewées pouvaient se déclarer « satisfaites » d'un travail industriel extrêmement routinier effectué depuis plusieurs années au même endroit et au même poste : telle cette ouvrière horlogère qui perceait « à la même place, le même trou dans la platine d'une montre et refusait le moindre changement, voire seulement de percer un autre trou dans la même pièce » (Friedmann, 1964, p. 203). Friedmann attribuera des causes complexes à l'accoutumance passive de ces travailleurs à l'immutabilité de leur tâche routinière. Leur satisfaction apparente peut recouvrir une insatisfaction plus ou moins diffuse qui imprègne la vie de travail, qui le « dépersonnalise » en estompant « les colorations et les différences internes des tâches ». L'insatisfaction à la tâche peut être plus ou moins consciente, mais elle se révèle dans la « tension nerveuse, l'insomnie, la fatigue générale, l'hypertension artérielle, les ulcères et d'autres manifestations psychosomatiques qui peuvent révéler l'existence de sentiments inconscients » (p. 203).

Si on privilégie clairement dans cette revue de la littérature sociologique, l'école française de sociologie des années 1940-1970 par rapport à l'approche américaine de la sociologie des organisations pendant ces mêmes années, c'est parce que de notre point de vue, bien que les analyses de Robert Merton (1940, 1957), Philip Selznick (1943, 1948, 1949), Alvin Gouldner (1953, 1955) et Peter Blau (1957) aient exprimé incontestablement une critique importante de l'École des Relations humaines, elles n'ont pas proposé pour autant une dénonciation radicale des formes établies de la division du travail. Quelques auteurs montrent que nombre des conclusions de ces recherches ont contribué paradoxalement à la légitimation de l'OST (Aktouf, 1994, 1990 ; Montaño-Hirose, 2006).

1.2.4 La reconnaissance de la marge de liberté de l'acteur

Parmi les sociologues français intéressés à la question de l'organisation du travail en lien avec l'expérience de l'acteur social, Michel Crozier est incontournable. *Le phénomène bureaucratique* (1963) *Le monde des employés de bureau* (1965) tout d'abord, puis la recherche sur l'« analyse stratégique de l'action collective » réalisée avec Erhard Friedberg et publiée sous le titre de *L'acteur et le système* (1977) montrent que pour Crozier le modèle bureaucratique est devenu l'archétype du système d'organisation sociale de l'entreprise aussi bien publique que privée. Crozier s'intéresse à la théorie wébérienne par opposition au marxisme, dont la polarisation du monde en deux classes antagonistes ne rend pas compte, selon lui, de plusieurs éléments de la vie de travail qui concernent les catégories sociales intermédiaires.

Crozier note dans les années 1960 que « pour la première fois dans l'histoire des sociétés humaines, le nombre des travailleurs non-manuels excède le nombre des manuels au sein de la population active » (Crozier, 1965, p. 9), et qu'on peut « se demander s'il ne convient pas d'analyser les attitudes et les comportements des employés [...] comme beaucoup moins marqués par les différences de classe » (p. 11). Les intérêts de Crozier sont selon ses termes « macrosociologiques ». Ce qui dans ses analyses est plus directement relié à nos propres intérêts de recherche, est le fait qu'il accorde une importance primordiale à l'*expérience vécue* de l'employé en introduisant le facteur de la subjectivité. Dans leur méthode de l'« analyse stratégique » des acteurs, la subjectivité pour Crozier et Friedberg « est un élément capital qui, tout aussi "objectivement" que les contraintes techniques ou économiques, définit la situation de chacun, c'est-à-dire ce par rapport à quoi il élabore sa propre stratégie et sa propre

conduite⁷ » (1977, p. 459). Pour ces deux auteurs, le travailleur est un acteur social – au plein sens du terme – qui n’est pas dans une situation de domination absolue : l’acteur possède une marge de latitude et d’autodéfinition. En s’appuyant sur Goffman, Crozier et Friedberg rappellent que même « dans les situations les plus extrêmes, l’homme garde toujours un minimum de liberté et il ne peut s’empêcher de l’utiliser » (1977, p. 42). Ainsi, au lieu d’accepter les prémisses de l’aliénation physique et mentale de l’individu par le travail et les modèles qui expliquent la conduite du travailleur à partir de la soumission, le conformisme, et au mieux la résistance passive, Crozier et Friedberg préfèrent traiter de la question : « Pourquoi si les hommes sont capables de battre le système même dans les situations les plus extrêmes, comment se fait-il qu’ils se laissent dominer par lui dans des situations beaucoup moins contraignantes ? » (1977, p. 42). Leur position d’analyse est que la conduite du salarié « face à ses supérieurs hiérarchiques au sein d’une organisation » est le résultat d’une négociation, et que le salarié conserve toujours une part d’autonomie. La conduite du subordonné est « fonction des possibilités qui s’offrent à lui de se coaliser avec ses collègues et de mobiliser ainsi leur solidarité. » Ils écrivent :

La conduite [du subordonné...] dépendra plus particulièrement, de sa capacité à construire ses rapports avec autrui, à communiquer, à nouer et à renverser des alliances et, plus profondément peut-être, à supporter les tensions psychologiques qu’entraîne nécessairement tout risque de conflit (Crozier et Friedberg, 1977, p. 43).

En ce sens, Crozier et Friedberg ne retiennent ni les postulats d’une analyse marxiste classique, ni ceux de l’École des Relations humaines. Ils trouvent très discutables les analyses de l’adaptation du travailleur à un système contraignant qui surdéterminerait

⁷ Note de Crozier et Friedberg : De façon plus générale, ne doit-on pas considérer que tous les éléments de la « réalité sociale » – si « matériels » et « donnés d’avance » qu’ils paraissent de prime abord – sont socialement construits et socialement maintenus, c’est-à-dire le produit de conflits et de rapports de pouvoir entre des individus ou des groupes, bref, des acteurs sociaux (Crozier et Friedberg, 1977, p. 459).

de part en part ses conditions de travail et écraserait pour lui toute possibilité de marge de liberté. Pour eux, l'analyse doit impérativement être plus nuancée : dans la quotidienneté de la vie de travail de la grande entreprise contemporaine, et dans la dynamique des rapports du salarié à ses supérieurs, contremaîtres et autres, il arrive fréquemment que « telle règle ou telle prescription formelle qui apparaissent d'abord comme des contraintes [...soient] “détournées” de leur sens pour devenir une protection contre le supérieur ». Exemple-type, le plus élémentaire peut-être en termes d'affirmation personnalisée d'une marge de manœuvre de la part de l'employé, un comportement d'apparence agressive, peut être un comportement de défense : « une colère qui paraît l'expression d'une pulsion affective non raisonnée de l'individu sera utilisée par lui comme un instrument pour se faire respecter et pour imposer son point de vue dans une situation non structurée » (p. 43). Le plus souvent toutefois, les stratégies utilisées et non officiellement formalisées, seront celles d'une redéfinition individuelle, ou groupale dans une équipe de travail, de la manière dont seront remaniés dans une négociation implicite ou explicite les objectifs de production et les cadences normées et prédéfinies par l'employeur (Crozier, 1963).

1.3 Les « approches cliniques » sur l'organisation du travail

1.3.1 La sociologie de la souffrance causée par l'organisation du travail

Les problèmes liés aux expériences sensibles du travailleur ont été étudiés par un courant de pensée contemporain globalement nommé « Approches cliniques du travail » (Dejours, 2015a, 2015b; L'Huilier, 2006; Clot, 2002). Ce courant de pensée regroupe un spectre d'études dites, selon les auteurs, de « psychopathologie du travail », de « psychodynamique du travail », de « clinique de l'activité », ou encore de « psychologie sociale du travail » : autant d'approches qui « entretiennent des relations

privilégées avec certains courants de l'ergonomie, de la médecine du travail et de la sociologie du travail » (Molinier et Flottes, 2012, p. 51). Nous semblent plus particulièrement pertinentes pour notre étude les analyses dites de psychodynamique du travail (Dejours, 2008, 1990, 1980) et de sociologie clinique (Aubert et Gaulejac, 1991 ; Aubert, 2003 ; Gaulejac, 2011 ; Gaulejac et Hanique, 2015).

Centrée sur la dialectique des relations plutôt que sur l'individu et ses symptômes la psychodynamique du travail⁸ s'intéresse « aux processus intersubjectifs qui rendent possible la gestion sociale des interprétations du travail par les sujets » (Dejours, 2008, p. 228). Partant de la psychopathologie du travail et des premières études des années 1950 par Louis Le Guillant, Claude Veil et Paul Sivadon, Christophe Dejours se donne pour objectif : « l'analyse de la souffrance psychique résultant de la confrontation des hommes à l'organisation du travail » (2008, p. 216).

Hormis Christophe Dejours très informé de psychanalyse, la plupart des chercheurs en psychodynamique du travail proviennent pour la majorité d'entre eux de l'ergonomie (Eg. François Daniellou, Pierre Logeay, Philippe Davezies) et ont principalement concentré leur attention sur *l'environnement physique* du travail (bruit, température, conditions chimiques et biologiques, vapeurs, poussières, virus, bactéries, etc., plutôt que sur les *conditions salariales* de travail. Il s'agit en premier lieu de s'attarder aux conditions qui mettent à risque le corps et peuvent causer des pathologies mentales ou psychosomatiques. Mais ces divers chercheurs ont aussi démontré que l'on peut constater dans un environnement de travail physiquement adéquat des états d'une souffrance psychique importante.

⁸ Dans cette recherche nous avons privilégié les travaux du courant francophone. Pour les bases d'une psychodynamique du travail, cf. également les auteurs de langue anglaise Cilliers & Koortzen (2000) et Czander (1993).

Dejours (1980) part de la prémisse marxiste que le travail industriel est un malheur social et historique qui atteint la santé mentale du travailleur. L'organisation moderne du travail est une « donnée préexistante à la rencontre entre l'homme et le travail » à laquelle le travailleur ne peut que se soumettre.

Partant d'une approche de laboratoire, Dejours va s'inspirer de la phénoménologie et du modèle psychanalytique du fonctionnement psychique. Rapidement, ses travaux et ceux de ses collaborateurs vont se centrer sur les stratégies de défense individuelles et collectives mises en place par les acteurs contre la souffrance, et contre les dommages à la santé mentale que peut causer le travail. À son tour, et dans des termes assez proches de ceux déjà utilisées par Crozier et Friedberg, Dejours (1990, p. 689) se pose la question de savoir « comment les travailleurs, dans leur majorité, parviennent (...) malgré les contraintes de la situation de travail, à préserver leur équilibre psychique et à demeurer dans la normalité ». L'auteur n'est pas naïf, il sait que la normalité est « un équilibre instable, fondamentalement précaire entre des contraintes de travail déstabilisantes – voire pathogènes –, qui causent la souffrance, et les défenses psychiques contre la souffrance » (p. 690). Aussi rappelle-t-il l'importance historique, et la nécessité maintenue de la solidarité ouvrière et de ses luttes collectives :

Une forme radicalisée de stratégie collective de défense (qui) émerge dans des situations de souffrance où il n'y a plus d'espace de discussion pour réaménager le rapport à l'organisation du travail d'une part, où le renoncement des agents à toute action d'amélioration se traduit par l'apparition d'une pratique dominante de dénonciation et par l'effort désespéré de maintenir la cohésion des agents entre eux par référence à l'ennemi commun d'autre part (Dejours, 2008, p. 72).

Dans la première édition de son *Essai de psychopathologie du travail* (1980), il rappelle les caractéristiques qui font le ciment d'une idéologie collective de métier. Celle-ci:

- « A pour but de masquer, contenir et occulter une anxiété particulièrement grave ;
- elle est élaborée par un groupe social particulier [...] ;
- elle est dirigée non pas contre une angoisse issue de conflits intrapsychiques [...], mais elle est destinée à lutter contre un danger et un risque *réels* ;
- pour être opératoire, elle doit obtenir la participation de tous les intéressés ;
- elle doit être dotée d'une certaine cohérence ;
- elle a toujours un caractère vital, fondamental, nécessaire (Dejours, 2008, p. 71) ».

En d'autres termes, une idéologie collective de métier protège contre un danger objectif dans la tâche de travail ; elle cribble les angoisses sous-jacentes aux mécanismes de défense individuels contre la peur et les risques physiques éventuellement en cours et elle empêche de mettre en évidence les anxiétés, voire les couardises, de chacun. Dejours (2008, p. 230-233) insiste pour dire que pour atteindre la coopération requise par le processus collectif du travail, n'en déplaie aux espérances des experts en Ressources humaines, la volonté de toutes les personnes de travailler ensemble est indispensable, de même qu'est indispensable de leur part la nécessité de « surmonter collectivement les contradictions qui naissent (...) de la quiddité de l'organisation du travail ». Il s'agit donc de savoir « comment procéder pour ne pas briser la mobilisation des intelligences et des personnalités [... car] la mobilisation subjective s'avère très puissante chez la plupart des sujets bien portants. Tout se passe comme si le sujet confronté à l'organisation du travail ne pouvait pas s'empêcher de mettre en action les ressources de son intelligence et de sa personnalité » (Dejours, 2009, p. 110).

De leur côté, Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac (1991) présentent dans leur ouvrage *Le coût de l'excellence* une critique caustique du management et de son invasion idéologique dans les diverses sphères de la vie contemporaine. Leur critique de l'idéologie dite « de l'excellence » dans l'entreprise avec son corollaire, le projet, sinon le nouvel impératif, de gérer la vie ou la famille comme un « projet administratif », dénonce l'obsession et l'utopie de la « qualité totale » (*zéro défaut*).

Est dénoncée du même souffle dans cet ouvrage, une « spiritualisation » de l'organisation, et même une « sacralisation » de l'entreprise comme si celle-ci était l'endroit idéal pour le développement et la réalisation de soi ! Bien au contraire, le management dit « de l'excellence » conduit tout droit, soutiennent ces deux auteurs, à des risques de décompensation physique et psychique des employés et à une augmentation du stress dans le travail. La logique du management de l'excellence est propice à la souffrance parce qu'elle oblige l'employé à s'investir « tout entier » dans l'entreprise et à lui vouer « toute la passion dont il est capable, dans sa double dimension corps et âme, physique et psychique, charnelle et spirituelle » (Aubert et Gaulejac, 1991, p. 131). Sans oublier le leurre contractuel proche d'un contrat faustien qui présente l'entreprise comme « le moyen de favoriser la réussite individuelle et le lieu privilégié pour gagner la guerre économique de concurrence » (p. 304). Les impératifs explicites de cette métaphore de la guerre et du guerrier dans le discours politico-promotionnel de l'entreprise – et dont on espérerait qu'elle va inspirer l'ensemble des acteurs de l'organigramme jusqu'au travailleur de la base – engendre « des malaises diffus, des troubles psychosomatiques, des dépressions larvées, des insomnies, migraines. Autant de symptômes [...] d'une souffrance profonde qui semble s'étendre » au point de devenir un symptôme social (p. 305).

On peut trouver dans les analyses d'Aubert et Gaulejac l'empreinte d'une hypothèse d'Elliott Jaques dans son article *Les systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution* (1955/1978, p. 546) dans lequel était soutenue l'idée que « l'un des éléments primaires de cohésion reliant les individus dans des associations humaines institutionnalisées est la défense contre l'anxiété psychotique ». Sans aller aussi loin, et sans prononcer le terme d'anxiété psychotique, Aubert et Gaulejac, écrivent à leur tour que « les individus projettent à l'extérieur les pulsions et les objets qui sont à la source de l'angoisse et les mettent en commun dans les institutions où ils s'associent » (1991, p. 248). Cette affirmation sur le noyau inconscient des stratégies de défense contre l'angoisse et les sources intimes du stress

au travail rejoint cependant la proposition psychanalytique kleinienne de Jaques, selon laquelle il y a « bouclage » entre deux niveaux d'organisation, l'organisation psychique inconsciente individuelle et l'organisation institutionnelle dans lesquelles se met en place un système de défense fantasmatique *subjectif et collectif*, permettant « au moi de chaque individu de se protéger contre l'angoisse interne, [et] comme système institutionnalisé, permettant au groupe d'effectuer les tâches qui lui sont assignées par une répartition fonctionnelle des rôles et du travail » (p. 250).

Pour lutter contre « l'ordre paradoxal » du capitalisme contemporain qui au moyen des méthodes du management et de ses outils de gestion des ressources humaines cause la perte de sens du travail et peut « rendre les travailleurs fous », Gaulejac et Hanique (2015) proposent deux mécanismes utilisés par les travailleurs, les « adaptations défensives » et les « résistances émancipatrices ». Selon eux, les adaptations défensives agissent « comme des systèmes immunitaires, somatiques et psychiques » qui permettent aux individus de se protéger des agressions de différentes natures et ressenties comme des menaces de danger. Si ces adaptations défensives « sont du côté de la protection pour ne pas tomber malade », les résistances émancipatrices sont, elles, « créatrices » : « elles sont des mécanismes de dégagement [...] moins du côté de la protection que de la créativité et du pouvoir d'agir » (2015, p. 233).

1.3.2 Le harcèlement psychologique au travail

Parmi les formes diverses d'une violence s'exprimant dans le milieu du travail, l'étude du harcèlement psychologique est la plus récente (Soares, 2006). On doit la première définition du harcèlement psychologique à Carroll Brodsky qui voyait dans celui-ci la volonté de « briser la résistance, frustrer ou obtenir une réaction d'un autre » (Brodsky, 1976, p. 7). Cependant, le premier essai plus véritablement approfondi sur cette notion,

est celui de Marie-France Hirigoyen (1998) qui définit le harcèlement dans l'entreprise comme un type de « violence perverse sur le lieu de travail » par laquelle « il faut entendre toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail » (Hirigoyen, 1998, p. 67).

Nous dirons que le principal enseignement du livre d'Hirigoyen est d'avoir permis de prendre conscience qu'il ne s'agit pas de cas isolés, mais d'un phénomène structurel de rapports de pouvoir éventuellement insidieux et sournois. L'apport de cet ouvrage est d'autant plus important et significatif qu'il a permis de mettre à jour une résistance collective de très longue date à reconnaître ce type particulier de rapports de domination dans l'univers du travail : rapports de domination souvent observés entre un homme en position hiérarchique supérieure à l'endroit de femmes en positions subalternes, mais n'intervenant pas seulement dans un rapport de domination machiste perverti. Le harcèlement psychologique au travail peut interférer également dans les relations de travail entre personnes de même sexe.

Pour décrire la nature de la souffrance issue du harcèlement psychologique au travail et le sentiment d'impuissance qu'il engendre chez la personne qui le subit, Gaulejac cite Ricœur qui parle de « diminution, voire [de] destruction de la capacité d'agir [et] du pouvoir-faire » du sujet, et qui peut être ressenti « comme une atteinte à l'intégrité du soi » (Ricœur, 1990, p. 223). À quoi Gaulejac ajoute : « faute de pouvoir exprimer un sentiment "juste" face à une situation intolérable, le sujet détourne sa colère contre lui sous forme de culpabilité, de ressentiment intérieur » (2011, p. 70).

Il existe toutefois une forme de harcèlement psychologique au travail dont nous dirons qu'elle est à la fois plus « environnementale », et plus sournoise. Il s'agit tout d'abord de ce que Nicole Aubert (2003) nomme « la maladie du temps » ou plus exactement

« la dictature du temps réel » qui a changé la manière subjective d'expérimenter et éprouver les temporalités, et qui « a instauré, dans l'entreprise et dans la société, le règne de l'urgence, de l'instantanéité, de l'immédiateté » (Aubert, 2003, p. 15). Le climat de pression est devenu tel « qu'il corrode, selon elle, les individus qui déconnectent brutalement, comme sous l'effet d'une surchauffe énergétique intense, ou sombrent dans la dépression, comme pour tenter de “ralentir le temps” ».

Mais il s'agit également de la pression considérable induite par ce que l'on nomme aujourd'hui *gestion stratégique du capital humain*. Nous nous accordons pleinement à cet égard avec Gaulejac et Mercier (2012) pour affirmer que « la révolution managériale » a renforcé l'instrumentalisation du travail à partir des développements de la théorie dite du « capital humain ». Ce terme sémantiquement chargé fut forgé par l'économiste américain Théodore W. Schultz (1961), et popularisé par son concitoyen Gary Becker (1962), l'un des représentants, avec Milton Friedman, de l'École de Chicago, creuset du néolibéralisme (Gaulejac et Mercier, 2012, p. 101).

Les fondements de ce qui est appelé dans l'univers des Ressources humaines, *la Théorie des compétences humaines* développée par David McClelland à partir de 1971 (cf. McClelland, 1973), proviennent de la psychologie industrielle et ont permis l'opérationnalisation de la thèse des économistes libéraux sur « le capital humain ». Depuis son émergence, cette notion et sa terminologie sont devenues une des principales sources de référence dans les modèles actuels de la gestion du personnel (cf. Gutierrez-Gutierrez, Barrales-Molina & Kaynak, 2018 ; Delery & Roumpi, 2017; Martin, Romero & Sanchez, 2005), aussi bien auprès de la direction des entreprises que de leurs services de ressources humaines, qui ont commencé à considérer les salariés comme « la plus grande richesse de l'entreprise », tel que l'affirme un discours managérial aujourd'hui largement répandu (cf. Khaliq, *et al.*, 2018 ; Fulmer & Ployhart, 2014 ; Hagen, Udeh & Wilkie, 2012).

À y regarder de plus près cependant, on remarque, et nous nous efforcerons de le démontrer, qu'il s'agit là d'un type subtil d'instrumentalisation de l'employé au sens où cette rhétorique est une idéologie qui invite à concevoir les personnes travaillant dans une entreprise, non pas comme des individus en chair et en os représentant des personnalités singulières, mais comme un « ensemble de compétences » abstraites et anonymes. Ces compétences sont appréhendées peu ou prou à l'équivalent de fournitures ou de ressources matérielles – en l'occurrence humaines – interchangeables et opérant sur un marché régi par les lois de l'offre et de la demande. La théorie des compétences humaines a de surcroît contribué à enraciner idéologiquement de nouveaux référents normatifs dans l'univers de l'entreprise, constituant ce que nous qualifierons de « nouvelles configurations dans la logique de la domination », soit des formes inédites de contrôle de la subordination et de reproduction de nouveaux rapports d'autorité. Il nous semble en effet que certains termes des rhétoriques managériales et des Ressources humaines comme « la prévention des troubles psychosociaux » ou des « risques psychosociaux » sont utilisés à titre d'euphémisme pour adoucir les effets négatifs de ces formes de contrôle. On peut ajouter, nous semble-t-il, à cette euphémisation des maux, d'autres termes de la novlangue managériale (*empowerment*, *self-control*, etc.). Ces rhétoriques feront l'objet d'une analyse plus développée dans les chapitres 5 et 7 de la thèse.

Nous nous sommes efforcés dans ce chapitre de montrer que depuis la fin du XVIII^e siècle et depuis les préambules de la Révolution industrielle dans les années 1840, les différentes approches de pensée qui ont conduit à une réflexion humaniste sur le travail ouvrier, et à la fondation et au développement de la sociologie du travail et de l'entreprise, s'accordent toutes pour affirmer que les transformations successives de

l'acte de production industriel qui se sont produites au cours des deux derniers siècles et demi, ont engendré des effets pervers dommageables physiquement et psychologiquement chez les exécutants d'une tâche à accomplir, devenue le plus souvent une tâche hautement parcellisée et subjectivement désignée. Un phénomène social collectif dans l'ordre du tragique qui est observable à l'échelle planétaire.

Mais ces analyses critiques démontrent également qu'à chaque modification structurelle historiquement intervenue dans le processus du travail et son organisation systémique, ont répondu en contrepartie chez les travailleurs des réactions créatives de résistance et de protection qui sont à la fois individuelles, et collectives.

À titre d'exemple, nous rappellerons que le « freinage » dans la tâche qui aux yeux de Taylor était un mal qui affectait la productivité de l'entreprise, et qui à ce titre était à éradiquer, était analysé à la même époque par Weber (1908), comme un mécanisme spontané et salutaire de lutte du travailleur contre l'accélération des rythmes du travail engendré par les chaînes de montage.

Aujourd'hui, un sociologue comme Eugène Enriquez (2005) s'attardant à la question du harcèlement psychologique dont on parle dans tous les médias, montre que ce harcèlement ne se présente pas uniquement sous la forme de brutalités et injustices manifestes contre lesquelles les salarié-e-s ont appris à se défendre par les voies légales, mais qu'il tend à emprunter la forme plus insidieuse de la phraséologie propre à l'idéologie managériale contemporaine, celle par exemple qui est enseignée dans les écoles de management où l'on s'efforce d'inculquer aux futurs diplômés la mise en pratique des modèles de *gestion stratégique et psychologique du capital humain*⁹. Quelle sera la réponse critique apportée de leur part, par les employés au conditionnement psychologico-idéologique subtil dont ils sont devenus l'objet, un

⁹ Notre soulignement.

conditionnement qui se double d'une contrainte normative de « performance » et « d'excellence » ?

Le constat de Friedmann dans les années 1940-1950 n'a donc rien perdu de sa pertinence. Le divorce dans la conception de l'activité humaine au travail s'opère toujours entre les tenants de l'organisation du travail dans les entreprises, et les sociologues du travail et autres analyses critiques du monde de l'entreprise. La séparation entre « la pensée » et l'exécution des tâches se traduit dans l'entreprise sous forme de « structures administratives rigoureusement centralisées, autoritaires et verticales » (Friedmann, 1964, p. 198). L'administrateur « spécialiste », qu'il soit haut cadre de l'entreprise, technicien de la gestion du personnel, ou superviseur intermédiaire, voit essentiellement chez l'employé un instrument qui doit être le plus efficace possible, englué qu'il est à son insu dans le système *managinaire* diront Aubert et Gaulejac¹⁰, qui oblige les employés à une affiliation mécanique et irrationnelle à l'entreprise, une sorte d'« adhésion passionnelle ».

Tandis que le sociologue insiste sur le besoin vital de marge de liberté pour l'individu, son aspiration naturelle et légitime de participer à la définition de sa tâche de travail, et la nécessité que celui-ci soit organisé de façon à ce que la personnalité de *l'acteur-employé* soit engagée dans sa contribution au processus de production et qu'il trouve dans le quotidien de son emploi une source d'épanouissement personnel.

Pour résumer en d'autres termes notre propos introductif, nous pourrions également dire que depuis l'introduction de « la modernité » dans l'organisation du travail, dont l'OST est le paradigme de base, chaque époque et pratiquement chaque génération, ont travaillé à redéfinir le rapport dialectique entre les maux engendrés par les systèmes de rationalisation de l'organisation du travail, les stratégies psychiques de protection,

¹⁰ Leur néologisme.

voire de combat politique, que les travailleurs ont inventées au fur et à mesure, et l'idéologie des pratiques managériales en voie de devenir aujourd'hui un modèle hégémonique dans le contexte du néo-libéralisme. La tâche du sociologue est celle de déceler et de comprendre les composantes de ce rapport dialectique en constant mouvement de redéfinition, et qui est le moteur même du changement social.

CHAPITRE II : LES ÉTUDES SOCIOLOGIQUES DU COMMERCE ET DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Nous nous attacherons dans ce chapitre à rendre compte des deux étapes principales dans la constitution du développement du commerce dit des grands magasins et des grandes surfaces, un secteur qui, faut-il le souligner, a moins retenu l'attention de la pensée sociologique que l'industrie manufacturière.

La première étape historique que nous considérerons porte sur les origines des magasins par départements au tournant du XIXe et du XXe siècle. La deuxième portera sur l'organisation du travail dans les grandes chaînes contemporaines de la distribution alimentaire, plusieurs décennies plus tard.

Nous nous attarderons en premier lieu, sur plusieurs monographies datant de la fin du XIXe siècle et de la première décennie du XXe siècle, et ayant traité de la qualité de vie et des conditions de travail dans les grands magasins naissants : horaires, conditions sanitaires, salaires, description de la tâche, relations hiérarchiques, etc. Nous montrerons que ce ne sont pas les petits commerces présents dans les villages et dans les bourgs – et qui subsistent aujourd'hui encore dans les villes et dans les campagnes – mais les magasins par départements qui, en tant que redéfinition conceptuelle et systémique des conditions de l'offre de services mis à la disposition de la clientèle, furent les précurseurs des grandes chaînes de magasins de la distribution alimentaire qui sont apparus dans les années 1960, et dont le label dit de « grande distribution » a émergé dans le dernier tiers du XXe siècle.

Nous avons trouvé moins d'études francophones que d'études anglophones qui rendent compte de la vie quotidienne dans « le commerce organisé » au tournant du XIXe et du XXe siècle (*Eg.* Simon, 1860a, 1860b, 1862 ; Du Maroussem, 1894 ; Saint-Léon,

1911). Pour pallier ce manque de sources historiques, nous avons recouru à des travaux plus tardifs sur les archives historiques de magasins comme *Le Bon marché, le Printemps, les Galeries Lafayette, la Samaritaine*, etc. (Lesselier, 1978 ; McBride, 1978). Nous avons également tiré profit du roman bien connu de l'écrivain et journaliste français Émile Zola, *Au bonheur des dames* (1883). La portée d'analyse naturaliste et sociologique caractéristique de l'ensemble de l'œuvre de Zola, et universellement reconnue, fait de ce roman une des radiographies critiques les plus expressives de la situation des vendeuses dans les magasins à rayons de la fin du XIXe siècle en France¹¹.

Pour rendre compte du travail dans les grands magasins aux États-Unis, nous avons examiné plusieurs études pionnières sur le travail des femmes dans les maisons commerciales (MacLean, 1899 ; Butler, 1909a, 1909b, 1912 ; Donovan, 1929; Peck, 1900), de même que nous avons consulté les méthodes d'entraînement de la *Boston School of Salesmanship* (Norton, 1917).

La deuxième partie du chapitre rendra compte d'études sociologiques récentes sur les grandes entreprises de la commercialisation alimentaire, en conservant comme fil conducteur les mêmes problèmes examinés dans la première étape et qui sont inhérents à la relation entre l'organisation du travail commercial et la vie des employés¹². Nous montrerons que les très profondes transformations technologiques intervenues dans l'organisation du travail depuis les premiers modèles de ces chaînes de magasins il y a plus d'un siècle, ainsi que les nouvelles *logiques* du contrôle gestionnaire sont sources pour l'employé-e de ce secteur d'un mal-être qui n'est pas sans présenter plusieurs analogies avec celui identifié de très longue date dans les chaînes de montage industriel.

¹¹ L'œuvre de Zola est reconnue pour sa portée d'analyse sociologique. (Cf. par ex. Álvarez, 2008 ; Morize-Nicolas, 1994 ; Neefs, 1990 ; Grandclément, 2008 ; Héliers-Hassid, 2000).

¹² Définition et division des tâches, relations d'autorité, rémunérations, etc.

Par exemple aujourd'hui, les effets engendrés dans le jargon de la gestion par l'anglicisme *Category Management*, par l'utilisation des outils informatiques très avancés, et par les impératifs et l'idéologie du management de la dernière génération.¹³

2.1 Le travail dans les grands magasins à la fin du XIX^E siècle et au début du XX^E siècle

2.1.1 Les premières études

Hormis, l'exception notable de l'étude de William Foote Whyte (1949) sur les restaurants, les études sociologiques sur les grandes chaînes commerciales sont nettement plus rares que celles qui dès la fin du XIXe siècle, se sont concentrées sur l'industrie manufacturière (Marx, 1867 ; Weber, 1908) et la situation des ouvriers agricoles (Weber, 1892), de même que la série des grandes études qui furent marquantes tout au long du XXe siècle¹⁴. Parmi les premières études sociologiques d'importance sur le travail dans le secteur tertiaire, Michel Crozier (1963, 1965) dans la suite de Fritz Croner (1954) et de Everett Kassarlow (1962), se centrant sur le secteur postal français et celui des assurances, insistera sur le fait qu'il existe deux grandes

¹³ Aux États-Unis, quelques firmes importantes comme Macy's (Hungerford, 1922 ; Ho, 1929) ou Sears (Worthy, 1950 ; Jacoby, 1986) avaient dès le début du XXe siècle instauré une tradition de recherche interne. Mais de façon générale, si la vie de travail dans les grands magasins a retenu l'attention des historiens de l'économie (Resseguie, 1962, 1965 ; Zamagni, 1992 ; Chatriot et Chessel, 2006) et du marketing (Alt, 1949 ; Duyck et Filser, 2003 ; Tamilia, 2011), elle a occupé dans l'histoire de la sociologie du travail une place secondaire par rapport aux études du monde industriel. De même, les études du courant « approches cliniques du travail » n'ont pas privilégié le secteur commercial. Christophe Dejours (2008, 2015), Nicole Aubert (2003, 2012) et Vincent de Gaulejac (2005, 2011) ont choisi comme terrain électif de recherche, le secteur de la production nucléaire, l'aéronautique, les travaux publics, les entreprises multinationales comme IBM, Hewlett-Packard, Procter & Gamble et Xerox, ou encore des entreprises du secteur bancaire et informatique.

¹⁴ Cf, Chapitre I de la thèse, et les références aux études de Hawthorne (Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939), de l'École de Chicago (Roy, 1952, 1959), de la sociologie française du travail (Friedmann, 1946, 1964 ; Naville, 1962).

séries de métiers autour desquels s'est cristallisée la notion d'employé, les employés de bureau et les employés du secteur du commerce, qualifiés classiquement dans les deux cas de « cols blancs »¹⁵.

Non pas qu'historiquement parlant, il n'ait existé aucune étude qui, en précurseur d'une sociologie plus analytique, ne se soit pas intéressée à l'univers du travail dans les grands magasins, mais celles-ci se situaient dans la lignée des premières recherches américaines de la fin du XIXe siècle et du début du XXe, et exprimaient un point de vue que plusieurs historiens et sociologues ont qualifié en après-coup de « moraliste », au sens d'un puritanisme issu de principes religieux, essentiellement protestants. C'était d'ailleurs le cas à la même époque en Angleterre dont les premières grandes enquêtes sociales ont exprimé une prise de conscience devant l'immense misère des d'un lumpenprolétariat plus ou moins itinérant, et des enfants abandonnés ou orphelins jetés sur le pavé.

Les premières recherches américaines portaient sur les problèmes sociétaux considérables de dénuement et de pauvreté issus de la croissance démographique de vagues de populations immigrantes très peu scolarisées, sinon souvent analphabètes, de conditions sanitaires désastreuses de logement qui étaient celles de dizaines de milliers de familles, et si on y trouvait incontestablement des aspirations réformistes de la gestion publique et de l'administration des affaires politiques (Eg. Simon, 1860a, 1860b, 1862 ; Wanamaker, 1909 ; Byington 1910 ; Kellogg, 1914a, 1914b ; State of New York, 1915), selon Ewa Morawska (1993, p. 66), ces études étaient néanmoins marquées par les préjugés religieux de leurs auteurs qui appartenaient à la bourgeoisie WASP, blanche, anglo-saxonne et protestante. Ainsi, dans le contexte des valeurs

¹⁵ La notion *White Collar Worker* est popularisée par Upton Sinclair dans les années 1930 pour se référer aux salariés réalisant des travaux de secrétariat et de gestion. Pourtant dans la revue mensuelle *The World's Work* étaient apparues des allusions à ce concept dès 1911 (1911, p. 14554). Le qualificatif et la catégorie de *Blue Collar*, apparaît en anglais en 1924. « Col bleu » est un terme très usuel dans la sociologie française et anglo-saxonne (cf. Alpaslan-Danişman, 2014 ; Wickman, 2012 ; Mills, 1951).

dominantes de l'époque, Val Marie Johnson rappelle que les grands magasins naissants étaient considérés comme des espaces moralement ambigus « à la fois respectables et suspects » parce que soumettant à la tentation d'un luxe inaccessible pour elles les vendeuses qui ne jouissaient que d'un bas salaire, et ceci dans la « promiscuité » urbaine d'hommes et de femmes de différentes classes sociales qui tous aspiraient au raffinement et au luxe (Johnson, 2009, p. 462)¹⁶.

2.1.2 Les conditions de travail

Le travail dans les magasins par départements de la fin du XIXe siècle et du début du XXe siècle ne se limitait pas pour une vendeuse à attendre les clients derrière un comptoir. Ce travail impliquait toutes les tâches inhérentes au commerce, et outre les activités liées directement à la vente (mise en rayons des marchandises, service à la clientèle, emballage), on comptait également divers postes d'emplois plus ou moins qualifiés : travail de bureau (mécánographie, correspondance, comptabilité), couture spécialisée (fabrication de rideaux, de chapeaux, ajustement de la taille des vêtements, etc.), et autres tâches demandant peu de qualifications telles que la lessive et la cuisine qui étaient effectuées dans les étages supérieurs ou dans les sous-sols des grands magasins.

Il existait également aussi bien en Amérique qu'en Europe, des postes occupés par de très jeunes-filles chargées d'accompagner les clients à la caisse enregistreuse en portant les marchandises achetées¹⁷. Était également courant le recours au « système d'auxiliaires » des salles de magasins, soit un mécanisme de recrutement sur une base

¹⁶ Traduction libre.

¹⁷ Dans les textes francophones, ce poste s'appelait « débitrice » alors que dans les textes anglophones, on parle de la "*Cash girl*", terme ambigu en langue française à ne pas avec le poste de caissière de magasin de nos jours (cf., Lesselier, 1978, p. 110; Butler, 1912, pp.54-55).

de contrats résiliables à tout moment qui permettait « à la direction de résoudre le problème des variations de conjoncture, en licenciant du personnel au début des “mortes-saisons” d’hiver et d’été, et d’exercer une répression et un contrôle très fort sur le personnel » (Lesselier, 1978, p. 110).

Pouvoir être employée dans un magasin par départements était toutefois synonyme de prestige et de reconnaissance sociale. La plupart des jeunes filles américaines ou anglo-saxonnes rêvaient de ce genre d’emploi jugé socialement supérieur au travail en usine (Butler, 1912, p. 143). Être, comme on disait alors à l’époque, « une demoiselle de magasin », les rendaient fières d’elles, ainsi que leurs familles. Si les magasins semblaient leur offrir un travail à leurs yeux « digne » et enviable, ils n’en étaient pas moins des lieux d’une discrimination ethnique qui touchait particulièrement les populations immigrantes. L’argument des propriétaires pour justifier leur préférence pour les travailleurs d’origine dite locale était que les clients préféreraient faire leurs achats auprès de vendeuses qui leur ressemblaient. Ainsi, dans certains magasins recourait-on exclusivement à des jeunes-filles « américaines », tandis que dans d’autres on n’employait ni juives ni slaves, etc. (Butler, 1912, p. 144).

Le travail des magasins était fondamentalement un travail féminin. Dans les grandes maisons commerciales de Pittsburgh en 1907, les femmes représentaient 86,5 % du personnel ; dans cette même ville jusqu’à 1900 femmes sont employées dans un seul magasin (Butler, 1909b, p. 103). Le travail des enfants y était également habituel : bien qu’officiellement la loi interdisait d’engager des enfants de moins de 16 ans, on comptait des petits garçons et des petites filles à partir de 12 ans¹⁸.

¹⁸ En France une loi de 1874 établissait que les enfants de moins de 12 ans ne pouvaient pas travailler. Aux États-Unis, dans presque tous les États, les candidats à un travail âgés de moins de 16 ans avaient besoin d’une attestation signée par un notaire (MacLean, 1899, pp. 722-723, 731).

Si la direction des magasins entendait offrir des espaces de vente esthétiquement présentés, les conditions physiques de travail pour les employés étaient difficiles, tout particulièrement dans les endroits auxquels le client n'avait pas accès. Les photographies de l'époque (cf. Butler, 1912) montrent l'exiguïté de l'espace réservé aux employés et son caractère souvent insalubre : couloirs très étroits entre les présentoirs et les marchandises, station debout pendant les très longues journées de travail, air vicié dans les entrepôts de marchandises situés dans des caves ou des tunnels mal aérés et mal éclairés. « Les grands magasins cachent derrière un décor luxueux des installations aux moindres frais qui, à cause du manque d'air, de l'encombrement, de la poussière, présentent des dangers pour la santé des travailleurs » (Lesselier, 1978, p. 112). Même constat chez Lillian Gilbreth dans le magasin Macy's du New York des années 1920 : l'exécution de tâches monotones et répétitives réalisées dans la partie invisible aux clients, leur donnait la fausse impression que le travail dans les magasins requérait peu d'efforts physiques (Graham, 2000)¹⁹.

Au tournant du XXe siècle, les vendeuses étaient logées sur place ou à proximité. C'était souvent des « foyers pour travailleuses » qui possédaient dans les meilleurs des cas une bibliothèque et une salle de toilette. Les chambres étaient individuelles, mais « minuscules, spartiates et mal isolées [...avec] un froid glacial en hiver et une chaleur étouffante en été ». L'alimentation était exécrable et le règlement « similaire à celui d'un pensionnat » : interdiction de se recevoir les unes les autres dans les chambres et *a fortiori* d'y accueillir un homme, même familial, obligation de demander des « permissions » pour sortir le soir, etc. (Morize-Nicolas, 1994, p. 295).

¹⁹ Le rapport annuel (1-02-1909/1-02-1910) du *Boston Schoolhouse Department* (pp. 76-77), indique qu'il doit y avoir au minimum une salle de services sanitaires par étage et pour 25 employés. Dans les magasins étudiés par Butler, on accordait 5 minutes de permission pour aller aux toilettes, mais dans un bâtiment de 5 ou 6 étages, cette limite de temps était équivalente à en interdire l'utilisation. Dans d'autres magasins, il n'y avait pas de restrictions de cet ordre, mais il fallait la permission de la part du superviseur qui était presque toujours un homme. D'où la tendance des vendeuses à rester à leurs postes de travail plutôt que de s'adresser à un homme pour obtenir ce genre de permission (Butler, 1912, p. 37).

En 1897, il en coûtait 2,5 dollars américains par semaine dans des foyers réservés à des femmes célibataires âgées de moins de trente ans (MacLean, 1899, p. 723)²⁰. D'autres services de pensions de ce type, surtout en France, étaient fournis par la maison commerciale sous forme de rémunération.

Les horaires étaient en moyenne de douze à quatorze heures par jour, six jours sur sept. Les magasins ouvraient leurs portes jusqu'au samedi soir, avec des périodes encore plus chargées au moment des fêtes de fin d'année où la durée du travail pouvait atteindre quatre-vingt-quatre heures hebdomadaires (Butler, 1909b, p.110). Les supérieurs hiérarchiques pouvaient infliger des pénalités salariales aux employés. En 1898 dans le magasin Dufayel à Paris par exemple, une vendeuse qui arrivait en retard devait payer 25 centimes pour cinq minutes de retard ; si c'était un retard de plus de deux heures, elle perdait la commission sur les ventes de la journée (McBride, 1978, p. 673). Ces principes rigides plaçaient les employées sous la menace constante du risque de licenciement sans préavis et sans compensation. Selon Zola (1883), et McBride (1978), la peur des sanctions et le harcèlement sexuel étaient partie des « outils de direction » au sens de la domination psychologique de l'employée par le patron qui considérait que ses employés « appartenaient corps et âme à la maison commerciale ». Sans compter « les inspecteurs [qui rôdaient], à l'affût de la moindre faute, et [dont] l'indulgence "s'achétait" moyennant un paiement en nature, véritable forme de harcèlement sexuel » (Morize-Nicolas, 1994, p. 296).

Les salaires dans le secteur du commerce ont toujours historiquement été précaires. Non standardisés, ils restent aujourd'hui difficiles à calculer en termes d'équivalence. La moyenne des revenus d'une employée de ces magasins aux États-Unis était en 1907 de l'ordre de 6 à 7 dollars américains par semaine (Butler, 1909b, p. 111). Pour sa part,

²⁰ Le salaire hebdomadaire pour une vendeuse était entre 3 et 4 dollars américains (McLean, 1899, p. 724).

dans la France de 1902, une vendeuse pouvait recevoir en moyenne 75 francs par semaine, ce qui était une rétribution élevée en comparaison d'autres salaires féminins. Toutefois, la majorité des employées de magasins n'avaient pas de salaire fixe, et il était commun qu'elles soient seulement logées et nourries. Leurs payes en surplus provenaient des pourboires ou de commissions comprises entre 3,5 % et 5 % sur les ventes réalisées (MacLean, 1899, p. 724 ; Morize-Nicolas, 1994, p. 295).

Les jeunes filles devaient être toute la journée debout, sans laisser paraître leur fatigue (Morize-Nicolas, 1994, p. 296), d'une part, parce qu'on considérait que si la fatigue se reflétait sur les visages, les ventes diminueraient et d'autre part, parce que les clients se plaignaient à la direction quand ils remarquaient que les vendeuses étaient soumises à des conditions de travail trop dures (Graham, 2000).

Mais l'attente debout des clients était jugée comme un signe de courtoisie et de qualité de service, raison pour laquelle on était défavorable à l'idée de fournir des sièges aux vendeuses pour qu'elles puissent se reposer. Butler (1909b, p. 107) montre l'énorme déséquilibre entre la quantité de chaises disponibles dans le magasin de Pittsburgh et le nombre de vendeuses. Dans certains cas, elle a compté 19 chaises pour 500 travailleuses, dans d'autres, 12 chaises pour 300 vendeuses, tout cela, en dépit du fait qu'en ne fournissant pas un nombre suffisant de sièges, on violait les lois du travail en vigueur (Butler, 1912).

La fatigue physique causée par le travail qui a toujours préoccupé les dirigeants de l'entreprise de même que les premières recherches en sociologie industrielle (*Eg.* Weber, 1908 ; Mayo, 1924 ; Chase, 1930 ; Park, 1934), fut également une préoccupation présente dans le secteur du commerce. Dans les premières décennies du XXe siècle, « le système Gilbreth de l'administration scientifique » apparaît dans le grand magasin Macy's de New York et s'affirme comme une critique du système de Taylor. Les Gilbreth voyaient dans « le manque de mouvements » et la contrainte à l'immobilité

dans la station debout, les principales causes de la fatigue dans le métier de vendeuse dans un grand magasin, et ils estimaient qu'on devait tenir compte de « l'élément humain » d'une manière très différente de celle de Taylor, en particulier ses a-priori sur l'hédonisme naturellement paresseux de l'employé (Graham, 2000, p. 287). Mais malgré une dénonciation ferme de la « folie de l'efficiencence » du système tayloriste, les propositions des Gilbreth ne constituaient pas une rupture radicale, mais plutôt un changement relatif de point de vue.

Deux lectures s'opposaient radicalement à l'époque pour juger de la situation au travail et ses effets dans la vie quotidienne : d'une part, il y avait la critique mordante et noire du darwinisme social à la Zola (1833) qui faisait équivaloir à toutes fins pratiques, travail des vendeuses et pénibilité du travail; et d'autre part, il y avait la vision selon laquelle le travail des cols blancs constituait une amélioration importante et incontestables par rapport aux conditions prolétariennes de l'emploi dans les usines et les manufactures. Zola dépeint dans ses carnets de notes nous dit Lesselier (1978, p. 111) « une mécanique à manger les femmes [...dans laquelle] les patrons n'ont aucun égard pour les services rendus, pour les considérations de morale ou de sentiment. (...) Un rouage fonctionne mal, on le supprime ». Sans compter que la lutte pour les ventes était une affaire de survie : sans commissions, avec les salaires misérables de base, il n'était même pas possible de se nourrir, d'où la mesquinerie dans les relations entre collègues :

Les vendeuses plus anciennes « volent » les clientes des débutantes. Jalousies, commérages et dénonciations rendent l'atmosphère oppressante, aussi bien entre les employés des différents rayons qu'au sein d'un même rayon. La hiérarchie est forte et tous n'ont en tête que de « dévorer » l'autre. Les chefs de rayons font régner la terreur ; seule la flatterie les adoucit (Morize-Nicolas, 1994, p. 295).

Pourtant, Donovan (1929, p. 149) note que « ce que la vendeuse de magasin apprécie le plus, c'est le travail » ! Elle aime la compagnie de ses clients, et jusqu'à la compétition avec les autres vendeuses :

Elle apprécie le contact avec l'humanité qui s'infiltré par les portes du magasin et qui tôt ou tard, se fraye son chemin jusqu'à son département ; elle aime la lutte pour maintenir sa position et réussir, et elle adore le conflit des personnalités, les disputes avec ses compagnons de travail et avec la hiérarchie. Pour elle, la vie est un épisode dramatique où l'on joue le double rôle de participant et de spectateur. Pour elle, tous les petits événements du magasin et les ragots qui circulent sont le sel de la vie et la substance de l'existence²¹.

Le plaisir que l'on peut trouver dans les luttes même « féroces » et « les disputes entre collègues » met l'accent sur la dynamique vitalisante, voire excitante, et pas seulement négative et destructive des petits conflits du quotidien. La vie vivante n'est pas faite que d'harmonie.

Peut-être, est-ce quelque chose de cet ordre qu'exprime Philippe Davezies lorsqu'il écrit :

Au bout du compte, il n'y a pas de travail qui ne comporte une dimension de souffrance. Or, c'est justement dans la mesure où il place le sujet face à une difficulté qu'il peut constituer un puissant opérateur de santé [...]. L'urgence, par exemple, est classiquement considérée comme un facteur de stress, mais la capacité à faire face à l'urgence peut constituer un élément très positif de l'identité professionnelle avec des répercussions bénéfiques en termes de santé (Davezies, 2008, p. 34).

Mais à côté des conflits relationnels inhérents à la vie professionnelle, ici comme ailleurs, il y avait aussi les solidarités et l'entraide mutuelle, au travail, comme pendant

²¹ Traduction libre.

les jours de repos. Des amitiés se forgeaient, et après le travail s'organisaient des promenades entre couples d'amoureux, des bals dans les guinguettes, des ballades en barques sur les rivières ou les étangs à la périphérie des villes, etc. Nous avons en tête en France les scènes de campagne de l'École de Barbizon et les peintures de la vie populaire par les premiers peintres impressionnistes.

2.2 L'organisation du travail dans le milieu de la grande distribution aujourd'hui

Nous centrant dans cette seconde section du chapitre sur les grandes firmes de distribution alimentaire que nous connaissons aujourd'hui, nous pouvons considérer que les « chaînes de magasins par départements » apparues dans la seconde moitié du XIXe siècle, pharmacies, magasins de vêtements, de chaussures, de meubles, etc. en furent les précurseurs. Néanmoins, existait déjà un exemple notable dans le commerce de l'épicerie, la *Great American Tea Company* fondée en 1859 par George F. Gilman et George H. Hartford, qui exploitait en 1865 vingt-six magasins à New York (Chandler, 1988, p. 262).

À partir des années 1980, l'apparition maquée des chaînes des supermarchés ou encore ce que l'on appelle « les grandes surfaces » va susciter l'intérêt sociologique, notamment en ce qui concerne les postes de travail de caissière de magasin, et dans une moindre mesure ceux des chefs de rayons (Soares 1997, 2001; Longo 2013; Alonzo 1998; Bernard, 2005 ; Waelli, 2009 ; Benquet, 2009, 2013; Boespflug, 2010 ; Julhe, 2006).

Le retard des études sur la grande distribution alimentaire s'explique par le fait qu'il s'agit d'une forme commerciale historiquement récente. Wal-Mart, le chef de file de ce type à l'échelle mondiale, ouvre aux États-Unis son premier magasin en 1962, suivi

en France, l'année suivante, en 1963, par Carrefour et son premier « supermarché » de Sainte-Geneviève-des-Bois²². Le néologisme « d'hypermarché » apparaît pour la première fois dans la revue *Libre-Service Actualités*, édition du 20 octobre 1968 (Daumas, 2006, p. 76), tandis que le qualificatif de « grande distribution » n'apparaît pas avant les années 1990 pour désigner les grandes chaînes commerciales de l'alimentation dont plusieurs sont internationalisées : Wal-Mart, Carrefour, Auchan, Ahold, Casino, etc. (Durand, 2011 ; Fridenson, 2011).

« L'hypermarché représente un concept commercial hybride issu de la rencontre de deux innovations importées des États-Unis : d'une part, le concept de "libre-service" inventé en 1916 par Clarence Saunders, et d'autre part, celui du "discount alimentaire" introduit par Michaël Cullen pendant la crise des années 1930 » (Benquet, 2013, p. 32). L'invention de Cullen dut son succès aux vertus d'une gestion économique fondée sur quelques principes : « La mise à disposition d'un choix restreint d'articles, mais tous de grande consommation et de marque connue; l'approvisionnement direct auprès des fabricants ; la limitation draconienne des frais généraux ; la redistribution aux clients des économies ainsi réalisées » (Péron, 2004, p. 28). À toutes fins pratiques un hypermarché – et aujourd'hui l'architecture s'en est généralisée – est donc la vente au détail et en libre-service dans une très grande surface d'un très large assortiment de produits alimentaires et autres marchandises générales à prix relativement réduits, avec paiement en une seule opération à des caisses de sortie, avec la mise à la disposition de la clientèle d'un vaste espace de stationnement.

Le système de la grande distribution s'est également développé à partir des principes du système *Kanban*, c'est-à-dire l'articulation « du juste à temps » et du « zéro stock », concept inventé par Taiichi Ohno, et appliqué dans l'industrie japonaise de

²² Daumas (2006) et Chatriot et Chessel (2006) considèrent en effet que premier magasin en France de ce type fut bien le Carrefour de *Sainte-Geneviève-des-Bois* dans l'Essonne, qui s'auto-qualifiait de « grand magasin de libre-service ».

l'automobile à partir des années 1950. Benjamin Coriat (1991) souligne que le système *Kanban*, qui « en matière de gestion de production constitue l'innovation organisationnelle majeure de la deuxième moitié du siècle » a été inspiré par la dynamique des supermarchés, en opposition à la logique du travail fordiste. Ohno a appliqué chez Toyota, le système du fabricant américain d'avions *Lockheed* qui considérait certaines unités de production de services (entreprises périphériques) comme des « clients », et d'autres comme des « vendeurs » de pièces dont les premiers avaient besoin pour assembler les véhicules :

Le principe appliqué par Ohno fut le suivant : le travailleur du poste de travail aval (pris ici comme « le client ») s'alimente en pièces (« les produits achetés ») au poste de travail amont (le « rayon ») quand il en a besoin. Dès lors, le lancement de la fabrication au poste amont ne se fait que pour réalimenter le magasin (le « rayon ») en pièces (produits) vendues (Coriat, 1991, p. 46).

C'est l'industrie japonaise avec cette dynamique d'organisation du travail qui s'imposera ensuite sur les marchés, faisant que toutes les firmes de construction d'automobiles ont adopté ces pratiques partout dans le monde. Cette innovation dans l'organisation des processus de travail s'est étendue à tous les secteurs de l'économie, les grands distributeurs commerciaux l'appliquant non plus uniquement pour les ventes des marchandises, mais pour tout ce qui concerne leurs fournisseurs : cette transformation structurale dans les manières d'effectuer des affaires entre industriels et commerçants, fut connue sous le nom de *Efficient Consumer Response* (ECR) (Benoun et Héliès-Hassid, 1998 ; Dussart, 1998 ; Jonsson, 2016).

Jusqu'à la fin des années 1980, commerçants et industriels développaient des stratégies commerciales différentes bien que poursuivant le même but d'augmenter les ventes afin de maximiser les profits. Pour cette raison, fut généré ce qui est connu dans le jargon du management contemporain comme des « synergies stratégiques ». On connaît les analyses de synergies commerciales entre producteurs et distributeurs, Wal-

Mart et Coca-Cola, Auchan et Nestlé, Casino et L'Oréal (Bonet, 2007 ; Pascual, 2011). Parmi les sources documentaires les plus connues et citées, on trouve l'étude de la firme Procter & Gamble et ses consultants. Avec ces nouvelles modalités d'association commerciale, on assiste à l'émergence de ce que l'on nomme la « gestion de la marque » [*Brand Management*] (Dussart, 1998 ; Low & Fullerton, 1994 ; Zenor, 1994; Hocquelet *et al.*, 2016)²³ ayant entraîné la réorganisation du commerce des grandes surfaces et a abouti à « la gestion par catégories » [*Category Management*] qui détermine aujourd'hui partout dans le monde l'organisation du travail dans les chaînes de distribution alimentaire (Labrecque, *et al.*, 2016 ; Benquet, 2013 ; Gooner, *et al.*, 2011 ; Vyt, 2005).

Le *Category Management* se fonde sur une meilleure gestion des marchandises dans les magasins qui sont assimilés à des canaux de distribution. Les « sections » ou « départements » conservent le nom générique de l'entreprise commerciale, mais sont appelés à l'interne des magasins des « familles de catégories » ou des « unités stratégiques d'entreprise » rassemblant des groupes de produits reliés entre eux en fonction des habitus et besoins d'achat du consommateur. Ces « unités stratégiques d'entreprise » sont conçues comme des *micro-entreprises* à l'intérieur d'une plus large entreprise, et doivent générer des rendements financiers mesurables et gérés par des *Category Managers* qui doivent rendre compte des résultats obtenus à la direction centrale²⁴.

²³ Hocquelet *et al.* (2016, p. 26) rappellent que dès 1976, Carrefour invente les « produits libres », rapidement repris par Promodès avec les « produits blancs », puis Mammouth avec les « produits familiaux ». Ces produits préfigurent le développement des marques de distributeur (MDD) et l'ingérence croissante de la distribution dans la production.

²⁴ Notons que la première publication qui décrit et prescrit le recours au *Category Management* s'intitulait « Marketing's New Look » dans la revue *Business Week* du 26 janvier 1987 (Zenor, 1994 ; Low & Fullerton, 1994). Toutefois, c'est à partir de la décennie 1990 que se multiplient les publications en marketing et management sur la notion de *Category Management* et comment la mettre en œuvre (Harris & McPartland, 1993; Nielsen, 1992).

Dans la pratique, le *Category Management* opère une inversion des déterminations entre l'offre et la demande. Djamel Fellag explique :

Aussi bien aux États-Unis qu'en Europe, la réponse efficace au consommateur (ECR) réussit depuis 1990 à redéfinir et à restructurer l'offre grâce à l'accélération des flux d'informations et à la reconfiguration des processus de livraison entre les distributeurs et les industriels. Le volet *offre* de l'ECR n'est pas perçu par le consommateur, alors que le volet *demande* est désigné par le terme *Category Management* qui regroupe le merchandising, les promotions, les prix et l'assortiment de produits (Fellag, 2009, p. 1).²⁵

L'adoption par les grands détaillants du *Category Management* a eu d'énormes conséquences sur l'organisation du travail aussi bien du point de vue micro (la situation subjective d'emploi) qu'à l'échelle plus macro de l'entreprise. Benquet signale qu'en appliquant le *Category Management*, la mesure, l'évaluation, et la qualification des diverses activités requise est radicalement transformée :

Il n'est plus question de « métiers », mais de « tâches » et d'heures travaillées. Les activités sont traduites en équivalent temps et tout se passe comme si ce critère devenait le seul à les distinguer les unes des autres. Il n'y a plus de différence entre la manutention et la décoration, mais de simples variations de durée du travail. D'où l'on déduit qu'il n'y a plus d'un côté des manutentionnaires déchargeant des camions, et de l'autre des décorateurs enjolivant les magasins, mais une certaine quantité de force de travail indifférenciée que l'on affecte aux différents postes selon les nécessités du moment (Benquet 2013, p. 54).

²⁵ À certains égards, on peut considérer que cette inversion entre l'offre et la demande réactualise en quelque sorte l'affirmation de Marx selon laquelle le capitaliste est celui qui achète pour vendre, au lieu de vendre pour pouvoir répondre à ses besoins comme le faisait le paysan ou l'artisan d'autrefois qui portaient le produit de leur travail au marché dans le but de l'échanger contre argent pour acheter les marchandises qui leur étaient nécessaires pour vivre et se nourrir, et continuer de produire.

En ce qui concerne le niveau « macro », le *Category Management* promeut donc une organisation du travail qui permet au besoin de supprimer rapidement de grands volumes d'effectifs et qui redéfinit la mission des ressources humaines comme étant principalement celle « d'économiser de l'argent et des hommes » (Benquet 2013, p. 54).

Ainsi, si les salaires dits « justes » et le principe de la promotion interne constituent le socle principal et la valeur centrale sur lesquels reposent, en principe, les politiques de mobilisation du personnel, ce genre de déclaration et de philosophie officielle dans la gestion du personnel véhiculée par les cadres supérieurs des entreprises est une relative fiction. Et cela pour diverses raisons : en premier lieu, parce que les impératifs comptables imposent la plus grande vigilance dans la réduction des coûts de fonctionnement, et donc des salaires. En second lieu, parce que l'infrastructure salariale et les conventions collectives balisent et en réglementent de manière très stricte les conditions et possibilité de la promotion interne. En troisième lieu, et en lien avec le *Category management*, parce que la grande distribution présente une structure socioprofessionnelle atypique. « Structurellement, les places de cadres sont (...) peu nombreuses proportionnellement aux candidats potentiels, ce qui limite par là même les possibilités de promotion interne » (Bernard, 2012, p. 261). Et enfin, il faut le signaler, parce que, dans les faits, de nombreux employés ne se montrent pas intéressés aux possibilités de promotions.

2.3 Les conditions matérielles contemporaines de travail dans la grande distribution alimentaire

Le secteur de la grande distribution a su profiter des progrès technologiques qui ont eu une grande incidence sur les dynamiques économiques à l'échelle mondiale (Bernard, 2005 ; Lagrange, 2015 ; Jawadi, 2014 ; Moorhouse, Dieck & Jung, 2018).

Le suivi du registre de ventes au moyen du lecteur optique (*scanner*) a assuré à la direction des magasins un contrôle très rigoureux de la productivité du personnel des caisses enregistreuses et des centres de distribution. La précision des informations informatisées permet de programmer la quantité de caisses enregistreuses en service selon l'époque de l'année, le jour de la semaine, et l'heure, en fonction de l'affluence de la clientèle. Le logiciel *Forecast Demand Scheduler* [FDS] mesure en particulier les variations statistiques selon les semaines en termes de ventes d'articles et autres variables reliées au nombre d'employés par journée etc. (cf. Parisio & Jones, 2015; Chapados *et al.*, 2014).

Dans les centres de distribution reliés aux grandes chaînes de magasins, et notamment alimentaires, l'introduction des outils informatiques a complètement changé la donne du travail des préparateurs de commandes, et le mode opérationnel de l'activité des entrepôts. La mise en place du dispositif *Voice Picking* (préparation sous commande vocale) qui en 2016 représentait 95 % des modes de préparations (Lefevre-Halftermeyer, *et al.*, 2016) détermine désormais la façon dont les entrepôts vont approvisionner les magasins : « A l'instant même où l'achat du particulier est validé par le scanner de la caissière, un signal informatique est envoyé vers un serveur qui regroupe l'ensemble des produits sortants. Les produits sortants deviennent des produits manquants et la base de données qu'ils constituent » impose le programme à suivre dans les entrepôts pour l'approvisionnement des magasins (Gaborieau, 2012, s. p).

Jusqu'au début de la décennie de 2000, la procédure suivie par un préparateur de commandes était de recevoir la commande d'un magasin, chercher les marchandises

sur les étagères de l'entrepôt, les préparer manuellement sur des plateformes standardisées, et les transporter sur des monte-charges jusqu'à un quai de transbordement dans les camions-livreurs. Aujourd'hui, le préparateur suit les mêmes procédures, mais sous la dictée du logiciel *Voice Picking* qui le contrôle dans le moindre détail.

Le recours à des outils et programmes de contrôles informatisés a, à la fois facilité, et compliqué la tâche des préparateurs de commandes, des auxiliaires de ventes, ou du personnel des caisses enregistreuses. « Au premier abord, le temps de l'activité de la caissière semble homogène, continu, répétitif » (Bernard, 2005, p. 170), malgré certains moments d'accélération du rythme de la tâche. Les chercheurs français en ergonomie, Laville, Teiger et Duraffourg (1973) ont démontré qu'il existait une différence entre travail prescrit et standardisé, et travail réel, et qu'il ne faut pas assimiler travail en apparence simple avec monotonie et routine. Une étude menée auprès des caissières d'un hypermarché a démontré qu'il s'agit au contraire d'un travail relativement discontinu et diversifié. Soares (1997) montre que lorsqu'on se penche de plus près sur le travail des caissières, on se rend compte de son importance stratégique et de sa relative complexité :

C'est un travail qui demande de la coordination motrice ; attention extrême, manipulation d'argent, tâches qui sont accomplies de façon simultanée. Il y a aussi une dimension *mentale* (maîtriser les différents codes lors de l'enregistrement des produits ; la caissière doit connaître le magasin, etc.). Il y a la dimension *émotive* du travail [qui] consiste à gérer les sentiments afin de créer une apparence faciale et corporelle qui est observable publiquement (contact face à face ; l'attitude et l'expression du travailleur produisent un état émotionnel chez le client; etc.) (Soares, 1997, p. 314).

Une caissière interviewée par Benquet (2009, p. 13) dira que « c'est un travail difficile. Au début, on ne se rend pas vraiment compte. On discute avec les clients, avec les autres filles, on essaie de ne pas faire d'erreur de caisse. Mais très vite, ça devient dur ».

Et ce n'est pas uniquement à cause de la monotonie et les cadences routinières, mais à cause de la difficulté à trouver un sens à faire « toujours la même chose [...] le corps n'est pas fait pour faire des gestes à ce point répétitifs. Vous vous abrutissez, et vous n'avez aucune reconnaissance » (Benquet, 2009, p. 13).

Si on prend le cas d'un autre poste subalterne, par exemple, celui de préparateur de commande dans un centre de distribution et sa technologie poussée, son travail ne s'arrête pas à la manipulation de denrées alimentaires ou autres fournitures. En fait, ce préparateur est soumis à une logique « infernale » qui l'oblige à changer d'opération toutes les quinze secondes en moyenne (Gaborieau, 2012), faisant de lui une version actualisée de l'automate industriel dépeint par Friedmann dans la période d'après-guerre. L'analyse de l'activité requise « montre une segmentation en sous-activités brèves et répétitives comme l'attente de réapprovisionnement, le déplacement, l'édition d'étiquette, la prise de palette, le filmage (sic) ou les dysfonctionnements avec 'la vocale', le nettoyage des zones ou l'évacuation des déchets » (Lagrange, 2015).

Nous avons-nous-mêmes constaté la sorte de *dialogue type* relatée par Lagrange entre un préparateur de commande et la commande vocale d'un entrepôt de logistique :

La « voix » dit : « Va là, prends ça, pose là ». L'humain répond : « OK ». 120 fois par heure, la Voix dit, l'humain prend une boîte et répond. « Va là, prends ça, pose là, OK, va là, prends ça, pose là, OK, va là, prends ça, pose là... » 840 fois par jour, la voix dit, l'humain prend une boîte et répond... 18 480 fois par mois, la voix dit et l'humain prend une boîte et répond... (Lagrange, 2015, s. p.)

Mais le personnel de base ce n'est pas seul à être atteint par le changement. Les cadres intermédiaires sont eux-mêmes soumis aux règles d'un mode d'organisation du travail qu'ils n'ont en rien contribué à créer (Boespflug, 2010 ; Julhe, 2006). Le nouvel arsenal technologique, l'adoption généralisée de la surveillance informatisée dans les centrales d'achat, la standardisation des objectifs à atteindre, fait des cadres intermédiaires, *tout*

comme des managers, « de simples exécutants du système » (Boespflug, 2010, p. 11 ; Ruffier, 1984). En rendant obsolète le modèle de la supervision directe, les nouvelles formes de contrôle mises en place ont privilégié « l'assignation d'objectifs individuels et collectifs via un mixte d'autocontrôle et de contraintes psychologiques » (Julhe (2006, p. 7).

Par ailleurs et enfin, si l'on considère une autre composante essentielles de la vie de travail, s'il existe un secteur de l'emploi où les horaires sont d'une extrême variabilité, c'est bien dans les magasins de la grande distribution alimentaire, où on trouve couramment des contrats à durée déterminée, par exemple d'une courte durée pour un remplacement ponctuel de personnel, des horaires hebdomadaires très limités procurant de faibles revenus pour les salariés (Alonzo, 1998, p. 48), et, représentant de surcroit des « horaires de travail "antisociaux" » créant des risques psychologiques parce qu'en « conflit avec les rythmes de la vie familiale et sociale » (Gollac et Bodier, 2011, p. 104 ; Cano, 2017). Néanmoins, il est à noter que le secteur de la grande distribution est un secteur attractif pour les étudiants universitaires à qui convient la flexibilité des horaires et un engagement relativement faible vis-à-vis de l'employeur et de la tâche à accomplir.

2.4 Les impératifs de la « philosophie » manageriale

Nous partons de la prémisse selon laquelle *le management* est beaucoup plus qu'un anglicisme pour nommer les principes de la gestion des entreprises, mais une nouvelle modalité de la théorie de la gestion qui s'est imposée aux États-Unis dans les années 1980, et qui a imprégné au tournant du troisième millénaire l'ensemble des sphères économiques et sociales à l'échelle planétaire (Boussard, 2008 ; Chiapello et Gilbert, 2013 ; Dujarier, 2015).

On sait que les normes et principes du management ont trouvé leurs premières sources dans les doctrines de Frederick Taylor et d'Henri Fayol, et leur impact révolutionnaire au début du XXe siècle dans la transformation des processus techniques de la production. Mais nous voulons faire référence ici à la formalisation la plus récente de la théorie du management, nommée « management contemporain » ou « néomanagement » (Liégard et Marguerie, 2011; Bevort, 2013). Les sociologues s'entendent pour dater les prémices du néomanagement entre la fin des années 1970 (Salmon, 2015 ; Streeck, 2014) et les années 1980 (Castells, 1998 ; Gaulejac, 2011, 2005 ; Sennett, 2006), et surtout pour y voir une mutation subtile et complexe des dispositifs de la domination (cf. Gori et Le Coz, 2007 ; Martuccelli, 2006 ; Knights & Willmott, 2007).

Par dispositif de domination, nous entendons en l'occurrence une rhétorique discursive particulière qui a pénétré les représentations collectives et les manières de penser, en établissant des modes hégémoniques de rationalité qui font obstacle à l'analyse critique. On pourrait dire de la rhétorique discursive et des instruments d'application de cette nouvelle théorie de la gestion, qu'ils rendent invisible une « logique de domination » jusqu'ici inédite (Willmott, 2007). Qui plus est, qu'ils la « naturalisent », au sens où ils tendent à se présenter à l'ensemble des acteurs sociaux comme des principes logiques absolus : la recherche du profit, la rentabilité, les équilibres comptables, l'économie des coûts de production, la croissance économique, la prospérité financière de l'entreprise et du marché, la réalité et les impératifs de la compétition économique. Il s'agit d'autant d'éléments de réalité objectifs et quantifiables, voire scientifiquement observables pourra-t-on soutenir, auxquels on ne peut logiquement s'opposer, hormis au nom de motifs qui seraient irrationnels, anti positivistes, difficilement justifiables du point de vue économique et comptable, sinon historiquement rétrogrades.

Certes, les auteurs ne manquent pas (Gori et Le Coz, 2007 ; Durand et Le Floch, 2006; Martuccelli, 2006 ; Lordon, 2010) pour considérer que plusieurs des instruments managériaux dans les grandes chaînes de distributions, alimentaires ou autres, tels que le coaching, le « développement personnel » et « la gestion de soi », de même que les mesures d'évaluation des performances, des plans d'avancements et de promotions, sont les outils d'une aliénation subtile qui conduisent à son insu le travailleur à une soumission volontaire à un nouvel ordre normatif établi.

Peut-être faut-il nuancer, cependant. Nous essaierons de démontrer plus loin que la soumission dénoncée n'est pas toujours une obéissance ingénue, ni l'effet d'une mentalité de servage qui s'ignorerait, mais dans certaines occasions, une pseudo subordination de la part de l'employé qui entend bien tirer profit des marges de manœuvre plus ou moins minuscules ou larges qui lui sont offertes, et chercher à améliorer son bien-être au travail.

Nous avons examiné conjointement deux interprétations quant à la centralité du rôle tenu par le client-consommateur dans la grande distribution : celle de Catherine Grandclément (2011), et celle de Samuel Julhe (2006). Pour Grandclément, l'apparition de *l'être client-consommateur* est une réalité historique relativement récente qui n'est pas seulement produite par le système du libre-service²⁶, mais qui est « indissociable de l'instauration d'une distribution « de masse », dépersonnalisée, désintriquée des relations sociales de voisinage, [et] articulée à d'autres relations, plus lointaines, avec la marque et le marketing (2011, p. 75).

Pour sa part, Julhe, inspirée par Luc Boltanski et Ève Chiapello (1999), et Franck Cochoy (2002), voit dans le client de la grande entreprise capitaliste, une « création »

²⁶ Rappelons que le libre-service est un phénomène commercial complexe. Inventé par Clarence Saunders en 1916 dans ses magasins *Piggly Wiggly*, puis breveté, le libre-service s'est progressivement étendu dans un réseau de franchise de magasins mettant en application ce principe.

artificielle et instrumentalisée par le discours managérial. Le client n'est plus vu comme un simple acheteur en quête de la satisfaction de ses besoins, mais a été élevé à la catégorie de « roi » et d'« idole » que l'on se doit de satisfaire à tous les échelons de la hiérarchie des entreprises commerciales (Waelli et Fache, 2011)²⁷, et pas seulement à l'échelon du personnel opérationnel et des cadres intermédiaires, situés désormais dans une « double position frontalière : entre la direction du point de vente et les employés du magasin d'une part, entre l'organisation et sa direction et les clients d'autre part » Boespflug (2010, p. 5 ; cf. aussi Azambuja & Islam, 2019).

Les impératifs de satisfaction à donner au *consommateur-client-roi* déplacent ainsi l'autorité exercée du lieu de la direction de l'entreprise et de ses cadres intermédiaires, à celui de l'acteur externe que représente le client. C'est lui, à toutes fins pratiques, qui est le véritable donneur d'ordres et la racine explicite de toutes les sources de pressions sur le personnel, voire de « harcèlement psychologique », dans la réalisation des diverses fonctions reliées à la tâche commerciale.

Malgré les conditions difficiles du travail dans les grands magasins attestés par les recherches et témoignages de la fin du XIX^e siècle et du début du XX^e siècle, il n'y a pas eu pour autant des populations entières de femmes ou des générations de travailleurs du commerce ayant succombé à la dureté physique du travail dans ce secteur de l'emploi. Aucune comparaison possible avec les travaux agricoles ou le

²⁷ Bien que la rhétorique du management contemporain soit infiniment plus subtile, Zola (1883), déjà, notait que « la direction se montrait impitoyable, devant la moindre plainte des clientes ; aucune excuse n'était admise, l'employé avait toujours tort, devait disparaître ainsi qu'un instrument défectueux, nuisant au bon mécanisme de la vente ; et les camarades baissaient la tête, ne tentaient même pas de le défendre ».

travail dans les mines aux mêmes époques, même si les difficultés relationnelles avec les chefs de rayon, les salaires de misère, et la précarité des postes occupés, étaient incontestablement causes de nombreuses injustices dans les rapports hiérarchiques, et d'insécurité matérielles et humaines profondes. Aujourd'hui, ce sont plutôt les effets pervers de l'informatisation poussée, du *category management*, de la tendance à la disparition d'horaires « normaux » et respectueux de la vie de famille, de la fragilisation des solidarités entre employés, et enfin de la modification des mentalités face aux impératifs intériorisés de la doctrine gestionnaire du *management* qui seront sources de souffrance. En effet, plus qu'un lumpenprolétariat comme celui des *maquiladoras* d'Amérique centrale ou du Bangladesh – où il s'agit de conditions d'exploitation capitaliste brutale – nous observons dans les pays occidentaux et en Amérique du Nord un phénomène social différent dans lequel se produit une relative convergence qui pourrait perpétuer une précarisation subtile du travail, entre les aspirations ponctuelles de certains employés, tels les étudiants universitaires, et les impératifs de la gestion comptable de l'entreprise qui suppose contrôle maximal des salaires, flexibilité des horaires à temps partiels, et multiplication des contrats de courte durée.

Sigaut (2009) signale que « les sociologues et les psychologues du travail ont été beaucoup plus enclins à dénoncer les souffrances liées au travail qu'à en décrire les aspects positifs²⁸ », alors que le thème de la satisfaction au travail a surtout intéressé la gestion des ressources humaines et est un des grands objets de l'enseignement dans les *Business School* de par le lien de cause à effet qui a été établi entre plaisir à la tâche,

²⁸ On trouve d'intéressantes exceptions précoces : ainsi Henri de Man consacre-t-il en 1926 le second chapitre de son étude sur la *Psychologie du socialisme* à tenter d'expliquer le bonheur au travail. « Ce problème n'a jamais été aussi brûlant qu'à l'heure actuelle. [...] comment l'être humain peut-il trouver le bonheur, non seulement par le travail, mais encore dans le travail ? [...] Voilà le problème, le seul problème dont on puisse dire : Le socialisme lui-même est voué à l'échec s'il ne peut le résoudre ». (De Man, 1926/1974).

motivation, épanouissement personnel, et rendement dans le travail (*Eg.* Bourion et Persson, 2010; Chanlat, 1990).

D'une façon générale, le personnel subalterne de la grande distribution, notamment alimentaire, ne se sent pas identifié à une « profession », et puise peu de fierté dans le travail qu'il accomplit. Le désir de rester « lié » à l'entreprise variera donc selon les personnes et la place qu'occupe ce travail dans leurs économies de vie. Est-il celui d'une recherche de la sécurité et de la stabilité économique pour soi-même et pour sa famille, ou, comme dans le cas des étudiants, un passage transitoire et conjoncturel ? Compte-tenu de la grande hétérogénéité des situations individuelles, des catégories sociales constitutives du personnel subalterne des grandes surfaces commerciales – constitué souvent de populations immigrantes vulnérables – et des modalités de contrats à durée déterminée ou indéterminée, etc., l'occupation fournie par ce travail représente plutôt l'acceptation pragmatique d'une situation existentielle qui en est bien souvent une de non-choix. Et d'angoisses. On peut donc à cet égard difficilement s'attendre à une solidarité de corps déterminée par l'appartenance à un métier comme ce fut le cas dans des corps de métiers traditionnels ou lors des grandes luttes syndicales du XIX et XXe siècle dans de nombreux secteurs d'emploi, et on observe actuellement dans le secteur de la grande distribution, peu de stratégies analogues aux « idéologies défensives de métier » qui ont pu être mises en évidence par Christophe Dejours.²⁹

Mais nous dirions pour notre part, et au vu de notre propre expérience d'observation participante dans un grand centre de distribution, qu'il serait des plus pertinents pour le sociologue afin de mieux comprendre les rapports profondément modifiés que le sujet contemporain entretient avec le travail, et la place que son emploi occupe dans son existence, en lieu et place d'une analyse dichotomique entre souffrance et plaisir au travail, de chercher à repérer des liens plus dialectiques entre ces deux registres de

²⁹ Cf. chapitre 1.

l'éprouvé et de l'expérience existentielle. Malgré les conditions adverses diverses et sérieuses auquel un ou une employé-e peuvent être en effet soumis, on peut penser qu'il leur sera le plus souvent possible, du moins dans les pays occidentaux, d'être protégés par les conventions collectives des excès d'une organisation du travail qui serait abusive et sauvage, comme du temps du premier capitalisme, et de pouvoir parvenir à conserver un équilibre physique et émotionnel suffisant.

Henri de Man, en effet, attire notre attention sur une autre composante inhérente à l'acte même du travail, et à la nécessité vitale de cette composante pour le sujet : était-il trop optimiste et carrément utopiste lorsqu'il énonçait (1926/1974, p. 68) qu'aucune tâche « ne peut détruire complètement la joie au travail. Elle n'est qu'entravée, elle cherchera à se frayer des voies nouvelles de réalisation » ?

CHAPITRE III : LE TRAVAIL DANS LES CENTRES DE DISTRIBUTION DES GRANDES CHAÎNES DU COMMERCE ALIMENTAIRE

Les métiers de l'ouvrier traditionnel, où prédominaient des tâches manuelles plus ou moins qualifiées, ne seront plus, d'ici quelques décennies, qu'un souvenir, dans l'industrie tout au moins. Ce qui est frappant, c'est, pour la masse des travailleurs, la suppression progressive des tâches d'exécution exigeant, de leur part, une intervention physique et particulièrement manuelle. L'ouvrier est et sera, de plus en plus, un opérateur qui reçoit et émet des signaux audio-visuels actionnant des instruments et appareils automatisés.

Georges Friedmann (1963, p. 355).

Dans ce troisième chapitre, nous nous attacherons à trois aspects fondamentaux des centres de distribution des grandes chaînes de magasins de l'alimentation au détail : leur importance stratégique dans le circuit des chaînes de distribution alimentaire, la profonde transformation de l'organisation du travail qui en découle, et les conditions de travail du personnel subalterne.

Dans les enjeux de planification de ces entreprises commerciales gigantesques, la logistique du transit d'une masse de produits alimentaires hautement périssables, entre le pôle des fournisseurs et celui de l'acheminement vers les divers points de vente, est une préoccupation centrale. À cet égard, les centres dits de distribution en sont la plaque tournante déterminante.

Le *management* interne de tels centres a totalement transformé la conception ancienne de l'entrepôt de marchandises et ses fonctions antérieures. La gestion requise repose sur des investissements considérables en termes d'infrastructures et de supports

technologiques et informatiques qui ont introduit des modifications irréversibles dans le processus de la préparation de commandes, et qui concernent aussi bien les tâches de manèment des palettes de marchandises par les opérateurs de charriots, que celles des contremaîtres.

Nous nous attarderons tout particulièrement dans ce chapitre sur la technologie de la voix numérique, le *Voice Picking*, dont le recours a gagné l'univers opérationnel des tâches de base (réception des marchandises, entreposage, etc.), tout comme celui du contrôle de la tâche. Aujourd'hui, ces deux univers de la division du travail dans l'entrepôt ne communiquent directement entre eux que de façon exceptionnelle : le fonctionnement organisationnel peut s'effectuer sans pratiquement aucun échange verbal entre contremaîtres et personnel subalterne, générant une dépersonnalisation jusqu'ici inédite, de la relation d'autorité entre superviseurs et supervisés.

3.1 L'importance stratégique des centres de distribution

La révolution commerciale amorcée à la fin des années 1950 a consacré la grande distribution comme forme commerciale dominante jusqu'à la nouvelle transformation en cours des achats en ligne. Si nous en revenons à ses conditions actuelles, celle-ci, sans être de l'ordre du commerce en ligne, n'est plus constituée aujourd'hui par un simple réseau de commerces assorti de quelques entrepôts d'approvisionnement. La distinction antérieure entre d'une part, le secteur des producteurs-fournisseurs de marchandises, et d'autre part le secteur de la distribution/commercialisation ne permet plus de rendre compte adéquatement de la nouvelle synergie entre ces deux pôles économiques. Les frontières entre l'économie industrielle et agricole, et l'économie commerciale se sont redéfinies, et de profondes mutations dans l'organisation du secteur marchand ont surgi partout sur la planète.

Le principe organisationnel sous-jacent aux entreprises de la grande distribution, le *Core Business*, selon l'expression convenue dans la langue managériale (Zook, 2007 ; Cao, *et al.*, 2018) est de se concevoir en tant qu'intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Ce type d'entreprises ne se résument pas à être des distributeurs, mais des « intégrateurs » (Barba, 2010; Moati, 2016, 2001a).

On les nomme *intégrateurs* à cause des alliances stratégiques entre ces entreprises et leurs fournisseurs pour se transformer en protagonistes de l'échange de marchandises, mais aussi de la création de nouveaux marchés comme ceux des marques de distributeur [*store brands*] (Rubio, *et al.*, 2017 ; Jin, *et al.*, 2016).

Il va de soi que les grands opérateurs du commerce alimentaire sont soumis, tout autant que le secteur industriel, à la logique de la financiarisation de l'économie. Conséquemment, outre la recherche systématique de la réduction des coûts d'opérations, ils obéissent à la « dictature » implicite des actionnaires. Les rapports annuels les plus récents des trois principaux opérateurs au Canada (Loblaws, 2019 ; Metro, 2019 ; Sobeys, 2018) démontrent à l'évidence que pour remporter la plus grosse part du marché, la concurrence se joue pour l'essentiel sur le terrain des stratégies financières, ce dont atteste le témoignage d'un cadre interviewé :

L'objectif de l'entreprise ce n'est pas d'être le fournisseur alimentaire qui a la plus grosse tranche du marché. L'objectif c'est d'être le fournisseur alimentaire le plus performant. C'est ça la vision de la compagnie. Soit, d'être la plus rentable pour ses actionnaires. C'est-à-dire de trouver les façons économiques d'être toujours à plus bas coûts et d'être le plus rentable pour tous les gens qui ont investi dans l'entreprise³⁰.

³⁰ Entretien No. 4 (Cadre 02).

En termes de réduction des coûts d'opération, les grands opérateurs de la distribution alimentaire ont concentré de manière prioritaire leurs efforts logistiques sur le maillon stratégique essentiel que sont les centres de distribution. « L'entrepôt » de marchandises, au sens traditionnel du terme, a disparu, pour se transformer en plateformes logistiques équipées de dispositifs informatiques fonctionnant 24 heures sur 24, 365 jours par an, et dans lesquelles travaillent des centaines d'employés (Gajšek, *et al.*, 2018 ; Orjuela, *et al.*, 2005). Dans cette nouvelle configuration organisationnelle et opérationnelle, les termes de « plateforme logistique » et de « centre de distribution » sont à toutes fins pratiques deux termes synonymes que nous utiliserons indifféremment dans la suite de notre texte.

Un centre de distribution est l'un des univers les plus intéressants du point de vue sociologique. Sans être automatisé au même degré, il s'apparente à beaucoup d'égards dans son mode technico-opératoire aux chaînes de montage de l'industrie automobile (Hocquelet, *et al.*, 2016 ; Moati, 2001b), et constitue une version actualisée de l'organisation scientifique tayloriste.

Le processus de travail dans une plateforme logistique repose sur quatre opérations : la réception des produits alimentaires, leur entreposage, la préparation des commandes, et l'expédition/chargement des camions qui livreront vers les divers magasins. La première opération, la réception, consiste à recevoir dans le centre de distribution les marchandises livrées par les camions en provenance des différents fournisseurs. Les manutentionnaires qui occupent le poste de « préposé à la réception », déchargent les camions et déposent les marchandises dans les « zones de réception » de l'entrepôt.

La seconde opération, l'entreposage, est réalisée par les « opérateurs de monte-charge » qui acheminent les marchandises des zones de réception vers l'entrepôt. À noter qu'il s'agit d'une localisation de très courte durée, puisque les marchandises ne

resteront pas stockées : les denrées alimentaires, fruits, légumes, viandes, etc. étant éminemment périssables.

La troisième opération, la préparation de commandes, consiste à déplacer les marchandises vers les zones « de chargement » des camions qui assumeront les livraisons à l'échelle du territoire du Québec et de la partie limitrophe de l'Ontario. Le poste de préparateur de commande est celui précisément, que nous avons occupé durant l'étape d'observation requise par notre terrain de recherche. L'intérêt tout particulier de ce poste d'emploi étant d'être le plus bas dans la hiérarchie du centre de distribution et par là-même, celui par lequel commencent tous les employés qui viennent d'y être embauchés.

La dernière opération, l'expédition, consiste dans le chargement des camions de livraison par les « préparateurs chargeurs ».

L'analyse dans le moindre détail des gestes physiques reliés à la préparation des commandes et leur temps d'exécution sont mesurés avec la plus grande précision. L'investissement technologique observable dans les centres de distribution va dans le sens de l'hyper-standardisation des gestes reliés à la tâche (cf. Richet et Ruffier, 2014). Il reflète une transformation structurelle irréversible de l'organisation du travail, ainsi qu'*une philosophie* hégémonique de la rationalisation qui s'étend du modèle gestionnaire de l'entreprise et occupe une large part de l'attention du management, à la conception du travail des manutentionnaires et conducteurs des charriots de transbordement des marchandises. Ce que nous nommons ici philosophie hégémonique de la rationalisation de la tâche a des répercussions considérables aussi bien quant à ce qu'il en est de la nature du travail de l'employé que de son mode vie et de son rapport personnel à la tâche effectuée.

La préparation de commandes dans les centres de distribution est désignée dans le jargon du management et la gestion des opérations par l'anglicisme *Picking*. Jusqu'à la fin de la décennie de 1980, il était réalisé dans les grandes chaînes de commercialisation d'aliments, au moyen de l'élaboration de listes de papier provenant d'ordinateurs centraux ; cela recevait le nom de *Paper-based Picking* (Haase & Beimborn, 2017). Peu avant le début des années 2000, et grâce entre autres, à l'incorporation des codes-barres et des lecteurs optiques (*scanners*), le travail dans les centres de distribution a commencé à s'effectuer au moyen de ce que l'on appelle le *Pick by light*.

Actuellement, la plupart de ces grandes chaînes réalisent la préparation de leurs commandes avec une organisation du travail connue sous le nom de *Voice Picking* qui sera décrite dans ce chapitre. Certaines entreprises ont commencé à en incorporer une version plus avancée appelée *Vision Picking* (Vallandingham, *et al.*, 2018 ; Guo, *et al.*, 2014 ; Reif, *et al.*, 2009) qui utilise la vision augmentée (AR) pour assister le processus d'expédition de la commande. Les opérateurs utilisent un écran placé sur la tête ou des lunettes dont les lentilles lisent les étiquettes des marchandises. Les codes des marchandises sont compatibles avec l'information virtuelle qui apparaît sur ces lentilles (cf. <https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=B6zPnVGS0VI>).

Les spécialistes du management et de la gestion des opérations montrent l'augmentation de la productivité de ce type d'organisation du travail et l'accroissement des rendements financiers pour les investisseurs (Eg. Calzavara, *et al.*, 2017 ; Matusiak, *et al.*, 2017 ; Grosse, *et al.*, 2017 ; Chen, *et al.*, 2010). Cela veut dire que, dans la pratique, ce type de transformation de l'organisation du travail ne s'arrêtera pas.

3.2 Le travail des contremaîtres

Même si l'opération en général est contrôlée par un logiciel spécialisé, la fonction du contremaître est de réaliser le « *contrôle du contrôle* » en temps réel. C'est-à-dire qu'il veille à l'exécution de ce qui a été planifié par le logiciel : la quantité de commandes de chaque journée, son assignation par horaires de travail, la quantité nécessaire de préparateurs, le nombre de commandes pour chaque préparateur, etc.

Le contremaître suit des routines très bien définies qui dépendent de la fonction qu'il devra assumer durant la journée. Pendant chacun des trois horaires où opère le centre de distribution, il faudra au moins cinq contremaîtres, un pour « la planification de la main-d'œuvre » ; un pour la réception des camions des fournisseurs ; un autre pour le chargement vers les magasins ; et un autre pour le *monitoring* de l'opération d'entreposage et de la préparation des commandes. Le cinquième contremaître s'occupe de superviser n'importe laquelle des activités en fonction des besoins qui peuvent surgir³¹.

Indépendamment de la fonction qui lui a été assignée, la première chose qu'il fait quand il arrive au bureau des contremaîtres est de se diriger vers son « poste de travail », c'est-à-dire un ordinateur enregistré à son nom sur lequel il sera le seul à travailler pendant son horaire de travail.

La dépendance vis-à-vis de la technologie est totale. Dans le cas hypothétique où le signal de réception serait déficient, ou s'il y avait un problème avec les réseaux informatiques de communication, une attaque cybernétique, etc., le travail du contremaître serait sérieusement affecté ou pourrait même se voir totalement interrompu, mais il faut noter que tout le monde trouve cela tout à fait normal.

³¹ Bien qu'il y ait au moins cinq contremaîtres, en général ils sont six (ou même sept) par horaire de travail et ils alternent les activités pour s'assurer que toutes les opérations sont contrôlées en permanence.

Lorsqu'il arrive, le contremaître révise ses courriers électroniques pour s'informer sur ce qui s'est passé dans l'horaire antérieur et s'assurer qu'il dispose de l'information concernant ses activités quotidiennes. Et ceci, bien qu'ils possèdent tous leurs *Smartphones* personnels sur lesquels ils reçoivent aussi bien les courriers relatifs à leurs familles et à leurs amis, que ceux qui concernent le travail. Et bien qu'ils discutent aussi avec les collègues responsables de superviser le travail dans l'horaire antérieur étant donné qu'ils assistent tous les jours à une petite réunion dans le bureau des contremaîtres au moment où les uns terminent leur travail et les autres le commencent.

Ils vérifient également le « topo », un rapport général avec les chiffres clefs de la journée antérieure, au cours de laquelle ils étaient eux-mêmes les responsables du travail.

Pour commencer la planification de leur tâche quotidienne, le contremaître chargé de la planification de la main-d'œuvre examine le nombre de travailleurs qui ont été programmés pour l'horaire à l'aide du logiciel et il calcule combien de travailleurs sont nécessaires dans chaque poste de travail pour répondre aux commandes de marchandises réalisées par la totalité des magasins qui devront être approvisionnés durant cette journée. Pour cette raison, il les distribue par fonction : combien de « préposés à la réception », combien d'« opérateurs de monte-charge », combien de « préparateurs de commandes », etc. Ensuite, à peu près dix minutes avant de commencer l'horaire, ce contremaître s'accompagne d'un ou deux de ses collègues pour annoncer aux employés dans les grandes lignes comment sera planifié le travail durant la relève. On appelle cela le « *booking* ».

Le *booking* est l'une des rares occasions où les contremaîtres entrent en contact avec leurs subalternes. Il s'agit d'un contact fugace et ce n'est pas un type de réunion permettant de consolider les relations entre les salariés et leurs chefs.

Pour faire le *booking*, l'un des contremaîtres se place à proximité des casiers où les préparateurs rangent leurs terminaux portables. Ceci est pour s'assurer que tous les préparateurs de commandes sont dotés de leurs terminaux, que ces derniers fonctionnent correctement et qu'il n'y a pas de problèmes avec les batteries, les écouteurs, ou les microphones. Ce contrôle est nécessaire, car tout inconvénient commencerait à affecter les temps calculés pour la préparation des commandes durant la journée.

Une fois ce contrôle réalisé, un autre contremaître se situe dans la salle d'attente des travailleurs, et après avoir salué tout le personnel réuni, il indique à voix haute la quantité de commandes qui est stipulée pour la journée de travail. Ensuite, il explique en se basant sur la liste d'ancienneté, qui devra s'occuper d'effectuer chacune des tâches durant la journée.

Certains postes comme ceux de « préposé à la maturation des bananes », de « contrôleurs » et d'autres sont occupés par les travailleurs avec le plus d'ancienneté et pour ces postes, il n'y a aucune modification dans la planification de la main-d'œuvre. Également, tous les préparateurs de commandes avec moins de deux ans d'ancienneté et les opérateurs de monte-charge qui sont là depuis longtemps savent qu'ils resteront tous les jours dans ce poste. Pourtant, selon le niveau d'ancienneté, il y a dans les listes d'employés, certaines catégories de travailleurs qui, selon la planification de chaque jour, devront « baisser » du poste d'opérateur de monte-charge à celui de préparateur de commandes. C'est le cas lorsque l'activité de préparation est très forte et celle d'entreposage très faible. Dans les journées où c'est le contraire (préparation de commandes faible et entreposage élevé), ce seront les préparateurs de commandes les

plus anciens (et qui ont déjà reçu un entraînement adéquat) qui « monteront » pour travailler comme opérateurs de monte-charge³².

Après avoir fait cette annonce, les contremaîtres regagnent leurs bureaux où sont leurs autres collègues et ils se concentrent comme eux en face de leurs écrans durant le reste de la relève, se soustrayant ainsi à la vue des opérateurs et des préparateurs. Ces bureaux, équipés avec environ dix postes de travail, sont localisés sur un côté de l'entrepôt et ils sont séparés par des verrières de l'étage consacré au travail de stockage et manipulation des marchandises.

Comme le signalent les contremaîtres eux-mêmes, « quand on descend dans le bureau... c'est la vraie journée de travail qui commence ! » Ceci, parce que, bien qu'ils paraissent simplement assis en regardant leurs ordinateurs, leur travail se réalise à un rythme assez rapide, indépendamment de la fonction :

Que ce soit la réception, le chargement, la planification, il y a toujours un tas de tâches à remplir rapidement – témoigne un des contremaîtres interviewés –; chacune de ces jobs est une job à temps plein ! Nous travaillons toujours dans une vraie surcharge de travail³³.

Ils sont tous d'accord pour affirmer, non en se plaignant, mais plutôt en se vantant d'être toujours très pressés. Cette affirmation est systématique, tant et si bien que cela paraît une valeur centrale de la logique du travail actuel plutôt qu'une simple caractéristique du travail des contremaîtres du centre de distribution. Même si cela paraît paradoxal, pour les contremaîtres, le fait de se savoir surchargés semble être une source de plaisir. Ils sont heureux de l'annoncer : cela leur apporte sécurité et estime

³² Après avoir travaillé un an comme préparateur de commande, tous les travailleurs sont entraînés à l'activité d'entrepôt. Ils apprennent à manœuvrer les monte-charges et à maîtriser la logique des processus en général.

³³ Entretien No. 5 (contremaître 01).

de soi, parce qu'ils s'identifient aux « gens occupés ». Cela peut s'expliquer parce que, d'après ce que nous avons pu observer, leurs mécanismes d'identification (non pas à la tâche, mais à la surcharge) opèrent comme de puissants éléments de défense contre les causes de la souffrance potentielle que provoque le travail qu'ils exécutent.

La plupart des contremaîtres sont entraînés à assumer toutes les fonctions pour que n'importe lequel d'entre eux puisse à tout moment réaliser la supervision de toute opération. Pour le dire dans le jargon du management, pour qu'ils soient *polyvalents*. Pourtant, comme le disent les jeunes contremaîtres :

Les plus anciens ont été dépassés par la technologie, il y a beaucoup d'aspects de l'informatique dont ils ne comprennent pas le fonctionnement : entre autres, les applications et les programmes qui avec l'appui d'un logiciel contribuent au contrôle de la tâche des travailleurs du plancher³⁴.

Peut-être est-il imprudent d'affirmer que les progrès technologiques sont à l'origine d'une discrimination au regard de la relève des générations, mais selon nous, il faudrait être myope pour ne pas se rendre compte que de tels progrès opèrent comme une forme particulière de socialisation. Ce que nous avons observé c'est qu'alors que les programmes informatiques causent une certaine fascination chez les jeunes contremaîtres et qu'ils essayent avec passion de se les approprier et de les dominer, chez certains contremaîtres plus âgés, ces programmes et ces applications provoquent une espèce de répugnance à cause de la crainte suscitée par certaines formes de représentation des outils de travail avec lesquels ils ne sont pas familiarisés.

Les contremaîtres « déplacés » devront alors remplir les fonctions pouvant être réalisées un peu « à l'ancienne », c'est-à-dire avec pratiquement aucun outil informatique. La planification de la main-d'œuvre fait partie de ces fonctions, car

³⁴ Entretien No. 6 (contremaître 02).

actuellement elle se réalise à partir de plusieurs contrôles manuels : confrontation des records du personnel calculés par rapport au nombre de travailleurs pour chaque poste ; vérification des listes de présence versus les cartes des horloges pointeuses ; comptabilisation des heures supplémentaires dans les listes de vérification ; etc.

Le travail ne se contrôle pas en se promenant dans les couloirs. Lorsque de manière exceptionnelle les contremaîtres parcourent les zones d'entreposage et de préparation, ils argumentent que c'est principalement pour contrôler le respect des normes de santé et de sécurité, les mauvaises postures et l'imprudence de certains travailleurs lorsqu'ils conduisent les chariots, mais ils savent que le « *véritable* » contrôle du processus de travail est associé directement à la productivité, ce qu'ils font à partir des écrans de l'ordinateur.

Dans le *Voice Picking*, la relation du contremaître avec les subalternes est difficile. On présume que tout contremaître doit exercer l'autorité, qu'il est placé à un niveau plus élevé dans l'échelle hiérarchique, qu'il est celui qui est chargé d'imposer les sanctions disciplinaires, etc. Cependant, surtout chez les travailleurs avec le plus d'ancienneté, le superviseur n'opère pas vraiment comme une figure directe d'autorité. En fait, nous avons constaté que les préparateurs de commandes méprisent le poste de contremaître à tel point qu'ils ne se présentent pas au concours de promotion interne.

Un jour, se rendant compte que l'un des préparateurs les plus anciens observait le tableau d'affichage où apparaissait une information provenant du département de ressources humaines, le chercheur lui a posé la question suivante :

Êtes-vous intéressé au poste de contremaître ? C'est une belle promotion ! – le préparateur répondit : es-tu fou, *toé*, ce n'est pas une promotion *pantoute* ! Écoute, ici on est en mouvement..., on fait le sport..., mais regarder un écran d'ordinateur pendant toute la journée..., et ça, pour trouver les fautes des

autres... c'est vraiment emmerdant. Je m'*en câlice* de ce travail de *fifi*, *tabarnak* !

Il faut noter qu'il existe une valorisation marquée de l'activité, le préparateur est très fier de la tâche qu'il remplit. Le fait qu'elle soit dure et pénible ne lui cause pas de souffrance, mais du plaisir ; le sentiment de satisfaction parce qu'il sait qu'il est fort et en pleine forme physique a pu être constaté comme une variable très commune chez les préparateurs de commandes. En même temps, la représentation qu'ils se font de la fonction de leurs chefs immédiats est très négative. D'une part, ils la trouvent sédentaire et monotone, de l'autre ils la comprennent comme une pratique visant à dénoncer les erreurs de l'autre. Accepter le poste de chef immédiat serait une forme de trahison. D'ailleurs, le préparateur n'a point besoin d'un contremaître parce que le *Voice Picking* l'oblige à toujours essayer de se conformer aux instructions du software : « Oui, oui, les contremaîtres regardent tout le temps, mais on s'en fout ! C'est ça la moyenne qui comte..., si tu fais la moyenne, ça va..., si tu la fais pas, ça n'a rien à voir avec eux..., tu t'arranges tout seul, c'est tout, *stie* ! »

Il faut remarquer que la transformation entraînée par l'incorporation des instruments informatiques dans le domaine technique de l'organisation du travail a causé simultanément la modification structurelle de la relation entre le personnel subalterne et leur chef immédiat. En réalité, ils les ont isolés les uns des autres : bien qu'ils travaillent pour la même fin (le même objectif, avec la même finalité, etc.) ils ont été séparés en deux univers parallèles qui n'établissent une communication qu'en de rares occasions.

En réalité, le subalterne sent que ce sont les machines qui établissent le contrôle : l'horloge qui contrôle les horaires de travail, à l'entrée et à la sortie, l'écran noir du système auquel on doit indiquer l'heure à laquelle on y accède et on en sort, l'autre

écran noir du système qui mesure l'indicateur exact de la productivité (le pourcentage), le chronomètre localisé sur le tableau du chariot, etc.

Ainsi, l'interdépendance qui caractérise habituellement les relations entre un chef et son subalterne s'efface. Nous avons observé qu'au cours du processus de travail, ils préfèrent souvent s'éviter. Le préparateur perdrait du temps s'il décide d'engager un dialogue avec le contremaître, sa productivité sera affectée à moins qu'il ne sollicite un « délai », son obtention dépendra de la volonté du contremaître. Pour sa part, ce dernier évite aussi au maximum la relation avec les préparateurs de commandes. Ses arguments sont variés, mais nous voulons attirer l'attention sur trois types d'explications.

En premier lieu, nous avons constaté que les contremaîtres prétendent « n'avoir pas le temps » de se promener dans les couloirs parce que leur travail exige qu'ils soient toujours concentrés sur les écrans de leurs terminaux informatiques. Ils affirment que leur volume de travail les empêche de « sortir » faire un tour dans les couloirs pour interagir avec le personnel subalterne : « Ce n'est pas facile à séparer du temps pour ça ! » En fait, il est courant qu'au lieu de sortir de leur bureau pour parcourir les zones d'entreposage et de préparation afin d'entrer en contact avec les travailleurs, ils préfèrent observer les moniteurs de contrôle reproduisant les images captées par les caméras localisées dans l'entrepôt. Il faut pourtant préciser que c'est ce qui se passe pour ces deux opérations, alors que pour celles de réception et de chargement (dans la zone proche de celle où se garent les camions), il est au contraire habituel de voir le contremaître, marcher ou conduire son chariot pour exercer le contrôle des tâches. Ces deux dernières opérations exigent – au moins pour le moment – une supervision qui oblige le contremaître à vérifier physiquement certaines tâches tandis que dans la préparation et l'entreposage, le contrôle peut s'exercer dans sa totalité au moyen d'outils informatiques.

Deuxièmement, ils trouvent du plaisir à éviter le contact avec le personnel subalterne : « C'est magnifique ! C'est *cool* de n'avoir à déranger personne pendant que l'on fait son travail ». D'ailleurs, la tâche qu'ils détestent le plus est celle des réunions disciplinaires. Même s'il faut admettre que celle-ci sera toujours – et dans n'importe quel type d'organisation de travail – une obligation qui cause de la tension, il n'est pas exagéré de dire qu'il semble exister, dans le centre de distribution, une véritable horreur du conflit avec le personnel subalterne de la part des contremaîtres. Chez certains, plus que chez d'autres, on a pu apprécier un sentiment d'anxiété manifeste quand ils doivent affronter ce type de responsabilité.

En troisième lieu, l'environnement physique exerce également une forte influence. À l'intérieur du bureau des contremaîtres, il est rare que la température soit inférieure à 20 °C, alors que dans les zones d'entreposage et de préparation, elle oscille entre 4 °C et 13 °C. Bien que tous disposent de manteaux très confortables, sortir du bureau pour aller vers la zone d'entreposage et de préparation implique de se soumettre à un certain degré d'inconfort.

Les chefs des contremaîtres – aussi bien les directeurs que les surintendants – expriment leur ambivalence vis-à-vis de l'absence de supervision directe. D'une part, ils considèrent qu'il est lamentable « qu'ils ne puissent pas prendre le temps » de parcourir les couloirs pour échanger avec leurs subalternes, ce qui laisse entrevoir une certaine « nostalgie » pour les anciens styles de supervision et de contrôle du personnel ; mais d'autre part, ils expliquent avec orgueil qu'il n'est pas nécessaire d'entrer en contact avec les opérateurs des monte-charge et les préparateurs de commandes pour mener à bien le contrôle efficace de ces opérations.

Bref, la relation des préparateurs de commandes avec leurs contremaîtres n'est pas seulement distante, mais pratiquement nulle. À part le contact éphémère lors du « *booking* », il n'existe aucun espace propice au dialogue. D'ailleurs, la nature de leur

propre travail ne permet pas que l'on établisse un dialogue avec les subalternes. Grâce au fait que ces chefs immédiats ne sont presque jamais sur le terrain de travail des préparateurs de commandes, il est très difficile pour ces derniers de savoir comment se déroule le processus de travail, en quoi consiste exactement la routine, quels formats utilisent leurs contremaîtres, comment se réalisent leurs contrôles, avec quel type de *check-list*, etc. Cela fait qu'il existe beaucoup de désinformation chez les nouveaux employés ; les nouveaux ne commenceront que peu à peu à comprendre en quoi consistent leur travail et celui de leurs chefs, raison pour laquelle ils font des conjectures et créent des fantasmes par rapport à ce qu'ils supposent que font leurs chefs.

Quant aux travailleurs avec de l'ancienneté, même s'ils s'informent sur les nouveaux investissements technologiques et informatiques, ils ne parviennent pas à savoir comment se réalise l'opération des contremaîtres. Les préparateurs de commandes et les opérateurs de monte-charge utilisent leur imagination pour remplir les espaces vides laissés par le manque de communication. Nous avons d'ailleurs constaté que cela favorise l'apparition de mythes et de mensonges sur le pouvoir qu'ont les superviseurs d'observer le travail des préparateurs.

3.3 Le travail des préparateurs de commandes

3.3.1 Description du travail de préparateur du *Voice Picking*

Avant de commencer leurs tâches, les travailleurs de l'entrepôt sont soumis à deux types de contrôles : un contrôle horaire et un contrôle informatique. On contrôle la présence de l'employé avec sa carte de pointage dans les horloges à l'entrée des locaux de travail. Cela est vécu comme une routine qui, selon ce qu'on a pu constater, est

acceptée sans résistance manifeste, à laquelle on obéit car il s'agit d'un rituel devenu mécanique.

Le second contrôle est celui-ci de l'identification informatique de l'employé. Pour accéder au système, il s'identifie à partir d'un terminal informatique ; lorsqu'il tape son code de travailleur apparaît sur l'écran l'inscription « Bonjour, le nom du travailleur et l'heure exacte à laquelle il a cliqué la touche “Enter” ». Ce salut est la première interaction entre l'humain et la machine qui dirigera ses actions durant la journée. Une fois que le travailleur est « actif » dans le système, il doit être attentif à un autre signal, celui de la cloche annonçant la relève des équipes.

Au son de la cloche, le préparateur de commandes doit se diriger vers son casier pour y prendre son terminal portable, son casque et la batterie (cf. figure 3.1 dans l'annexe). Pour commencer son travail, il doit installer la batterie sur le terminal afin d'amorcer la syntonisation des ordres dans le casque. Le système vérifie préalablement qui est le préparateur habilité sur le terminal portable.

La voix numérique de la machine dit : « Le préparateur actuel est » et il indique le nom et le prénom du dernier travailleur à avoir utilisé ce terminal portable. Si le nom entendu n'est pas celui du travailleur en train de réaliser la mise en circuit, appelé « jumelage » par les préparateurs, il l'indique à la machine pour que celle-ci effectue la reconnaissance de la voix du préparateur pour que la tâche puisse commencer. Pour ne pas perdre une minute, ce jumelage se fait dans le laps de temps pendant lequel le préparateur se déplace de la zone des casiers jusqu'au *parking* des chariots préparateur de commandes.

Nous avons constaté qu'il s'agit d'une opération élémentaire. Sauf contretemps, comme une panne mécanique ou autres incidents mineurs (batteries déchargées,

microphones muets, etc.), il s'agit d'un ensemble d'automatisme et on ne peut pas dire qu'il y ait ici des situations véritablement stressantes.

Le préparateur sait que la machine a correctement réalisé la reconnaissance de voix quand il entend : « Dites “prêt” pour une nouvelle assignation, ou dites “fermer session” pour terminer ». Elle contrôle tout en chiffres. Lorsque le préparateur dit « prêt », la machine répond : « assignation n° (et un numéro de huit chiffres) », et cela continue avec toute une série d'informations qui comprend le numéro du client (quatre chiffres qui identifient le magasin qui a fait la commande), le numéro de l'employé (cinq chiffres), le numéro de la palette (une ou deux) ; le volume en pieds cubes (quatre chiffres) ; le poids total en kilos (quatre chiffres) ; le numéro de la porte du quai de déchargement (trois chiffres) et le temps standard (la quantité de minutes stipulée pour réaliser la tâche, quatre chiffres). Le préparateur n'a besoin de mémoriser aucune de ces informations puisqu'elles sont imprimées sur des étiquettes.

Les chariots ne sont pas assignés à un préparateur, ils sont stationnés dans le *parking* selon le numéro de quatre chiffres qui leur correspond. Tous les jours, en commençant le travail, le préparateur devra inspecter le chariot qu'il va utiliser. Il devra s'assurer qu'il est en bon état, que la batterie est correctement chargée, que les fourches montent et descendent de façon adéquate, que le frein et la marche arrière fonctionnent bien, que le klaxon a une bonne sonorité, etc. Pour le faire, il dispose d'un carnet de formulaires type *check-list* qu'il devra toujours remplir quand il prend un chariot et déposer la copie dans une boîte aux lettres.

En terminant la journée (et pendant les heures de pause), le préparateur doit toujours garer son chariot à la place de stationnement avec le numéro qui lui correspond et le brancher à la prise de courant. S'il oublie de le brancher, l'accumulateur pourra se décharger et le chariot « tombera en panne ».

Après la série d'informations indiquant que l'assignation peut débuter, les minutes allouées à cette dernière commencent à s'écouler et la première instruction qu'il faut suivre pour chacune des commandes est d'imprimer des étiquettes autoadhésives de 10 cm sur 15 cm qui devront être collées lorsqu'on l'a finie (l'une sur la partie avant et l'autre sur la partie arrière) sur chacune des palettes déposées à la porte à quai de la zone de déchargement indiquée dans chaque assignation.

Après avoir imprimé les étiquettes le préparateur se déplace vers la zone que lui indique la machine pour commencer l'assemblage des marchandises. Il devra alors commencer par mettre sur les fourches du chariot un ou deux supports-palettes pour pouvoir commencer le déplacement dans les allées de l'entrepôt en déposant les colis de marchandise selon la commande.

Les marchandises se trouvent stockées de chaque côté des couloirs. Les couloirs impairs ont une circulation du sud au nord, et les couloirs pairs, du nord au sud. Il y a seulement deux allées traversant de façon perpendiculaire tous les couloirs, dans lesquelles on est autorisé à circuler dans les deux sens (de l'est à l'ouest et vice-versa).

La signalisation des marchandises se fait avec un chiffre placé sur les poutres supérieures au-dessus de la place où se trouve chaque produit. Les marchandises rangées sur le côté gauche sont marquées avec des chiffres impairs tandis que celles qui sont rangées sur le côté droit sont marquées avec des chiffres pairs. Les marchandises sont placées sur des supports-palettes en bois ou en plastique et disposées en tours empilées, selon la forme des colis et celle des emballages de l'usine d'origine, en palettes d'une hauteur approximative d'un mètre quatre-vingt³⁵.

³⁵ Dans certains cas, pourtant, certaines marchandises à cause de leur fragilité (comme les colis ultralégers d'herbes pour tisanes, le yaourt emballé par unité individuelle ou, etc.) sont disposées sur deux niveaux, en tours de marchandise qui forment des palettes d'un peu moins d'un mètre de hauteur.

Le préparateur de commandes doit prendre les caisses indiquées par la voix numérique, calculer où il les placera sur le support pour organiser les palettes de telle sorte qu'elles soient stables et qu'elles ne s'écroulent pas lors du déplacement. C'est l'une des principales tensions à laquelle est soumis le préparateur de commandes lorsqu'il commence à travailler : apprendre à organiser les palettes en calculant la dimension de chacune d'entre elles et de toutes les caisses qu'il doit déposer lui demandera du temps et de la patience. Malgré la simplicité de la tâche, cet exercice devient une espèce de jeu, un puzzle ou un *Tetris*. Il est possible que le préparateur ait la patience requise, mais la tension est due au fait qu'il sait qu'il est chronométré et quand il s'arrête pour calculer comment placer les colis, il diminue son rendement.

Ici le nouveau préparateur affronte une forte contradiction. Le bon sens lui indique qu'il devrait prendre le temps de penser comment disposer de manière adéquate les marchandises pour réussir à ce qu'elles restent stables. Mais, il sait en même temps qu'il investira beaucoup de temps et qu'il n'atteindra pas son pourcentage de productivité. S'il opte pour déposer rapidement les marchandises sans investir beaucoup de temps pour réussir à bien les emboîter, sa palette sera instable et il court le risque qu'elle s'écroule, ce qui générera chez lui un sentiment de frustration, car il sera obligé de ramasser les marchandises, séparer les produits abîmés, recommencer à organiser la palette, etc.

Pour éviter les écroulements, le préparateur peut utiliser un film étirable (*Stretch wrap*). Cette opération prend plusieurs minutes, mais procure beaucoup de tranquillité. Il s'agit d'enrouler trois ou quatre fois les marchandises qui composent l'ensemble de la palette avec le film plastique pour qu'elle soit stable et que l'on puisse la déplacer.

Le logiciel programme l'assemblage, tenant compte du poids des caisses ou des colis et la fragilité des marchandises. Le beurre et les jus de fruits sont placés en premier, le yaourt par unités, en dernier. Les fromages et d'autres produits emballés par

« packs » de douze ou de vingt, sont des articles qui se placent dans la partie intermédiaire de la commande. En ce qui concerne les fruits et les légumes, les sacs d'oignons et ceux de navets vont en premier, les petits colis d'herbes sèches vont à la fin. Cela permet de placer les marchandises lourdes comme base de la palette, puis les colis de poids moyen et ensuite de continuer avec les petits colis et les colis ultralégers au-dessus. Certaines boîtes de brocoli ou de céleri protégés par du givre sont sollicités toujours par la machine au début de la commande afin qu'ils restent toujours sur la base de la palette pour éviter que le dégel n'humidifie les autres marchandises.

La banane et la tomate devront toujours être protégées avec une couverture de plastique transparent appelée « capote » au moment d'entrer dans la machine d'emballage, cela contribue ainsi à contrôler l'émanation d'éthylène et d'éviter la maturation accélérée³⁶.

Manipuler les marchandises lourdes au début de chaque commande et les légères à la fin est « rentable » également du point de vue de l'effort physique du préparateur. Comme la fatigue augmente de minute en minute, soulever des poids légers à la fin de chaque commande pour aller ensuite au quai de réception déposer la palette sans avoir à faire un plus gros effort permet de réparer la fatigue de l'organisme. Ce repos de quelques minutes à la fin de chaque commande s'avère aussi très important psychologiquement, car le préparateur sait que la commande suivante demandera au début un gros effort physique, mais que celui-ci diminuera ensuite vers la fin.

Le préparateur sait qu'il finit sa commande au moment où il entend la phrase « assignation terminée, donnez le numéro de la porte ». Il doit alors prononcer le numéro de la porte du quai, qui est imprimé sur les étiquettes, et se diriger vers la

³⁶ « L'éthylène est l'hormone végétale responsable de réguler différents processus durant la maturation de produits agricoles, amenant à des processus de senescence et finalement, à la perte de valeur nutritionnelle et commerciale » (cf. Pino, *et al.*, 2018 ; Benito-Bautista, *et al.*, 2016 ; Balaguera-López, *et al.*, 2014).

machine d'emballage. Celle-ci se chargera d'envelopper l'ensemble de la palette de marchandises avec un film de plastique (*Stretch Wrap*).

Lorsque l'emballage sera terminé, le préparateur collera les étiquettes et se déplacera jusqu'à la porte du quai dans la zone de déchargement. Là, il dépose sa commande et il dit à voix haute « prêt ». La machine récitera le refrain qui annonce le début d'une nouvelle commande, d'un nouveau chronométrage.

3.3.2 Des conditions de travail non précarisées

Contrairement aux mauvaises conditions de travail – bas salaires, sous-traitance, horaires irréguliers – des employés des magasins des grandes chaînes de distribution comme les caissières, les commis, les vendeurs, etc., celles des travailleurs du centre de distribution ne sont pas précarisés. Même les préparateurs de commande qui occupent le niveau le plus bas dans toute la structure du personnel subalterne profitent de conditions assez favorables par rapport à la plupart des salariés de base de n'importe quel secteur de l'emploi au Québec et au Canada.

Les travailleurs du centre de distribution sont affiliés à un Syndicat de travailleurs(euses) de la *Confédération des syndicats nationaux* (CSN) et ils sont actuellement protégés par une convention collective signée pour 10 ans, considérée comme l'une des meilleures du Québec.

En 2017, un préparateur de commandes commençait avec un taux horaire de 16,92 dollars canadiens majoré d'un pourcentage tous les six mois. Ce taux atteint le maximum, 30,16 dollars au bout de 72 mois. Aucun employé ne se plaint du salaire. Tout au contraire, tous notent les multiples avantages dont ils bénéficient : stabilité,

primes de productivité, vacances, congés sociaux, congés de maternité, de paternité, congé parental, régime d'assurance collective, fonds de pension, journées de maladie, uniformes fournis, formation, régime de santé et sécurité au travail, etc.

Les horaires sont calculés en tenant compte de la fatigabilité de la tâche (cf. Tableau 3.1). Les heures supplémentaires sont sollicitées à l'avance, personne n'est obligé de les accepter. À l'inverse, nous l'avons constaté dans de nombreuses occasions, ce sont les travailleurs eux-mêmes qui s'inquiètent si on ne leur offre pas l'opportunité de faire du temps supplémentaire.

Tableau 3.1
Principaux horaires du centre de distribution

Secteur	Heures par semaine	Type d'horaire	Horaires
Personnel de Bureau	Semaine normale de travail de 37,5 heures	Horaire de jour	8 h 00 à 16 h 30 avec une heure non payée pour le repas de 12 h 00 à 13 h 00
Commis aux Fruits et légumes	Semaine normale de travail de 40 heures	Horaire de jour	5 h 50 à 14 h 20 avec une demi-heure non payée pour le repas
		Horaire de soir	14 h à 22 h 30 avec une demi-heure non payée pour le repas
		Horaire de nuit	22 h 30 à 7 h avec une demi-heure non payée pour le repas

L'éclairage dans les zones de travail est de bonne qualité et, même si les températures sont très basses, l'environnement est très approprié pour le travail physique. L'air que l'on respire est sain, libre de matières particulaires, de mauvaises odeurs, etc. Le sol est toujours dans d'excellentes conditions pour le déplacement des monte-charges et la marche à pied.

La signalisation est facilement lisible pour les personnes de toutes les cultures et origines linguistiques. Mais certaines informations visuelles peuvent contenir un double message. Par exemple, il y a de panneaux indiquant qu'il faut *rouler lentement*. Ils sont localisés dans certains couloirs à une hauteur assurant le confort visuel, aussi bien celui des opérateurs de monte-charges (dont le travail demande de regarder continuellement vers le haut) que des préparateurs de commandes (dont le travail demande de regarder continuellement vers le bas) ; également, il y a des panneaux « stop » en lettres blanches sur un octogone rouge, à tous les coins des étagères formant les intersections des voies de circulation.

Il existe un net effort de la part de la direction pour donner la consigne que « la sécurité est plus importante que la vitesse ». En fait, dans la formation des premiers jours, on insiste fortement sur le fait que la vitesse est l'ennemi de la sécurité et de la qualité du travail. Mais, cette consigne est un oxymore, car la mesure de la productivité – tout le monde le sait – est ce qui impose le rythme et les cadences.

Cela cause une grande tension chez les nouveaux préparateurs et chez tous ceux qui n'atteignent pas un rendement suffisant par rapport à ce que marque le chronomètre. Ils font face à une décision difficile : soit augmenter la vitesse de leurs gestes pour augmenter leur productivité, soit risquer un accident de travail (avec de blessures physiques nuisant à leur propre intégrité ou à celle d'un camarade).

En ce qui concerne les uniformes, les travailleurs réguliers utilisent des bottes de travail avec un embout de protection en acier ; ils portent des vêtements techniques très adaptés pour un travail avec des températures variant entre 4 °C et 13 °C. Ces vêtements sont d'une couleur très visible pour de raisons de sécurité soit bleu foncé avec des bandes réfléchissantes, soit orange fluorescent.

Les nouveaux travailleurs ne portent pas d'uniforme pendant leur période de probation. Ils doivent se charger eux-mêmes d'apporter leurs bottes de travail, leur bonnet et leur veste d'hiver. L'entreprise leur fournit des gants et des baudriers. Le port du baudrier mérite un commentaire. Tous les travailleurs en processus de formation sont dotés de baudriers jaune fluorescent de la même couleur que les bandes sur les salopettes et les vestes du personnel régulier. Ces baudriers une fois placés descendent en bretelles de l'épaule à la taille pour la partie de devant et se croisent en X dans le dos.

Dès le premier jour, le nouvel employé reçoit des indications selon lesquelles il n'est pas permis de travailler dans l'entrepôt sans porter ces baudriers. Celles-ci permettent de distinguer un travailleur en période de probation des autres. Cela correspond à une intention logique et louable de préserver les nouveaux travailleurs des risques d'accident, et surtout de prémunir l'entreprise des conséquences que celui-ci pourrait avoir.

Dès qu'un travailleur est définitivement embauché, il reçoit la consigne de réclamer son uniforme de travail complet. Il n'aura plus besoin du baudrier, parce que les uniformes comprennent les bandes distinctives déjà mentionnées. Notons incidemment ici que le baudrier est une sorte de « symbole de stigmat » (Goffman, 1975). Le travailleur qui le porte a un statut inférieur dans l'équipe de travail.

Porter un baudrier est un distinctif indiquant que l'on est un « novice » en cours de formation ; c'est le synonyme d'un « jeunot » causant des perturbations (ralentir la circulation dans les couloirs, ne pas observer la distance recommandée vis-à-vis des opérateurs de monte-charges, interrompre les autres en posant des questions sur la façon correcte de réaliser des opérations, etc.). Nous avons constaté que quand un nouveau travailleur interrompt un travailleur régulier pour lui demander une information quelconque, il se justifie en montrant son propre baudrier pour indiquer

son statut de nouveau avec un geste qui traduit une demande de patience, de compassion, de tolérance à son égard.

La distinction hiérarchique entre les nouveaux et ceux qui sont recrutés de façon définitive n'est pas anodine dans le quotidien du travail. Le fait de porter un baudrier donne lieu à une forme subtile de discrimination qui affecte le nouveau travailleur dans sa condition et sa relation aux autres. Le fait de porter un baudrier, qui signifie « être en période de probation », se justifie du point de vue sécuritaire, légal et organisationnel, mais a des implications en ce qui concerne les éprouvés subjectifs : les nouveaux veulent être acceptés comme des membres du microcosme qu'ils habitent. Ils aspirent à changer de condition et appartenir à la catégorie des « travailleurs réguliers », à devenir membres du syndicat. Nous avons pu constater l'enthousiasme ritualisé des collègues le jour où un nouveau se présente au travail portant son uniforme; il reçoit de félicitations, des gestes d'approbation, on lui fait des blagues, etc. Quand le nouveau travailleur est débarrassé de son baudrier, il efface sa marque distinctive antérieure ; à partir de ce jour, il est passé de l'autre côté de la barrière, il est devenu à part entière membre de l'équipe.

3.3.3 L'espace de la cafétéria

Dans la cafétéria, les travailleurs disposent d'excellentes conditions qui paraissent opérer comme un antidote efficace à la lassitude causée par un travail monotone et exigeant beaucoup d'efforts physiques. Cela parce qu'elle n'est pas seulement l'espace pour prendre le repas, elle est synonyme des pauses, c'est donc le meilleur endroit de l'entrepôt pour bavarder, se défouler, blaguer, se reposer, etc.

Le thermostat est réglé pour maintenir la température de la cafétéria autour de 20 °C. Elle est bien éclairée. La lumière naturelle entre par les grandes baies vitrées de deux amples corridors en forme de L, parce qu'elle occupe tout un angle du deuxième étage du bâtiment. Elle dispose aussi d'un bon éclairage artificiel qui la rend agréable dans les horaires nocturnes. Il y a aussi de grands balcons extérieurs où sont disposées plusieurs tables où l'on peut prendre ses repas en période estivale.

Il y a à l'intérieur 24 grandes tables pour les repas avec 6 chaises pour chacune. Il y a aussi plusieurs grands frigidaires pour les casse-croûte, similaires à la demi-douzaine de réfrigérateurs placés dans le corridor extérieur à côté des vestiaires. On trouve de même un évier avec un mélangeur d'eau chaude et d'eau froide et un ample espace pour laver les assiettes et les ustensiles de cuisine ; des placards en bois situés en dessous et au-dessus de l'évier ; 23 fours micro-ondes ; 8 grille-pains ; 4 petits fours traditionnels ; 2 distributeurs automatiques à café *expresso*, cappuccino, café au lait, etc. et 2 distributeurs de boissons gazeuses qui fonctionnent avec des monnaies ou des billets. Il y a aussi trois distributeurs de savon liquide pour les mains, chacun avec un distributeur d'essuie-mains ; on peut voir toujours aussi plusieurs boîtes de mouchoirs et un distributeur de « petits pansements » pour les blessures légères aux doigts ou les petites ampoules aux mains, etc. On compte un téléphone pour des appels internes (communication entre les diverses dépendances de l'entrepôt et les bureaux) et des appels locaux (à Laval, Montréal, etc.) ; on trouve souvent une caisse de bananes mûres mises à la disposition des travailleurs pour le repas de midi ou du soir.

Sur les placards en bois au-dessus de l'évier, il y a un gros magnétophone, comme ceux que l'on utilisait dans les années 1980. Il est toujours allumé à un volume modéré (en de rares occasions, le volume est élevé). Tous préfèrent deux ou trois stations de radio populaire qui diffusent de la vieille musique rock (des années 70, 80 et 90) et des chansons populaires du Québec et du monde (un peu de country, jazz, etc.) accompagné

d'énormes doses d'annonces commerciales : ventes de cadeaux, d'appareils ménagers, d'automobiles, etc.

Le soin que l'on prend au nettoyage général de la cafétéria fait partie des habitudes quotidiennes. Les tables, les chaises et le sol sont toujours propres ainsi que l'évier, le plan de travail adjacent, les grille-pains et les fours micro-ondes. On voit souvent, au moment où ils quittent la table, comment, après le repas, certains travailleurs essuient avec des serviettes les gouttes de boisson sur la table. De plus, beaucoup appliquent les politiques institutionnelles et ils trient ce qu'ils jettent pour le recyclage : les restes organiques dans une poubelle, le papier aluminium, les verres en polystyrène, le carton dans une autre, etc.

Lorsqu'on travaille dans le cadre d'une organisation du travail qui empêche la communication naturelle entre les camarades, car ceux-ci doivent se concentrer sur les instructions d'une machine, l'espace de la cafétéria est un formidable échappatoire. Tout ce que les préparateurs de commandes n'ont pas pu exprimer pendant la réalisation de la tâche quotidienne surgit avec beaucoup de force et on en parle trop aux collègues. Il ne s'agit pas seulement de l'anecdote sur ce qui vient d'arriver : la caisse de yaourts qui a dégringolé, la margarine qui s'est répandue par terre, l'étiquette qui manque dans le local des fromages, mais aussi la projection de tout l'univers biographique. Les histoires importantes, le fils qui est malade, l'hypothèque difficile à payer, le projet de vacances dans les Caraïbes, etc. Dans cet espace de travail particulier, tout remonte à la surface avec d'énormes charges d'affectivité et il est possible de noter une sensibilité et une effusion émotionnelles assez marquées.

C'est beaucoup plus que de la simple incontinence verbale et gestuelle. Cette exacerbation du bavardage, des gestes et des mouvements paraît avoir comme fonction d'échapper à l'impression d'isolement et d'usure émotionnelle causée par le travail de type *Voice Picking*. Ce n'est pas seulement fuir un travail routinier, c'est réellement

échapper à la logique de la machine ; s'évader du contrôle des cadences, se reposer de la sensation d'être chronométré de façon millimétrique. Et, surtout, échapper au silence humain forcé, à l'échange artificiel de paroles avec la machine qui, comme tout le monde le sait, n'a rien d'un dialogue. C'est la raison pour laquelle, lorsqu'ils accomplissent leurs tâches quotidiennes, tous les préparateurs de commandes paraissent réciter un monologue, alors que la machine s'occupe, de son côté, de réciter le sien. C'est un martèlement de syllabes, de chiffres, de phonèmes, de part et d'autre. Pour cette raison, quand on s'arrête pour aller en pause, on veut adopter un autre rythme, aussi bien du point de vue physique que psychologique, faire les choses au rythme dicté par l'organisme et non à celui qui est imposé par la machine cause une grande satisfaction.

On peut donner en guise d'exemple l'aphorisme d'un des nouveaux préparateurs qui se réfère à la cafétéria comme « une oasis de tranquillité » où on prenait les pauses. Il s'agit bien sûr d'une métaphore, mais la charge symbolique qui se dégage du récit de ce préparateur est assez pertinente pour nos intérêts de recherche, puisque beaucoup de travailleurs se comportent dans cet espace comme s'ils arrivaient dans une oasis, après une fatigante traversée en solitaire dans un désert plein d'embûches. On passe d'un paysage d'une horrible monotonie, une traversée exténuante, etc. vers un refuge assuré contre le malheur.

Bref, la cafétéria est l'un des rares espaces dans le lieu de travail qui permet le comportement spontané de l'être humain en groupe. Nous avons observé que c'est l'endroit où le préparateur de commandes se protège de la solitude et des rythmes imposés par l'organisation du travail et parvient à un certain état d'équilibre. Nous avons également constaté certaines différences dans les expressions culturelles des différents groupes lorsqu'ils se reposent à la cafétéria. Nous analyserons cette question dans le chapitre 6 de la thèse.

Nous signalerons pour finir que les contremaîtres ne prennent pas leur pause dans la cafétéria. En réalité, on les a aperçus à de rares exceptions. Ils étaient là pour le repas de Noël et un jour où des prestataires de mutuelle santé ou d'assurances, etc., ont réuni le personnel, il y avait deux contremaîtres.

Quand on leur a posé des questions à ce sujet, ils ont été unanimes dans leurs explications : « C'est très loin de notre bureau, en plus nous ne voulons pas envahir le territoire du personnel du plancher. » Il est vrai que la cafétéria est à l'autre bout de là où se trouve le bureau des contremaîtres et ils disposent également d'un espace pour s'alimenter et se reposer. Mais nous croyons que la seconde idée explique mieux leur absence. Nous avons constaté qu'effectivement ils considèrent que la cafétéria « appartient » au personnel subalterne et ils s'imaginent qu'ils seront perçus comme des intrus s'ils s'y rendent. En fin de compte envahir c'est « pénétrer quelque part de manière abusive, s'imposer », etc. Le contremaître veut respecter une forme de territorialité qu'il se représente comme conquise par le personnel subalterne. C'est un autre élément de la microculture du centre de distribution qui reflète l'évitement du contact comme une forme privilégiée dans le travail quotidien et qui établit une distance entre le contremaître et le personnel qu'il est appelé à superviser.

* * *

Globalement parlant, on peut dire que les préparateurs de commandes bénéficient de bonnes conditions de travail, en termes de salaires en premier lieu, mais aussi de qualité de l'environnement, éclairage, qualité de l'air, salubrité des locaux, et vigilance portée aux risques de blessures graves. Leur salaire, c'est sans aucun doute le point principal, permet à la plupart d'entre eux d'avoir accès à la propriété, et au paiement de l'hypothèque le plus souvent d'un pavillon de banlieue, auquel s'ajoute la capacité

d'achat de divers objets de consommation valorisés : « gros char », ou encore motos de hautes cylindrées de type Yamaha GP 1800 R ou Kawasaki, *Ninja*, H2 ou H2R, *Home Theater System*, téléphone portable de la dernière génération, etc. Le « gros char » à lui seul mérite un commentaire à part. Le plus souvent version camions VUS « 4X4 », il est un intense objet de désir pour la symbolique de puissance qu'il confère à son propriétaire, et à ce titre il est la source d'un formidable plaisir de possession. Le « gros char » est un porteur de rêves. Pour qui est capable de l'acquérir, il est une des concrétisations d'un mode de vie dans lequel le pouvoir de consommation est vécu comme un des principaux indices d'une réussite professionnelle et existentielle.

Si la tâche à effectuer par l'employé est certes répétitive, elle nécessite cependant jour après jour, mois après mois, année après année, une résistance physique peu commune. Le préparateur de commandes soumis au *Voice Picking* apparaît rarement comme quelqu'un de détruit par une organisation du travail à laquelle il est soumis comme à la fatalité d'un destin cruel et éreintant. Nous avons plutôt connu des travailleurs qui réussissaient à équilibrer états émotionnels et un degré d'efficacité à la tâche remarquablement élevé. En fait, il y a chez beaucoup de préparateurs une vraie fierté dans l'exécution de leur tâche, et celle-ci provient précisément de la force physique qui y est requise, et qui est un *sine qua non*. Cette fierté agit comme une sous-culture de virilité partagée au plein sens du terme : « Ici c'est un univers d'hommes me dira l'un d'entre eux ». Chaque charge de denrées alimentaires soulevée rappelle au préparateur qu'il est un homme en pleine possession de ses moyens physiques et que peu de monde a le courage de faire ce type de travail, et la résistance pour pouvoir le faire. Un préparateur d'une cinquantaine d'années nous disait plein d'orgueil : « je soulève tous les jours l'équivalent du poids de deux automobiles ... même les travailleurs de la construction ne font pas ça ! ».

Quant à la technologie du *Voice Picking*, un autre des effets les plus importants de l'impératif des instructions de cette « machine », est d'avoir expulsé les contremaîtres

de leur terrain habituel de supervision, jusqu'ici le même que celui de leurs supervisés, pour les confiner dans une cage de verre. Eux-mêmes le disent, leur *véritable* travail consiste désormais à s'enfermer dans un bureau pour scruter des chiffres sur un écran d'ordinateur.

Pourtant, ni le préparateur, ni le contremaître, ne semblent soupçonner que les tâches qu'ils accomplissent, et que leurs postes de travail, pour les uns, comme pour les autres, sont en processus de disparition. Le *Voice Picking* n'est rien d'autre qu'une technologie de transition, une étape intermédiaire vers la robotisation complète du processus de préparation de commandes. Demain, les ordinateurs programmeront directement des machines robots à la place aujourd'hui des hommes. Le travail dans les centres de distribution s'effectuera sans travailleurs.

CHAPITRE IV : MÉTHODOLOGIE, L'OBSERVATION PARTICIPANTE

Puisque l'existence de l'observateur, son activité d'observation et ses angoisses [...] produisent des déformations qui sont, non seulement techniquement mais aussi logiquement, impossibles à éliminer, toute méthodologie efficace en science du comportement doit traiter ces perturbations comme étant les données les plus significatives et les plus caractéristiques de la recherche dans cette science.

Georges Devereux (1967/2012, p. 16).

Dans ce quatrième chapitre, nous présenterons la stratégie méthodologique et les techniques mises en pratique durant la recherche. En premier lieu, nous montrerons la justification du choix de la grande distribution alimentaire comme le « théâtre » où la recherche a été effectuée. Il s'agit en effet d'un phénomène économique et social avec des dynamiques complexes et des problématiques particulières qui sert de cadre à l'examen sociologique de l'expérience sensible dans le travail quotidien du personnel subalterne et des chefs immédiats dans les centres de distribution actuels. Le lecteur trouvera également une brève description aussi bien de l'entreprise en général que de la succursale dans laquelle s'est réalisé le travail de terrain.

En second lieu, nous expliquerons l'élaboration du cadre méthodologique, le choix de l'approche, la décision prise d'effectuer une étude de cas, et de manière détaillée, l'application des différentes techniques de recherche qui ont été privilégiées.

Nous montrerons que pour réaliser le travail de terrain nous nous sommes fait recruter pour le poste de préparateur de commandes d'une grande entreprise de la distribution d'aliments où nous avons effectué un stage d'observation participante. Durant cette

période d'observation, nous nous sommes comporté avec les observés comme un collègue et un camarade, comme un observateur et comme un témoin (Malinowski, 1922). Nous avons cherché à faire oublier le plus possible notre identité de chercheur doctoral, pour nous fondre dans la quotidienneté de la vie de l'entrepôt. Nous avons participé aux routines des travailleurs pour observer leurs habitudes d'interaction, leurs plaisanteries, les concordances et les affinités électives entre les personnes, leurs querelles, en allant des épisodes les plus banals aux moments les plus tendus, voire dramatiques, ainsi qu'aux moments les plus heureux.

Nous verrons également que durant cette étape nous avons pu observer beaucoup d'aspects du travail des chefs immédiats, mais que nous n'avons jamais pu occuper le poste de contremaître. Pour cette raison, nous avons décidé de réaliser un ensemble d'entretiens non directifs pour ainsi compléter la période d'observation en nous informant de façon plus détaillée sur le travail quotidien de ce groupe d'employés.

Finalement, nous aborderons la problématique de la subjectivité du chercheur en tant qu'objet d'étude. Fidèles à la démarche interprétative-inductive, nous avons abandonné l'idée de la « neutralité requise » du chercheur, celui-ci étant soumis à des préjugés subjectifs, idéologiques, émotionnels, etc. qui peuvent intervenir dans une observation ; nous nous sommes interrogés sur nos propres « projections » sur notre objet de recherche, ainsi que sur les divers mécanismes défensifs par rapport aux situations observées et les interférences avec la réalité étudiée ; de ce fait, nous avons essayé de transformer en données potentiellement fécondes ces biais reflétant certaines de nos modalités de transfert imaginaire sur notre objet de recherche.

4.1 *Aliment inc.* : description de l'entreprise où a été effectuée l'observation

Dans le contexte du Canada, et dans celui du Québec, trois grandes chaînes de magasins d'alimentation traditionnels, Loblaw, Sobeys et Metro contrôlent environ 50 % du marché du commerce alimentaire en 2018 (cf. tableau 4.1).

Tableau 4.1
Principales chaînes de magasins d'alimentation de Québec en 2018-2019

Loblaws-Provigo (2018)		Sobeys-IGA (2018)		Metro (2019)	
Principales marques de magasins	Nombre de magasins	Principales marques de magasins	Nombre de magasins	Principales marques de magasins	Nombre de magasins
Loblaws City Market, Votre Épiciers Indépendant, Atlantic, Zehrs, Provigo, Wholesale Club, Liquorstore, Fortinos, T&T	390	IGA Extra et IGA	133 194	Metro et Metro Plus	327
Real Canadian Superstore	90	Sobeys	255	Adonis	13
Maxi	23	Safeway	171	Super C	232
Maxi & Cie	260	Thrifty Foods	26	Marché Ami	297
Shoppers Drug Mart, Pharmaprix	1300	Foodland	217	Marché Richelieu	56
		Dépanneurs Voisin (postes d'essence)	350	Première Moisson	25
				Brunet et Brunet Plus/Brunet Clinique/Clini Plus Metro Pharmay/ Food Basics Pharm	235
				Jean Coutu/Santé Beauté	415

Source: Adapté de : Metro (2019) ; Loblaw (2019) ; Sobeys (2018)

Au Québec, ces chaînes réalisent 65 % des ventes de produits d'épicerie. Elles utilisent différentes dénominations sociales ou approvisionnent d'autres distributeurs pour rejoindre tous les consommateurs (Robitaille, *et al.*, 2017, p. 29) (cf. Encadré 4.1).

Au Québec, la grande distribution alimentaire génère un « produit intérieur brut (PIB) réel de plus de 13,1 milliards de dollars, ce qui équivaut à environ 4 % du PIB réel québécois et à 54 % de celui de l'industrie bioalimentaire ». De plus, elle « procure 372 000 emplois directs, à savoir 9 % des emplois au Québec et 75 % des emplois dans l'industrie bioalimentaire » (Robitaille, *et al.*, 2017, p. 3).

Encadré 4.1

Les grandes chaînes entre les principaux acteurs dans le commerce de l'alimentation

Nombreux sont les acteurs dans le commerce de l'alimentation au Québec. D'une part, il y a les *magasins d'alimentation traditionnels* tels que les supermarchés, les épiceries, les dépanneurs-tabagies (qui ne vendent pas d'essence), les dépanneurs spécialisés (Dépanneur 7 Jours, Couche-Tard), les magasins de bière, de vin et de spiritueux (ex. : Société des alcools du Québec, SAQ), les magasins spécialisés ainsi que les grossistes, les distributeurs et les courtiers qui les approvisionnent. D'autre part, il y a les *détaillants non traditionnels* dont la première mission n'était pas d'offrir des aliments ni des boissons, même s'ils en vendent de plus en plus aujourd'hui. Il s'agit principalement des pharmacies, des grands magasins de marchandises divers (ex. : Wal-Mart, Canadian Tire, Dollarama), des clubs entrepôts et des dépanneurs qui vendent de l'essence. Il y a aussi les *grandes chaînes de magasins d'alimentation traditionnels* (Loblaw, Sobeys et Metro). Bon nombre d'acquisitions ont été réalisées ou plusieurs partenariats ont vu le jour entre les enseignes de magasins d'alimentation, de stations d'essence avec dépanneur, de pharmacies, de magasins spécialisés, etc. (ex. : Sobeys a acheté des stations-service Shell au Québec, Metro a acheté Jean Coutu, etc.).

Source: Adapté de Robitaille, J., Keable, S., et Kesri, K. (2017). *Bottin statistique de l'alimentation*. Québec : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (p. 28).

La succursale de l'entreprise que nous appelons ici *Aliment Inc.* où s'est réalisée l'enquête de terrain est le centre de distribution des fruits, des légumes et des produits laitiers dans le réseau de magasins d'une des trois entreprises-chefs au Canada

mentionnées plus haut. Il s'agit d'une entreprise qui n'a cessé de grandir depuis sa création il y a plus d'un demi-siècle grâce à des fusions, des acquisitions et des innovations.

Comme il est d'usage dans ce type d'entreprises, le centre de distribution est localisé à la périphérie de la ville dans un lieu stratégique du point de vue de la planification urbaine et de la facilité du transport. Il couvre plus de 20 000 m² de surface et distribue les produits dans tout le réseau de magasins à travers la province de Québec. Comme tous ceux de ce type, il n'opère pas comme un dépôt de marchandises, mais plutôt comme les centres de distribution des grandes marques, c'est-à-dire comme « une plateforme logistique » selon le jargon professionnel de la distribution commerciale (Gajšek, *et al.*, 2018 ; Orjuela, *et al.*, 2005). Bien que ce chiffre varie selon les saisons commerciales (Noël, vacances d'été, fête des Mères, période scolaire, etc.) il expédie en une semaine une moyenne de neuf cent mille colis aux magasins de la compagnie.

Le centre de distribution dépend de la vice-présidence nationale de logistique et distribution qui dirige tout le réseau logistique de l'entreprise ; en 2017, celui-ci comprenait une dizaine de centres de distribution localisés dans différentes villes du Canada. Il est divisé en deux secteurs : le Secteur bureau et le Secteur Fruits, Légumes et Produits laitiers. Le premier secteur regroupe différents départements qui dépendent de la structure hiérarchique centrale, c'est-à-dire qu'ils reçoivent des instructions et des ordres provenant de directives stratégiques. Parmi ces départements, on peut citer par exemple : Comptabilité, Finance, Crédit, Trésorerie, Vérification, Publicité, Achats, Support informatique, etc. En ce qui concerne le secteur fruits, légumes et produits laitiers, il y a seulement deux départements : Département transport et Département entrepôt. Ce dernier secteur est dirigé par un cadre intermédiaire nommé « Directeur logistique et distribution », qui est responsable de planifier, diriger et contrôler les opérations du centre, en utilisant pour ce faire l'infrastructure physique, les « ressources humaines », la technologie et les systèmes d'information. Il est

responsable de 450 salariés en moyenne, parmi lesquels, seulement une vingtaine sont des cadres moyens, les autres salariés sont tous des opérateurs syndiqués (cf. figure 4.1).

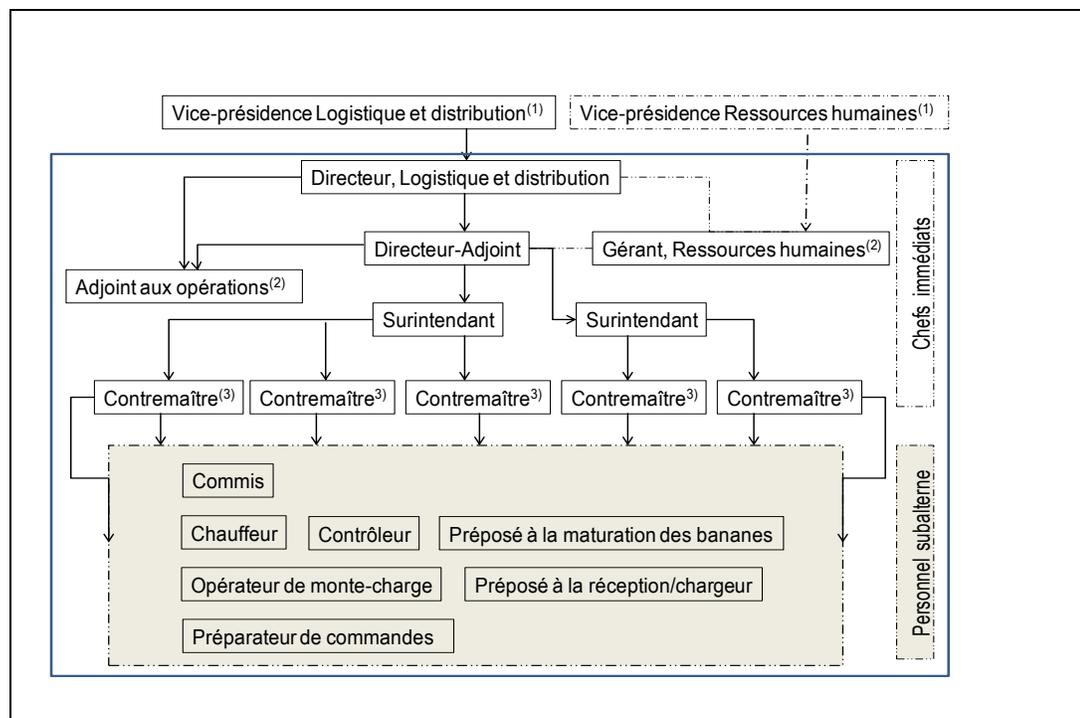


Figure 4.1. Organigramme du Centre de distribution

Note 1 : Les vice-présidents (Logistique et distribution et des Ressources humaines) appartiennent au niveau de la haute direction. Tous les autres postes sont internes au centre de distribution.

Note 2 : Les personnes occupant les postes d' « adjoint aux opérations » et de « gérant des ressources humaines » n'ont pas été interviewées parce qu'elles n'ont pas de contact direct avec le personnel subalterne pendant l'exécution de la tâche.

Note 3 : Les contremaîtres (18 au moment de la recherche) font de rotation dans les opérations basiques au centre de distribution : la réception, l'entreposage, la préparation de commandes et l'expédition.

4.2 L'application de la démarche méthodologique et les techniques de recherche

4.2.1 Une étude de cas au moyen de l'observation participante

Nous avons commencé à entrevoir les premières pistes concernant le cadre méthodologique au moment même où nous formulions la question de départ et celles-ci se sont consolidées durant l'étape de la revue bibliographique. Nous sommes partis de la prémisse selon laquelle le problème de l'expérience sensible dans le travail quotidien devait être étudié depuis une approche qualitative inspirée des modèles d'analyse de la sociologie phénoménologique (Schütz, 1942, 1962, 2007) et, en général, des apports de ce que l'on appelle la Nouvelle École de Chicago (Becker, 1963 ; Hughes, 1958 ; Goffman, 1968, 1973). C'est pour cette raison que nous avons décidé de réaliser une étude de cas ethnographique.

Concrètement, nous avons fait un stage d'une durée de quatorze semaines dans un centre de distribution appartenant à *Aliment Inc.* dans lequel nous avons travaillé comme préparateur de commandes. Le stage nous a permis de rendre compte avec précision des expériences de ces travailleurs subalternes au moyen d'une « observation participante » c'est-à-dire, une immersion totale du chercheur dans la situation sociale à étudier afin d'avoir une appréhension scientifique du réel.

Inspirés de Robert Castel et ses propos introductifs à l'ouvrage *Asiles* d'Erving Goffman (Castel, 1968), nous nous sommes efforcé de faire une description prosaïque de l'existence dans un entrepôt de denrées alimentaires périssables, soit l'analyse de l'expérience sensible telle que la vivent les deux groupes d'employés étudiés (chefs immédiats et personnel subalterne) : comment exécutent-ils leurs tâches ? Comment racontent-ils leurs propres expériences ? Comment se nouent et se dénouent les amitiés et les haines ? Comment se constituent les coteries et les clans dans le centre de distribution ou dans les équipes de travail ? Quels rapports unissent les subalternes et les chefs de l'entrepôt et comment s'opposent les uns aux autres ?

Cependant, puisque nous n'avons pas eu la possibilité de travailler comme contremaître ou surintendant, il a été nécessaire de revoir la stratégie méthodologique et d'étudier le

travail des chefs en examinant la manière dont ils se représentent leur travail. Ainsi, bien que dans l'étape où nous avons observé les préparateurs de commandes nous nous soyons consacrés en parallèle à l'observation des chefs dans l'exercice quotidien de leurs tâches et que nous ayons rédigé de nombreuses observations dans notre journal de bord, nous avons pris la décision de réaliser (après la période d'observation) un ensemble d'entretiens non directifs en essayant d'établir l'enchaînement des données obtenues au moyen de la combinaison de cette double stratégie de collecte de l'information.

Plusieurs questions ont guidé le travail de terrain, celles-ci n'ont pas été posées aux travailleurs pendant l'étape d'observation, mais elles ont orienté nos observations à la manière d'objectifs empiriques et d'indicateurs descriptifs.

On trouve, parmi elles, les suivantes :

Nous voulions décrire les conditions de travail en tant que contexte immédiat (horaires, revenus, tâches remplies, conditions physiques du lieu du travail, conditions sanitaires, rapports hiérarchiques) ;

Nous devons nous renseigner aussi au sujet du niveau de stabilité ou de précarité des emplois du personnel subalterne ;

Nous devons connaître également les situations éventuelles de rapports explicites ou implicites de domination (harcèlement psychologique ou moral par exemple), imposés à cette catégorie de travailleurs par leurs supérieurs hiérarchiques et savoir comment les chefs immédiats (surintendants, contremaîtres) mettent en œuvre, peut-être à leur insu, des rapports hiérarchiques d'oppression dans lesquels la souffrance de la personne en position subalterne est niée ; nous voulions voir aussi comment ils reproduisent éventuellement des rapports plus ou moins insidieux de racisme ou de discrimination ;

Nous nous demandions aussi comment les non-dits circulent dans les échanges intergroupes, comment ils sont ressentis et comment ils se reflètent dans des comportements de subordination, éventuellement dans la somatisation des émotions, etc. ; nous nous demandions aussi comment on vit les expériences

d'usure physique et émotionnelle, causée par un travail routinier, que nous croyions socialement peu valorisé, sur ses effets d'anomie, soit de fragilisation des solidarités et aussi d'accablement émotionnel, voire de dégradation de l'estime de soi ;

Nous voulions savoir également quelles étaient les modalités de solidarité des employés entre eux, les stratégies de résistance à une situation d'oppression potentielle : quelles sont les sources de satisfaction possibles pour eux dans leur emploi et à partir de leur emploi ; en deux mots qu'ils sont les zones de latitude d'action, et de sphère d'autonomie de l'employé.

Ainsi, pour réaliser une ethnographie permettant de saisir les principes d'intelligibilité qui donnent de la cohérence (Castel, 1968) aux expériences sensibles des deux groupes d'employés sélectionnés dans l'étude de cas, nous avons effectué un travail rémunéré de cinq jours par semaine en respectant des horaires de huit heures par jour dans les différents horaires y compris les dimanches et jours fériés. Tout cela dans le laps de temps entre la dernière semaine de novembre 2015 et la première semaine de mars 2016.

Nous avons effectué les tâches assignées selon les consignes reçues durant le programme de formation, les descriptions consultées dans le manuel et suivant les critères observés chez les autres travailleurs (y compris les techniques et les astuces qui n'ont pas été explicitées par les formateurs durant la semaine d'entraînement et qui n'apparaissent pas non plus dans le manuel).

Pour éviter les perturbations potentielles de la vie quotidienne du centre de distribution, nous nous sommes conformé aux ordres et nous avons adopté une attitude de subordination semblable à celle que nous avons observée chez les autres travailleurs. Il fallait éviter tout inconvénient avec les contremaîtres en émulant la conduite des travailleurs expérimentés et faire tout notre possible pour suivre au pied de la lettre les règlements, les codes de sécurité et les comportements propres à l'ajustement aux nouvelles relations d'autorité que nous devons comprendre de l'intérieur.

Ainsi pour essayer de comprendre la structure des comportements micropolitiques et infrapolitiques et savoir si effectivement il s'agissait de mécanismes de protection contre la souffrance au travail ou bien de stratégies de résistance, le mode d'observation a consisté à se « camoufler » de façon permanente parmi ces acteurs et de participer activement à leurs habitudes et comportements.

Durant les premières semaines, il a été nécessaire de réaliser un exercice très conscient d'imitation, puisque nos conduites « naturelles » quotidiennes, nos comportements habituels étaient (les camarades s'en étaient bien rendus compte) fort différents de ceux du reste du collectif. Certes, tout chercheur est marqué culturellement dans ses codes de civilité, de distinction, dans toutes sortes de codes de communication du quotidien. Pour cette raison, ce n'est pas une tâche facile pour lui de se mimétiser en jouant le rôle des travailleurs du plancher, surtout au début de l'étape d'observation.

J'essayais d'abandonner peu à peu mes propres manières d'agir, celles que je considérais comme appropriées pour adopter celles des travailleurs du centre de distribution. Même si beaucoup de ces comportements me paraissaient détestables, il était nécessaire de les incorporer à ma propre conduite pour que celle-ci ne soit pas choquante. Pourtant, j'éprouvais un terrible sentiment d'ambivalence qui me causait souvent un certain malaise et une souffrance qui me faisait préjuger de ce que j'imaginai être l'expérience sensible des autres travailleurs. De plus, je me sentais hypocrite, dans certaines occasions c'était comme si je me trouvais dans une représentation théâtrale, comme si je représentais un rôle : « normalement je ne me comporte pas comme cela – me disais-je – *je ne suis pas comme ça*, je suis différent ».

Comme le montre bien Devereux (1967), dans les sciences sociales, le caractère unidirectionnel de l'observation est en grande partie une fiction : l'acteur observé ayant lui aussi et dans la même proportion, une capacité de contre-observation sur celui qui

l'observe. Malgré mes efforts, je n'ai pas réussi à éviter les effets perturbateurs de ma présence dans la situation de travail. Les membres du collectif de l'organisation sont – comme dans toute microculture – très sensibles aux gestes et aux manières d'agir de ceux qui viennent d'arriver ; on les reconnaît de loin, simplement à leur façon de marcher, de parler, etc. En effet, notre façon de saluer, de bavarder et de nous comporter sera toujours étrange pour la plupart des travailleurs. Lorsque le chercheur est arrivé, pour les employés le simple fait de voir un visage inconnu suffisait à perturber l'ambiance de travail. Mais en réalité, cela va plus loin que la simple perception. Beaucoup d'autres facteurs opèrent par contagion quand des personnes qui ne se connaissent pas entrent pour la première fois en contact.

Un jour, l'un des représentants syndicaux, avec qui nous n'avions jamais parlé auparavant nous a demandé :

C'est vrai que tu es le sociologue qui fait une étude sur nous ? – oui, c'est moi. Comment t'en es-tu rendu compte ? je lui ai demandé – *Élémentaire, cher ami, élémentaire* : tes gestes, ton sourire, ton amabilité te trahissent. Tu as toujours un sourire aimable ; tu as toujours ton sourire aux lèvres, même si cela est difficile parce que je connais le cas de certains travailleurs qui arrivent tout souriants, mais peu à peu ils perdent l'habitude de sourire.

L'échec de mon mimétisme était tellement évident qu'il considérait que cela avait été « élémentaire » pour lui de me démasquer et il utilisait avec une fine raillerie l'expression bien connue de Sherlock Holmes, le célèbre personnage des romans de Conan Doyle. Pour lui, mon aspect physique et ma conduite rendaient évident le fait que je n'étais pas nord-américain « de souche³⁷ » et que je manquais d'expérience dans le travail des centres de distribution. Mon accent, qui est une hybridation entre le registre populaire du Québec, l'influence hispanique de mes origines et

³⁷ Au Québec on utilise le terme « québécois de souche » pour nommer ceux qui sont nés québécois par opposition aux immigrants (cf. Armony, 2012 ; Robin, 2011).

l'hypercorrection de ma diction pour combattre les problèmes phonétiques, était aussi considéré comme quelque chose d'étrange par les travailleurs du centre de distribution. Malgré tous mes efforts pour leur ressembler, pour ce représentant syndical endurci et certains de ses collègues, j'avais même plus l'air d'un extra-terrestre que d'un malheureux Latino-Américain avec un diplôme universitaire ou que d'un cinquantenaire fourvoyé dans un métier peu fait pour lui.

Certes, le sourire, par exemple, fait partie des expressions naturelles élémentaires d'une personne et c'est quelque chose qui peut sembler ne pas mériter beaucoup d'attention. Il est pourtant révélateur. Dans mon cas, certains étaient énervés par mon sourire perpétuel ; mon attitude était considérée comme très raffinée par les uns, excessivement courtoise par les autres. Un travailleur avec de l'ancienneté (un opérateur de monte-charge dans la cinquantaine) m'a surnommé « Monsieur Sourire ».

Il disait tout le temps à voix haute pour que tout le monde l'entende bien : « Bonjour, Monsieur Sourire », et il faisait lui-même un sourire exagéré... « Ah, mais voilà Monsieur Sourire qui arrive », « À la prochaine, Monsieur Sourire », etc. L'ironie du vieil opérateur était la preuve qu'il se rendait compte du fait que ce nouveau membre du centre de distribution ne se comportait pas comme les autres. Il ne voulait pas seulement le faire savoir aux nouveaux, mais aussi au reste du groupe, comme s'il prétendait que la conduite du nouveau s'adapte à celle de tous les autres.

Notons qu'il n'agissait pas par méchanceté, on pourrait au contraire interpréter cette attitude comme une marque de solidarité, il désirait contribuer activement à la socialisation de celui qui venait d'arriver. De façon spontanée, il voulait « ajuster » l'autre pour qu'il ne perturbe pas les codes habituels. Il le faisait pour que l'intrus s'adapte à la conduite « correcte » et aux codes culturels la caractérisant.

Ce n'est pas que les préparateurs et les opérateurs ne se sourient pas. Mais lorsqu'on travaille en respectant les consignes d'un système de reconnaissance vocale, il est pratiquement impossible de sourire pendant le processus de travail. Pourtant, on a pu constater qu'effectivement, tous ces travailleurs plaisaient et ils riaient s'ils en avaient envie. C'est une question de *contexte* ; de localisation sur la scène où se tisse la relation. Ils ne sourient pas continuellement à tous ceux qu'ils croisent (comme c'était mon cas), car non seulement ils ne le considèrent pas nécessaire, mais excessif. C'était la perturbation que je causais dans la situation que j'observais à ce moment-là et je ne m'en rendais pas compte.

Nous verrons dans le chapitre 6 de la thèse que dans cette culture du centre de distribution il est très bien vu de se comporter comme un homme fort, comme un macho primaire et le stéréotype que les travailleurs ont intériorisé leur font penser qu'un homme qui se respecte n'est pas toujours en train de sourire et de saluer à droite et à gauche. Encore moins avec ses camarades. Ils s'attendent d'ailleurs à ce que tout le monde adopte la même conduite un peu rustre qui est la leur. Ils s'identifient à cette attitude et c'est celle qu'ils estiment appropriée. Un comportement qui s'en écarte sera méprisé non pas parce que ces travailleurs sont hostiles, mais parce qu'ils le considèrent comme une déviation par rapport à ce qu'ils attendent, ils le perçoivent comme dysfonctionnel en relation avec les conduites qu'ils estiment adéquates.

Au bout de trois semaines environ, l'influence de la microculture de ceux qui ne disent pas souvent bonjour et qui sourient juste quand il faut et l'effort de prendre conscience de mes propres ambivalences, grâce à la rationalisation et à la prise de notes dans le journal de bord, m'ont permis « d'ajuster » beaucoup de mes comportements à ceux que j'avais notés pendant l'observation. Il a d'autres comportements au contraire que je n'ai jamais été capable d'intégrer à ma façon d'agir spontanée. D'ailleurs, longtemps après avoir terminé le travail de terrain, dans l'étape d'analyse de l'information, je

continuais à me trouver dans l'impossibilité de *séparer* ma propre expérience vécue de celle que j'observais.

4.2.2 La prise de notes durant l'observation

Comme dans tout travail ethnographique, pour collecter l'information de la façon la plus détaillée possible, il a été nécessaire de réaliser une prise de notes systématique comparable à celle d'un journal de bord (Malinowski, 1922 ; Valéau et Gardody, 2016). Ces notes ont été prises quotidiennement, de façon discrète, pour éviter de gêner la marche normale du travail quotidien.

La plupart des notes ont été prises tous les jours à la cafétéria avant ou après avoir réalisé les tâches. À part la curiosité de certains travailleurs qui se demandaient que pouvait bien écrire quotidiennement l'un de leurs compagnons de travail, aucune perturbation importante n'a été notée.

Le registre de ces observations sur le terrain s'est réalisé en différentes étapes et à plusieurs niveaux selon les indications de Valéau et Gardody (2016) ou de Laperrière (1997), en prenant d'abord des notes strictement descriptives, des notes concrètes et « neutres » sur ce qui était observé chaque jour, aussi bien les aspects matériels, que les aspects émotionnels et affectifs : les détails sur les immeubles (l'étage de travail, la cafétéria, les toilettes, les zones de repos), la tenue des travailleurs, leurs automobiles, le type de repas qu'il apporte au travail, les thèmes de leurs conversations, l'expressivité de certains, la rage de certains autres, le ton de la voix, leurs gestes, etc.

Par la suite, venait une prise de notes de type analytique qui correspondait à l'interprétation des situations et des faits observés, aux réflexions sur mes intuitions, mes réactions de chercheur, et à la confrontation avec les hypothèses de recherche, etc.

Finalement, nous avons pris des notes sur les aspects méthodologiques, sur la façon de poser des questions aux travailleurs sans qu'ils ne se sentent interrogés ; l'efficacité (ou inefficacité) du mimétisme du chercheur, ses propres émotions, ses préjugés et ses expériences antérieures comme de possibles obstacles à l'observation. Nous avons transcrit les notes manuelles (calligraphiques) dans un document Word sur l'ordinateur personnel (d'autres fois, en écrivant directement sur l'ordinateur, soit dans l'autobus ou bien dans la station de métro, etc.).

Il faut faire deux précisions sur les techniques de la prise de note : en premier lieu, ces étapes ne suivent pas un ordre chronologique : elles ont été, la plupart du temps, déterminées par notre état d'esprit pendant la période d'observation participante. Dans certaines occasions, je prenais simplement de notes en décrivant ce que j'observais ou ce que je venais de voir durant le processus de travail, d'autres fois, en examinant mes intuitions ou même mes propres émotions. C'est-à-dire suivant ce que l'on ressent au moment de prendre les notes :

Il faut consigner certains fous rires, me suis-je dit un jour. Je dois noter cette situation immédiatement sinon je vais l'oublier, me suis-je dit dans une autre occasion (et je notais sur de petits morceaux de papier que je gardais toujours dans les poches de ma veste de travail). Cette conversation entre deux opérateurs dans le couloir de la cafétéria est très importante, je vais la noter tout de suite. C'est curieux – ai-je noté un autre jour –, aujourd'hui, je suis arrivé avec l'intention de décrire l'immeuble et j'ai fini par décrire les attitudes des travailleurs quand ils jouent aux cartes dans la cafétéria. Et même, dans certaines occasions, j'ai été surpris en écrivant dans mon journal mes fréquents sauts d'humeur, et mes propres crises de tristesse.

Ainsi, il faut comprendre cette prise de notes comme un processus *dynamique* et, même si écrire des notes peut parfois sembler un exercice élémentaire, dans l'observation participante, c'est un processus extrêmement complexe. Cela, non pas tant à cause de la difficulté de prendre des notes en soi, mais à cause de la richesse de l'acte ethnographique comme tel : dans certaines occasions, l'ambition du chercheur est énorme et sa sensibilité est apte à noter un tas de détails, alors que dans d'autres occasions, même si le chercheur a le temps et l'espace nécessaires pour prendre des notes et si les faits et les situations sont sous ses yeux il n'en est pas conscient, car il ne dispose pas des éléments psychologiques ou cognitifs requis à ce moment-là perdant ainsi l'occasion de consigner une précieuse information.

Il peut arriver également qu'au moment de prendre des notes dans le journal de bord, certaines descriptions soient élaborées de façon biaisée à cause de la propre émotivité du chercheur, de l'influence de son affectivité au moment de percevoir la situation ou la scène qu'il décrit.

Précisons également que tout ce que nous venons de mentionner appartient exactement à la période de la prise de notes *durant* l'observation participante alors que l'analyse proprement dite de toutes ces notes s'est réalisée dans une étape postérieure une fois que l'observation participante a été finie.

Une fois que toutes les notes du cahier ont été transcrites dans un document Word, celui-ci a été imprimé sur papier pour qu'on puisse le lire et le relire et interpréter tout ce qui était noté dans ce journal de bord (à l'aide de fiches). Dans certaines occasions, il a fallu réinterpréter « avec la tête froide » les interprétations antérieures. Cela a permis, entre autres, d'examiner les données sans subir l'influence directe des émotions du chercheur au moment où celui-ci prenait les notes dans le journal de bord. Cela l'a même aidé à analyser – en tant que partie intégrante du problème d'étude – ce qui avait

été consigné sur ses propres émotions³⁸. On y reviendra sur ce sujet à la fin de ce chapitre.

4.2.3 Au sujet d'un type « d'entretiens informels »

Pendant l'étape de l'observation participante, j'ai eu l'occasion de réaliser plus de 50 réunions avec certains compagnons de travail (préparateurs qui sont entrés dans l'entreprise la même semaine que moi, préparateurs de commandes et opérateurs de monte-charge avec de nombreuses années de service dans l'entreprise, etc.). C'était des réunions qui se réalisaient par hasard, des rencontres informelles (sans rendez-vous fixés à l'avance) seulement entre deux personnes, le chercheur et son interlocuteur, où l'on parlait du travail quotidien dans cette succursale de l'entreprise (cf. tableau 4.3).

Tableau 4.3
Principales conversations avec des collègues dans la modalité « qu'entretiens non directifs »

Nom*	Poste	Origine culturelle	Lieu	N° d'occasions et durée
Dawson	Formateur et opérateur	Québec	Dans la voiture jusqu'à la station métro	2 occasions de 20 min.
Ahmed	Préparateur de commandes	Algérie	Dans la voiture jusqu'à la station métro	3 occasions de 20 min.
Mehan	Préparateur de commandes	Maroc	Dans la voiture jusqu'au domicile du chercheur	2 occasions de 30 min.
Antonio	Préparateur de commandes	Mexique	Dans la voiture jusqu'à la station métro	3 occasions de 20 min.
Omar	Opérateur monte-charge	Algérie	Dans la voiture jusqu'à la station d'autobus	3 occasions de 20 min.
Marley	Opérateur monte-charge	Haïti	Dans la voiture jusqu'à la station d'autobus	2 occasions de 20 min.
Alejo	Opérateur monte-charge	Colombie	Dans la voiture jusqu'à la station métro	2 occasions de 20 min.

³⁸ Il est également important de noter que de nombreuses réinterprétations surgissent à partir des dialogues féconds avec la directrice de la thèse et des commentaires avec les pairs académiques après avoir présenté les avancées de la recherche dans des colloques et des congrès universitaires.

Karil	Préparateur nouveau	Algérie	Dans la voiture jusqu'au domicile du chercheur	10 occasions de 30 min.
Xin	Préparateur nouveau	Chine	Dans la voiture jusqu'au domicile du chercheur	16 occasions de 30 min.
André	Préparateur nouveau	Haïti	Dans la voiture jusqu'à la station métro	3 occasions de 20 min.
Goyo	Préparateur nouveau	Congo	Trajet d'autobus	5 occasions de 45 min.
Axel	Préparateur nouveau	Québec	Trajet de métro et d'autobus	3 occasions de 45 min.
Abdul	Préparateur nouveau	Maroc	Trajet de métro et d'autobus	3 occasions de 45 min.
13 collègues	4 types de poste	8 origines culturelles		57 réunions/365 min.

* Note : prénoms fictifs

Depuis la négociation avec les directives de l'entreprise et le syndicat, il avait été accordé que le chercheur n'agirait pas de façon anonyme, mais qu'il révélerait son identité d'étudiant de sociologie à tous ses collègues de travail. Lorsque ses interlocuteurs prenaient la parole, ils savaient donc que le chercheur pourrait utiliser l'information révélée dans leurs récits pour l'analyser dans son projet de recherche. Il ne s'agissait donc pas de les tromper, mais de mettre à profit la confiance qui se crée lorsqu'on tisse des liens d'amitié et de camaraderie dans le travail.

En plus de l'immense richesse des données collectées durant ces réunions, celles-ci ont permis, entre autres, de préparer l'ensemble des entretiens non directifs programmés avec des cadres intermédiaires dans l'étape postérieure de l'observation participante.

Nous voulons attirer l'attention sur cette espèce d'« hybridation méthodologique » qui consiste pour nous à considérer que dans le travail de terrain chaque dialogue avec les interlocuteurs est une source potentielle de richesse d'information. Certains auteurs parlent de méthodologies hybrides pour se référer à l'articulation entre les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives (Barbier, 2016 ; Creswell, 2014), mais nous utilisons quant à nous, le terme d'hybridation pour nous référer à l'articulation de

différentes techniques de la méthodologie qualitative (en plus de l'observation participante et des entretiens non directifs, d'autres entretiens « informels » non planifiés, non directifs, dans des endroits comme le bus ou la voiture personnelle d'un camarade, etc.) (Fereday & Muir-Cochrane, 2006 ; Molina-Azorín, *et al.*, 2012).

Concrètement, pendant la période d'observation participante chaque fois qu'un camarade de travail m'a amené dans sa voiture jusqu'à la station de métro, près de chez moi, etc. (ou chaque fois que j'ai voyagé en autobus avec l'un de mes collègues), j'ai été attentif à cette situation en y appliquant la sensibilité de l'observation ethnographique. En réalité, j'ai toujours essayé de me comporter, dans ce type de situation comme je le ferais au cours d'un « entretien ethnographique non directif » dans le sens habituel du terme (Beaud, 1996, p. 240).

Il a ainsi été possible que le camarade de travail (compris comme informant de la recherche) parle de façon naturelle, comme au cours d'une conversation avec ses autres camarades, sans sentir qu'il était interviewé. Le chercheur a obtenu ce résultat, en faisant comprendre au collègue, par exemple, que son histoire était très intéressante, en exprimant souvent son approbation avec des monosyllabes, ce qui permettait à l'interlocuteur d'être le protagoniste du dialogue, en évitant de l'interrompre, etc. ; quand je notais que je pourrais causer une certaine gêne à cause de mon silence prolongé, j'essayais de faire coïncider l'histoire racontée par le collègue avec une anecdote personnelle, etc.

Cette attitude a permis aux camarades d'exprimer avec émotion et complicité leurs idées sur leurs expériences au travail. Nos collègues racontaient, par exemple, leurs perceptions sur un événement de la journée, en donnant leurs propres interprétations, en exprimant leurs critiques, leur colère, leur mal-être, au moyen de moqueries, de blagues, etc. En arrivant chez moi, j'essayais toujours de prendre des notes sur ce que mon collègue venait de me raconter ; c'était des notes détaillées, aussi bien sur le

contenu des récits que sur des aspects émotionnels : la rage, la déception, l'ironie, l'humour, le rire, etc.

4.2.4 Les entretiens non directifs

Lorsqu'on observe l'organigramme du centre de distribution d'*Aliment Inc.* (cf. figure 4.1), on note que les chefs immédiats représentent seulement un peu plus d'une vingtaine d'employés qui se classent en quatre catégories : le directeur, le directeur adjoint, deux surintendants et une équipe de dix-huit contremaîtres. Pour cette raison, nous avons décidé de réaliser les entretiens, en tenant compte de ces quatre niveaux. Nous avons également interviewé le président du syndicat pour comparer sa vision à celle de la hiérarchie formelle du centre de distribution.

Au total, sept entrevues qualitatives ont donc été réalisées. Toutes les entrevues ont eu lieu dans les bureaux centraux de l'entreprise, un peu éloignés du centre de distribution, et non dans les bureaux occupés par les chefs, à proximité du personnel subalterne. Elles ont commencé deux mois et demi après la fin du stage d'observation participante (entre juin et septembre 2016).

Il s'agissait d'entretiens non directifs qui duraient entre une et deux heures. Chacun des interviewés a signé un formulaire de consentement et autorisé l'enregistrement intégral de l'entretien (cf. annexes 2 et 3).

Le *verbatim* a été transcrit dans sa totalité, dans des documents Word qui ont été imprimés pour leur analyse postérieure. Tous les chefs que l'on a interviewés avaient déjà pu constater, selon les propres mots de l'un d'entre eux, « la responsabilité et la discipline du chercheur », puisqu'ils avaient été mes chefs directs durant l'étape

d'observation participante quand je travaillais comme préparateur de commandes du centre de distribution. Cela a facilité le climat des entretiens qui, on le sait, est d'une importance cruciale dans cette technique de la recherche qualitative.

Nous les désignons ici comme des « entretiens non directifs » parce qu'ils ont été préparés comme des rencontres pour dialoguer et non comme un interrogatoire. Dans ce type d'entretien, c'est l'écoute qui est privilégiée et non les questions. Nous avons essayé d'expliquer à notre interlocuteur qu'il s'agissait réellement d'une réunion pour parler du travail quotidien qu'il effectuait dans le poste de chef immédiat, travail dans lequel il avait beaucoup d'expérience. Nous avons tout fait pour qu'il ne se sente pas dans une situation d'entretien, non seulement au moment de saluer notre interlocuteur au début de la réunion, mais aussi en étant attentif à la façon d'orienter la conversation et en privilégiant un type de dialogue où l'on évitait les questions directes pour que notre interlocuteur sente qu'il était le protagoniste. Autrement dit, nous avons toujours essayé de faire parler notre témoin de son expérience vécue de telle sorte qu'il raconte en détail la manière dont il percevait son travail quotidien.

C'est pour cette raison que l'instrument que nous avons élaboré n'était pas un questionnaire structuré avec des questions à poser directement à l'interlocuteur, mais un schéma de conversation. Il s'agissait d'une fiche mnémotechnique d'une seule page, dans laquelle on avait noté dans les grandes lignes les questions sur lesquelles on pensait qu'il était nécessaire d'obtenir de l'information.

Pendant la réunion, on évitait d'interrompre l'« informateur » et quand le chercheur notait que celui-ci s'égarait, parlait de choses qui n'avaient rien à voir avec le sujet, « tournait autour du pot », etc., il faisait tout son possible pour le laisser faire, pour ne pas le limiter. Quelquefois, c'était l'interlocuteur lui-même qui prononçait des phrases du type « Est-ce que je parle trop ? » ou « Il me semble que je me suis éloigné du sujet, pas vrai ? » ce à quoi nous répondions toujours en expliquant que tout ce qu'il disait se

considérait comme étant digne de notre attention et que toutes les idées qu'il exposait avaient une énorme valeur du point de vue de la recherche sociologique. La narration a toujours gagné en richesse et originalité lorsque l'interlocuteur oubliait complètement qu'il était dans un entretien.

Ce n'est pas que l'attitude du chercheur puisse être considérée comme passive, il s'agissait plutôt d'une attitude que nous voudrions qualifier ici « d'écoute active », c'est-à-dire une attitude où l'on essaye d'identifier non seulement le message explicite du récit (en fin de compte, l'enregistrement et son *verbatim* allaient permettre de revenir sur ce contenu), mais aussi et en même temps, d'être très sensible au contenu *implicite*, aux silences de l'interlocuteur, ses hésitations, ses doutes et ses pauses lorsqu'il exprimait ses idées, mais aussi ses emphases, l'émotion qui accompagnait ses paroles, le rythme qu'il leur imprimait, ses gestes, l'expression du visage lorsqu'il prononçait ses phrases, etc.

Il faut quand même signaler que certains interlocuteurs ont réussi à se sentir plus à l'aise que d'autres durant les réunions, et qu'ils ont pour autant beaucoup développé leurs descriptions racontant avec des détails et des anecdotes leurs expériences personnelles. Quelquefois, ils plaisantaient sur eux-mêmes ou sur leurs propres attitudes, d'autres fois, ils se reprochaient d'avoir agi d'une certaine façon, etc. Toutefois, malgré notre propre effort pour créer une ambiance appropriée à une conversation tranquille, désintéressée et informelle, etc., d'autres personnes n'ont pas toujours réussi à « abandonner » leur rôle d'interviewé et dans certaines occasions, on voyait qu'ils étaient inhibés et se limitaient à donner des réponses techniques sans beaucoup de détails.

4.3 La subjectivité du chercheur comme objet d'étude

Les premières journées d'un stage d'observation participante peuvent être très intenses pour le chercheur. En réalité, il peut parfois douter de sa capacité à consigner par écrit tous les faits qui se révèlent à lui à chaque instant. Il peut sentir qu'il y a trop de réponses possibles à d'innombrables stimuli. Dans le cas d'une ethnographie sur le travail quotidien comme celui qui nous occupe, pratiquement rien ne passe inaperçu aux yeux du chercheur : nous avons été attentif à chaque pratique des salariés et elles nous ont toutes causé une profonde impression. Cela nous mettait dans un état que l'on pourrait décrire comme un mélange d'hyperexcitation et d'impuissance face au volume d'indices et d'informations qui se révélaient impossibles à traiter et analyser.

Pendant ces premiers moments de l'étape d'observation participante, le chercheur néophyte peut avoir l'idée ingénue qu'il est regrettable de ne pouvoir enregistrer (et même filmer) les conduites de des personnes observées pour les décrire par la suite tout à loisir de façon très détaillée et les analyser à la lumière du problème de recherche. Même si cela est possible pour d'autres types de recherches, celles aussi d'une durée et d'une ampleur différente, etc., du point de vue méthodologique de l'observation participante, cela est aussi inutile que la carte décrite par Jorge Luis Borges dans sa fiction *De la rigueur de la science* :

... Dans cet empire, l'art de la cartographie parvint à une telle perfection que la carte d'une seule province occupait toute une ville et la carte de l'empire toute une province. Avec le temps, ces cartes démesurées ne donnèrent plus satisfaction et les collègues de cartographes levèrent une carte de l'empire, qui avait le format de l'empire et qui coïncidait point par point avec lui (Borges, 1974, p. 847)³⁹.

Mieux vaut que le chercheur soit vigilant parce qu'après quelques semaines, il risque de commencer à devenir indifférent. Au fur et à mesure que les journées passent, le

³⁹ Traduction libre tiré de : <http://escarbille.free.fr/mapafr.html>.

sentiment de sur-stimulation s'affaiblira peu à peu et il devra éviter de tomber dans un autre extrême où il ne perçoit plus rien, car tout est dénué de sens. Beaucoup de phénomènes d'une énorme richesse pour l'analyse sociologique de la vie quotidienne auront ainsi tendance à devenir invisibles à ses yeux.

Nous avons plusieurs explications à ce phénomène. Mon expérience de travail antérieure dans un centre de distribution, la démotivation causée par une tâche pénible à laquelle je ne m'identifiais pas, l'apathie que je ressentais vis-à-vis d'un groupe social ou d'une entreprise sans aucun lien avec mes propres attentes existentielles et, en général, l'inertie de la vie quotidienne ont failli estomper ma capacité d'observation et me plonger peu à peu dans une grave myopie sociologique, m'amenant même parfois à fausser la réalité observée, à la décrire de façon erronée ou simplement à la défigurer pour l'ajuster à mon goût et à mes propres attentes.

Nous montrerons que, dans le cas de cette recherche, depuis le début de l'étape d'observation nous avons parfois complètement perdu de vue notre rôle de sociologue. Nous nous sommes quelquefois assimilé à l'acteur social observé, et au lieu d'examiner ce dernier comme objet d'étude, nous nous sommes transformés en notre propre objet. Approximativement une semaine après avoir commencé à travailler comme préparateur de commandes, une solidarité spontanée et d'une grande authenticité a surgi dans le groupe d'une demi-douzaine de travailleurs novices qui partageaient l'horaire de l'après-midi. Nous étions souvent très démonstratifs lorsque nous nous rencontrions dans un couloir pendant l'expédition de la marchandise. Nous avons pris l'habitude de nous réunir tous les jours avant de commencer le travail pour discuter, non seulement des banalités de la vie quotidienne, mais aussi des anecdotes concernant cette nouvelle expérience de travail. Pendant les pauses dans la cafétéria, nous nous retrouvions (nous réservions pour nos camarades les chaises à côté des nôtres, toujours les mêmes) pour bavarder presque toujours sur des incidents venant de survenir au travail.

Même s'il est naturel que ce type d'échanges se produise chez les nouveaux travailleurs dans n'importe quel travail, nous voulons signaler que l'expérience extraordinaire de bavarder de façon spontanée avec six ou sept camarades qui étaient aussi des informateurs de la recherche représentait une énorme richesse pour moi en tant que chercheur. Les dialogues étaient désintéressés, francs, spontanés. Les anecdotes que l'on racontait étaient toujours chargées d'affection et elles étaient narrées avec l'ingénuité d'une conversation entre de nouveaux amis : elles étaient transmises avec passion et un luxe de détails. Il n'y avait pratiquement pas de signe de méfiance envers le chercheur et la crainte de lui raconter quelque chose qui pourrait être révélé aux chefs était presque inexistante. Et ceci, bien qu'ils sachent en général que j'étais un étudiant en sociologie réalisant un travail de terrain parmi eux. Nous avons pu constater que la plupart du temps le rôle assumé était celui de camarade de travail partageant le début d'une nouvelle expérience.

Je vais t'expliquer un truc, mais il faut que tu me promettes que tu ne le diras à personne – m'a dit un jour, à la cafétéria, Karil, le jeune préparateur algérien qui m'emmenait quelquefois dans sa voiture jusqu'à chez moi – ; regarde, quand tu veux changer de la zone des fruits et légumes à celle des produits laitiers, attends de terminer une commande et au moment de commencer de nouveau, ferme la séance pendant une minute et lorsque tu la reprends, donne le code de la zone des produits laitiers. Ils (il se référait aux contremaîtres) ne le détecteront pas rapidement et ainsi tu pourras rester au moins deux heures dans la zone que tu préfères.

La camaraderie n'était pas feinte, il s'agissait réellement d'une authentique complicité entre des travailleurs débutants et même si nous mentionnerons ici seulement deux ou trois exemples, nous pourrions en donner beaucoup d'autres :

N'attends pas toujours que la machine à emballer finisse complètement l'emballage pour mettre les étiquettes – m'a dit André, un nouveau préparateur

d'origine haïtienne, alors que nous faisons la queue pour accéder à la machine – ; contrairement à ce qu'expliquent les formateurs, on peut gagner du temps si on colle les étiquettes pendant que le collègue qui nous précède est en train d'utiliser l'emballeuse. De cette façon, quand tu termines, tu pourras sortir directement sur le quai, avec les étiquettes déjà collées, sans t'arrêter ni perdre de temps⁴⁰.

Mais, nous voudrions attirer l'attention sur le fait que, malgré la richesse des dialogues, plusieurs types d'interférences se sont présentées depuis le début de l'observation (et se sont prolongées durant tout le stage sur le terrain), mais elles ont seulement été détectées postérieurement, durant l'étape de l'analyse de l'information compilée.

Une note biographique contribuera à éclairer l'origine d'une première déformation de la réalité que j'essayais d'analyser.

J'ai été, pendant une quinzaine d'années, employé d'une grande chaîne de distribution alimentaire en Colombie. J'ai donc eu le temps de me faire une idée des conditions de la distribution des tâches dans ce secteur et des modalités des rapports d'autorité qui s'y établissent. J'ai moi-même vécu trois étapes de ma carrière à l'intérieur de cette entreprise. Pendant trois ans environ, j'ai occupé un poste au plus bas de l'échelle, exécutant les tâches *les moins qualifiées*, comme celle de remplir les étagères *dans l'entrepôt central*, faire des photocopies des listes d'inventaires, etc. Dans une deuxième période d'environ cinq ans, j'ai occupé des fonctions de responsable d'encadrement, d'abord en tant que superviseur d'un département de vente, puis de gérant des ventes de l'ensemble du magasin. Enfin, dans la troisième étape, après une

⁴⁰ L'instruction donnée par les formateurs, c'est que le préparateur de commandes devra attendre que la machine ait emballé complètement la palette pour coller les étiquettes sur le film étirable (*Stretch wrap*) et jamais avant. En effet, si elles restent sous le film étirable, les étiquettes peuvent ne pas être lisibles quand les chargeurs préposés utilisent leurs scanners pour les lire avant de déposer les palettes dans les camions.

formation universitaire ⁴¹, j'ai été assistant du département de formation, puis coordonnateur des Ressources humaines de l'entreprise pendant près de sept ans.

Je soutiendrai ici que le fait d'avoir appartenu à une entreprise du même type que celle où je faisais mon observation participante, le fait aussi d'en avoir habité la communauté organisationnelle dans un contact intime et prolongé avec « la naturalité » des différents niveaux d'employés, etc. m'a permis d'aborder la présente recherche avec une sensibilité particulière envers la réalité de la vie quotidienne dans une grande chaîne de distribution alimentaire. Je crois à ce propos que mon expérience professionnelle antérieure m'a beaucoup aidé à percevoir les traces d'intelligibilité qui ordonnent la cohérence des pratiques professionnelles et relationnelles des deux groupes d'employés étudiés, et à les associer aux dimensions technique et sociale de l'organisation du travail dans ce secteur de la grande entreprise contemporaine.

Pourtant, il faut signaler également qu'au début du travail dans le centre de distribution d'*Aliment Inc.*, j'étais très marqué par mon expérience dans les entrepôts centraux de la chaîne colombienne de magasins et bien que je m'efforce de me convaincre tous les jours que j'étais un étudiant de doctorat réalisant une recherche sur les expériences sensibles du travailleur contemporain, j'étais incapable de séparer mon rôle de chercheur de celui d'ouvrier de la grande distribution contemporaine.

Cela me perturbait profondément. Dans mon imagination, le fait d'avoir commencé à travailler comme préparateur de commandes me faisait en effet courir le risque de « devenir » un ouvrier immigrant sans aucun espoir de progrès, bien que je n'aie jamais aspiré à immigrer au Canada en tant qu'ouvrier. Pour moi, l'ouvrier du Québec comme ceux du centre de distribution est un salarié « décrocheur », un citoyen situé en bas de

⁴¹ Un bac en sociologie et un diplôme de deuxième cycle en gestion des ressources humaines (*Master of Science*).

l'échelle sociale même si tous ses besoins fondamentaux sont satisfaits (santé, logement, alimentation, récréation et avenir de la famille).

En second lieu, une autre note également biographique, ne concernant pas le travail mais la vie académique, pourra également contribuer à l'analyse des causes des interférences de mon passé avec la réalité que j'observais.

Le mémoire de recherche avec lequel j'ai obtenu le titre de Master en sciences de l'administration (M. Sc.) dans une université colombienne en 2005 portait sur l'arrivée des nouveaux employés dans l'entreprise. Il s'agissait d'étudier à ce moment-là – dans trois grandes chaînes de magasins –, les *craintes* et les *angoisses* des nouveaux travailleurs lorsqu'ils s'incorporaient à l'entreprise et les pratiques mises en place par les responsables de ressources humaines pour « intégrer » le nouvel employé à la culture de l'organisation.

C'est pour cette raison que durant les premières semaines de mon travail de terrain doctoral, j'ai assimilé sans m'en rendre compte (j'étais au contraire convaincu d'être attentif à toute possible déformation), l'attitude de l'employé qui se trouve avec ses nouveaux camarades dans le processus d'adaptation à une nouvelle expérience de travail. J'ai confondu mes « craintes et mes angoisses » avec celles de certains de mes nouveaux camarades, avec la souffrance dans le travail quotidien en général que je prétendais expliquer.

Une troisième interférence était due à une frustration plus actuelle, celle de ne pas avoir réussi à obtenir un poste de professeur universitaire au Québec. Même si un an après avoir immigré au Canada, j'ai commencé à travailler comme *Chargé de cours* dans une école de commerce renommée à Montréal, lorsque j'ai entrepris la tâche d'obtenir un poste de professeur régulier, je me suis rendu compte que cela était pratiquement impossible. Je n'avais pas le grade de PhD ; mon niveau de français, bien

qu'acceptable, était loin de celui qui était exigé pour un professionnel universitaire, la plupart des postes de professeur au Québec exigeaient d'être bilingue (français - anglais) et mon niveau d'anglais était très mauvais. Tout cela uni au fait que j'avais plus de quarante ans. Certains de mes professeurs m'expliquaient qu'il n'était pas facile d'obtenir un poste comme celui auquel j'aspirais : « peut-être dans un Cegep » disaient les uns « à Montréal, tu ne le trouveras pas, peut-être dans une région », affirmaient les autres.

Plusieurs camarades du centre de distribution qui, bien qu'ayant un diplôme universitaire, se voyaient obligés à travailler comme ouvriers non qualifiés, me rappelaient souvent leur frustration de ne pas trouver de poste correspondant à leur niveau d'étude.

En plus des travailleurs débutants qui avaient commencé à travailler avec moi, j'ai rencontré beaucoup d'employés qui travaillaient depuis de nombreuses années chez *Aliment Inc.* Ils partageaient avec moi la condition d'immigrants et c'est pour cette raison qu'ils se sont montrés vraiment solidaires ; souvent sans même que je le leur demande, ils m'ont offert leurs conseils et leurs recommandations pour que je passe ma période de probation et que mon travail marche bien dans le futur.

Ici, ce que tu dois faire c'est atteindre ta performance – me disait à chaque pause Alejo, un colombien opérateur de monte-charges ayant 8 ans d'ancienneté dans l'entreprise – ; il faut atteindre ton 95% ou ton 98% et c'est tout ; *et surtout zéro accident de travail !* tu respectes les instructions de la machine et c'est voilà. Tu n'imagines pas ensuite comment les choses vont changer. Dans un été ou deux ils vont t'entraîner dans le maniement du monte-charge et ensuite selon les journées, il faudra que tu travailles comme opérateur, assis toute la journée, sans autant d'effort.

D'ailleurs, ceux auxquels je rappelais que je n'allais pas rester plus d'un trimestre dans l'entreprise parce que je faisais une recherche en sociologie et que je cherchais un

travail de professeur universitaire essayaient de me persuader de ne pas abandonner mon poste. Miguel, un opérateur de monte-charge d'origine mexicaine, m'a dit un jour à la cafétéria :

Mano, j'ai un diplôme de premier cycle et un master en économie et je n'ai jamais pu obtenir un bon poste au Québec : ce n'est pas facile. Je te recommande de ne pas abandonner ce poste. Ici, il y a de la stabilité : Je suis là depuis 12 *years, men...* et avec les années, ton salaire va augmenter et tu pourras gagner 30 *pesos* de l'heure ! Tout ça sans compter l'*overtime*. Des semaines de 1400 *pesos, men* ! Ne te laisse pas licencier, *Mano*.

Or, même si j'étais loin de m'identifier à ce type de salarié, et si je savais que l'on doit essayer de prendre de la distance lorsqu'on cherche à décrire scientifiquement l'expérience sensible de l'acteur observé, étant donné que, dans le travail quotidien, je partageais entièrement les conditions de vie de certains ouvriers immigrants frustrés qui me confiaient leurs tragédies existentielles, la voie était ouverte pour que je devienne prisonnier de la propre réalité que j'essayais d'expliquer. À ce propos Georges Devereux écrit:

Souvent, le sujet d'expérience change la réalité, par soustraction, par addition ou par remaniement de celle-ci en fonction de ses dispositions personnelles, de ses besoins et de ses conflits – pour une grande part inconscients [...]. La déformation est particulièrement accusée quand le matériau observé est anxiogène (Devereux, 1967/2012, p. 77).

Certes, la perception d'une situation est profondément influencée par la personnalité du sujet percevant (Devereux, 1967), ou encore, comme le dirait George Ritzer (1993, p. 266), la recherche en sociologie phénoménologique est « basée sur des études de soi-même et de ses propres expériences ». Cependant, le défi de l'« ethnosociologue » est d'expliquer la réalité de la vie des collectifs à partir des données obtenues de ses informateurs, de son carnet de notes, de ses diverses observations, etc. pour en arriver

à une lecture théorico-empirique ayant valeur de connaissance objective et généralisable.

Ainsi, la présentation au lecteur de ces interférences et de ces déformations a comme objectif d'avertir les chercheurs qui réaliseront leurs études au moyen de l'observation participante des défis qu'ils auront à affronter. Nous voulons les prévenir sur la nécessité d'établir une *séparation* entre l'analyse de sa propre expérience – comme nous l'avons appris de la sociologie phénoménologique d'Alfred Schütz (1942) –, et l'analyse de l'expérience que nous identifions en tant que chercheur, chez ceux que nous observons.

Mais nous voulons aussi souligner l'importance d'examiner les éventuelles déformations que nous créons nous-même sans le vouloir et l'importance aussi de les analyser *séparées* de ce que l'on a pu détecter dans la réalité que nous observons, celle qui est vécue par les autres.

Dans notre cas, nous avons découvert en étudiant le plaisir et la souffrance dans le travail quotidien du centre de distribution d'*Aliment Inc.* que la souffrance du chercheur n'était pas obligatoirement la même que celle des travailleurs observés : elle n'a pas les mêmes causes et n'est pas ressentie de la même manière.

J'étais soumis à un véritable court-circuit de mon identité, car je savais que j'étais assez qualifié pour travailler en tant que professeur universitaire, mais que j'étais « obligé » par les circonstances d'occuper un poste ne requérant aucune qualification ; je projetais sur le milieu que je me proposais d'observer ma propre frustration qui m'induisait à mépriser un travail pouvant selon moi, être effectué par un analphabète. L'influence de cette dissonance peut se constater dans les notes prises dans le journal de bord où certaines descriptions de situations déterminées sont pleines de préjugés. Certaines de ces notes traduisent une profonde tristesse, un manque de confiance en soi, un grand

désespoir, etc. Cette souffrance était celle que le chercheur avait lui-même imaginée en associant le récit de quelques-uns de ses camarades à son propre passé biographique.

Toutefois, le fait d'avoir subi personnellement ce type de souffrances permet au chercheur de mieux comprendre l'expérience sensible de *certain*s des salariés observés, ceux, par exemple, qui se trouvaient en situation d'immigrants et qui ont perdu l'espoir de travailler dans les professions pour lesquelles ils se sont formés dans leur pays d'origine.

Mais il faudra être extrêmement prudent au moment de réaliser l'analyse. Comme dans toute étude de cas effectuée au moyen de méthodes qualitatives, le défi sera de détecter les contradictions et les particularités pour identifier et classer les catégories qui permettront de reconnaître ce qui est généralisable et ce qui ne l'est pas (cf, Mahroof, 2019, pp. 180-181).

Ce que nous avons constaté durant les semaines suivantes de l'étape d'observation, c'est que toute l'insécurité, aussi bien celle ressentie par les camarades ayant commencé à travailler en même temps que moi que celle que je ressentais moi-même ne pouvait être attestée chez le travailleur vétérans (certains disaient avoir senti beaucoup de craintes au début, mais il était évident que ce n'était plus le cas). Ils n'exprimaient pas non plus de frustration comme c'était le cas de mes camarades immigrants diplômés. Les travailleurs expérimentés ne se sentent pas victimes de l'organisation du travail, au contraire, on a pu noter que beaucoup d'entre eux non seulement admettent sans résistance le *Voice Picking*, mais le promeuvent et encouragent les nouveaux préparateurs de commandes en leur montrant les trucs et les techniques pour qu'ils aient du succès dans leurs tâches quotidiennes. D'ailleurs, certaines formes de solidarité ne pouvant s'exercer durant le processus de travail proprement dit se manifestaient ouvertement à la cafétéria et dans les zones de repos. D'autres opérateurs québécois vétérans s'approchaient souvent de la table où nous

avons l'habitude, en tant que nouveaux opérateurs, de nous réunir tous les jours pour exprimer nos « jérémiades », et ils nous donnaient de petites tapes sur l'épaule en nous encourageant avec des paroles comme celles-ci :

Eh, les gars... arrêtez de prendre cet air fatigué... ! – disait par exemple Jordan bruyamment – j'ai de l'expérience dans le travail de la construction (et il adoptait une attitude comme celle des superhéros quand il montre leurs biceps). Ça oui, c'est un travail dur, *stie*... mais, ici c'est le paradis, *tabarnak* !

Inquiets pour la productivité ? *Câlîce* ! On n'y arrive pas en trois ou en quatre semaines, espèce d'innocents... – ajoutait Frank dans une autre occasion – rappelez-vous que vous avez trois mois pour apprendre... Tout le monde y arrive, *stie* ! Et il partait en levant le pouce droit et en faisant un clin d'œil.

Les travailleurs vétérans adoptaient souvent ce genre de conduite pendant les pauses: ils faisaient preuve de mauvaise humeur, mais ils étaient également blagueurs ; ils se vantaient entre eux de leur état physique ; ils se montraient vulgaires et frustes, mais adoptaient des attitudes spontanées de solidarité. Sans bien s'en rendre compte, ils voulaient sans doute contribuer à « socialiser » les nouveaux travailleurs en essayant de leur transmettre leurs sentiments de sécurité et de bien-être, et en reproduisant en même temps la logique de l'organisation du travail de type *Voice Picking*.

En résumé, notre observation participante nous a permis de découvrir qu'il existait une grande différence entre ce qu'expriment les nouveaux travailleurs par rapport à leurs craintes et incertitudes – que j'ai moi-même éprouvées lorsque je me suis « converti » en novice –, la frustration manifeste de l'immigrant d'un certain âge dont j'ai également incarné le rôle lors de la projection de mon implication subjective sur la réalité observée, et les démonstrations d'autocontrôle de certains employés vétérans chez qui le manque de confiance en soi et le mal-être sont dus à des causes différentes.

* * *

Dans ce chapitre nous nous sommes efforcé de faire la synthèse de la stratégie méthodologique appliquée depuis la conception de la recherche, en passant par la période de travail de terrain jusqu'à l'étape postérieure de l'analyse de l'information collectée.

L'observation participante nous a permis de nous introduire dans la vie quotidienne du préparateur de commandes pour tenter d'expliquer comment il effectuait son travail. Nous avons procédé en identifiant un type de conduite récurrente qui n'aurait pu être détectée au moyen d'une autre stratégie méthodologique. De telles conduites ont pu être observées au moment même où elles étaient adoptées avec naturel par les travailleurs observés. Elles ont pu être décrites quotidiennement par le chercheur quelques heures après les avoir vues et enregistrées en détail comme un matériel d'une grande valeur pour son analyse postérieure.

Pourtant, étant donné qu'une organisation du travail comme le *Voice Picking* empêche le dialogue spontané durant le processus de travail en tant que tel, les réunions informelles avec les camarades préparateurs de commandes (sous la forme d'entretiens non directifs) ont énormément contribué à compléter l'observation de leurs comportements à partir de l'analyse des notes sur les *narrations* des anecdotes liées à leur activité quotidienne au travail.

Les données collectées avec la technique des entretiens non directifs réalisés avec les chefs se sont également révélées d'une très grande richesse. Ces entretiens ont permis d'avoir accès à leur témoignage actualisé sur la manière dont ils contrôlent l'organisation du travail d'avant-garde dont ils font partie. L'analyse postérieure de la description détaillée de l'expérience racontée par chacun d'entre eux, articulée à

l'examen de ce que nous avons pu constater durant l'étape d'observation participante, a permis de comprendre la structure de la représentation que les chefs immédiats se font de leur travail quotidien. On a pu identifier comment ils le définissent à eux-mêmes, comment ils le comprennent et comment ils essayent tous les jours de l'effectuer.

Finalement, nous dirons que l'examen de notre *expérience vécue* durant l'observation participante nous a conduit à établir la séparation entre l'analyse de ce que nous projetions sur la réalité observée (à cause de l'influence du passé biographique ou des frustrations actuelles) et l'analyse de la subjectivité du travailleur contemporain. Cet examen a contribué à établir une classification nécessaire à l'explication sociologique de la microculture du centre de distribution où s'est réalisé notre travail de terrain.

CHAPITRE V : NOUVELLES FORMES DE ROBOTISATION

Selon des formules perdues de la Cabale un rabbin construisit un homme artificiel – le dénommé Golem – pour que celui-ci sonne les cloches de la synagogue et accomplisse les travaux pénibles. Il n'était pas, pourtant, un homme comme les autres et il était à peine animé d'une vie sourde et végétative. Celle-ci durait jusqu'à la nuit et elle devait sa vertu à l'influx d'une inscription magique, qu'on lui mettait derrière les dents et qui attirait les libres forces sidérales de l'univers. Un après-midi, avant la prière du soir, le rabbin oublia d'enlever le sceau de la bouche du Golem et celui-ci tomba en frénésie, courut par les ruelles obscures et déchira ceux qu'il rencontrait. Le rabbin, enfin, l'arrêta et brisa le sceau qui l'animait. La créature s'écroula. Il ne resta que la rachitique figure de boue qu'aujourd'hui encore on montre à la synagogue de Prague.

Jorge Luis Borges et Margarita Guerrero (1957/1970, p. 91).

Dans ce chapitre, nous montrerons que le *Voice Picking* est un type d'organisation du travail qui contribue à « robotiser le travailleur ». Elle favorise la construction d'un homme artificiel, produit des relations d'autorité inhabituelles et promeut un nouveau type de subjectivité que nous estimons problématique.

En premier lieu, après avoir mentionné quelques caractéristiques des robots, nous montrerons que la conception cartésienne, qui comprend le corps humain comme une machine composée d'un ensemble de parties, a inspiré la construction des fabriques depuis le début de la Révolution industrielle. Celles-ci ont d'ailleurs été conçues comme de grands automates composés de différents organes où l'être humain devient un engrenage à leur service. On verra également que ces idées fondatrices reviennent durant toute l'histoire du management depuis ses origines jusqu'à nos jours et que certaines théories de l'administration des ressources humaines comme l'évaluation du

rendement ou la gestion par les compétences sont inspirées de cette conception de l'usine.

En second lieu, nous montrerons que durant le processus de travail dans le *Voice Picking*, les relations d'autorité ne se présentent pas entre le contremaître et son personnel subalterne, mais entre ce dernier et le dispositif technologique qui s'occupe de lui donner les instructions, on verra que même si la direction de l'entreprise et le syndicat essaient consciencieusement d'éviter toute forme de harcèlement moral ou psychologique, ce mode d'organisation du travail inclut un certain degré de violence subtile qu'il vaut la peine d'analyser.

Postérieurement, nous présenterons quelques exemples de l'entraînement et de la « socialisation organisationnelle » qui s'exécutent au cours du travail assisté par commande vocale. Ceux-ci privilégient une série de slogans qui se répètent de manière continue dans l'exercice d'endoctrinement qui parvient à ce que le préparateur intériorise les principales consignes de manière rapide et effective du point de vue du rendement exigé par la direction de l'entreprise. Pourtant ce type d'entraînement du *Voice Picking* est, selon nous, contraire au développement de la pensée et de l'autonomie dans la construction de la propre subjectivité du travailleur.

5.1 Le *Voice Picking* : La construction d'un homme artificiel

Le mot « robot » est apparu pour la première fois en 1921 dans le *R.U.R. Rossumovi Univerzální Roboti* (Les robots universels de Rossum), une œuvre de théâtre de science-fiction écrite par le dramaturge tchèque Karel Čapek (2004)⁴². *Grosso modo*,

⁴² Étymologiquement, le mot « robot » provient du tchèque et d'autres langues slaves (slovaque, ukrainien, russe et polonais) ; le terme *robota* signifie un travail pénible et désigne une machine

l'œuvre parle d'une entreprise qui construit, afin d'aider à alléger la charge de travail, des êtres artificiels très semblables aux êtres humains. Avec le temps, ces créatures engagèrent une confrontation avec les humains et finirent par détruire l'humanité. L'inspiration provient de la célèbre légende, citée en épigraphe, liée au rabbin Judah Loew ben Bézabel dont le personnage du Golem a inspiré des auteurs aussi divers que Mary Shelley (1818), Gustav Meyrink (1915) ou Jorge Luis Borges (1974).

Mais ce ne sont pas seulement les auteurs de la fiction qui se sont intéressés à ce type de questions. Certains scientifiques et philosophes contemporains comme Stephen Hawking (Cellan-Jones, 2014) ou Nick Bostrom (2014) assurent que l'intelligence artificielle est capable de créer des machines qui prendraient le contrôle de la vie humaine et qu'il n'est pas insensé de penser qu'ils pourraient mettre en danger à la société telle que nous la connaissons. Notons que derrière les versions des scientifiques que nous venons de mentionner, apparaît justement de façon sous-jacente la même préoccupation qui apparaissait déjà dans le Talmud. Nous savons qu'il existe des débats très intéressants entre les versions apocalyptiques et les versions optimistes de cette question (Consales, 2017), mais plutôt que la fin de l'histoire ou l'extinction de l'humanité, c'est l'examen de la robotisation de l'organisation du travail dans la grande entreprise commerciale contemporaine et ses effets sur le salarié et la société qui nous intéresse ici.

À l'heure actuelle, certaines figures d'organisation du travail tel que le *Voice Picking* fabriquent un salarié dont le comportement requis et programmé a de grandes ressemblances avec le robot. Le préparateur de commandes, selon nous, a certains traits communs avec un homme artificiel. Bien qu'il semble très loin de la révolte contre son

intelligente à forme humaine, ce que les Lumières nommaient *androïde* (cf. Zunt, 2018; Jorda, 2018, p. 38).

« créateur », les changements structurels produits soulèvent des problèmes de plusieurs ordres, dont des problèmes éthiques que le sociologue a le devoir d'analyser.

Les distributeurs de monnaie que nous utilisons tous les jours sont des robots, de même que le répondeur téléphonique de type *chatbot* utilisé par des milliers d'entreprises du monde entier. Les fabricants d'automobiles, ceux de composants technologiques pour des entreprises comme Apple, Samsung ou Microsoft utilisent des centaines de robots dans le processus de production et distribution. Ces robots, tout comme le Golem, n'ont pas d'âme et sont dépourvus de sentiments ; ils travaillent sans se fatiguer ni tomber malades, ont besoin de très peu d'entretien technique, obéissent aux « ordres » au pied de la lettre, ne commettent aucune erreur et travaillent sans se plaindre ni contester.

Ces caractéristiques sont très similaires à celles attendues des ouvriers par Frederick Taylor ou Henri Fayol. Cela était aussi le grand rêve d'Elton Mayo et les continuateurs de l'école des relations humaines et ils restent à l'ordre du jour. Toute l'idéologie des « Ressources humaines », sans exception, se fonde sur ce même désir⁴³.

Cependant, les premiers indices dans l'histoire du travail concernant une articulation directe entre l'intérêt des industriels pour augmenter la productivité et l'émergence de la robotisation du travail humain sont antérieurs. Depuis les premiers temps de la révolution industrielle, les machines avaient été conçues à partir de la notion

⁴³ Plusieurs précisions s'imposent. En premier lieu, nous savons que les conceptions de Taylor et de Fayol ne sont pas identiques. Taylor a apporté « une contribution décisive aux principes de division technique du travail et de rentabilisation du moindre geste de l'ouvrier. Il a apporté les méthodes et moyens pour transférer à la direction la détermination, par le menu détail, du travail de chaque ouvrier ». [...] Fayol (1917) « a été le pilier de la pensée administrative moderne basée sur la systématisation du travail de dirigeant, depuis la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision » (Aktouf, 1994, p. 44 et 65). En deuxième lieu, Mayo et les disciples de l'École de relations humaines rompent avec la conception de l'organisation du travail appliquée par les ingénieurs. Mais, malgré les différences épistémologiques propres à ces traditions, leur objectif commun est d'examiner, chacune à sa manière, les caractéristiques particulières de l'ouvrier de l'industrie de façon à obtenir son obéissance (cf. Desmarez, 1986).

cartésienne d'*automate*, à son tour inspirée par la conception mécanique du corps humain. Pour Descartes les automates sont des « machines mouvantes », fabriquées par les hommes

Sans y employer que fort peu de pièces, à comparaison de la grande multitude des os, des muscles, des nerfs, des artères, des veines et de toutes les autres parties qui sont dans le corps de chaque animal [on considère] ce corps comme une machine qui, ayant été faite des mains de Dieu, est incomparablement mieux ordonnée et a en soi des mouvements plus admirables qu'aucune de celles qui peuvent être inventées par les hommes (Descartes, 1637/1996, p. 75).

Nous voulons attirer l'attention sur une dialectique particulière. La *projection* de cette représentation du corps humain lors de la conception de la machine et en même temps l'*intérieurisation* du modèle de la machine dans la façon de concevoir l'organisation du travail humain. On le voit clairement dans l'invention des filatures de la fin du XVIIIe et du début de XIXe siècle (cf. Ure, 1835). Dans ces filatures, l'automate n'est pas l'être humain, mais la manufacture prise dans sa totalité : les humains deviennent à leur tour des machines à son service. Henri Jorda (2018) rappelle à ce propos :

Dans l'industrie se forme une figure type du travailleur que nous appelons « homme-machine », qui exprime un savoir particulier sur l'humain, mais aussi l'exercice d'un pouvoir, notamment sur ceux qui travaillent. Cette figure émerge avec le « modèle mécanique du vivant » (Canguilhem, 1994, p. 324-329) : la machine humaine étant capable de s'auto-entretenir par des dispositifs de régulation, la quête d'un travail automatisé, pourvoyeur d'infinies richesses, fait des ouvriers des corps-machines, des humains réduits à des rouages de la machinerie plus vaste que constitue l'organisation (Jorda, 2018, p. 21).

Dans le travail actuel des grandes plateformes logistiques des chaînes de la grande distribution alimentaire, il semblerait que ce type de conceptions se réactualise. Pour la haute direction de ces entreprises, le « système » d'organisation du travail, le *Voice Picking* peut se concevoir comme un grand automate, comme dans la *Philosophie des*

manufactures d'Andrew Ure au début du XIXe siècle, lorsqu'il définissait l'usine comme un « organisme mécanique » qui comprend des « millions d'organes complexes », et fait preuve d'« intelligence créatrice » (Ure, 1835, p. 2).

Nous constatons que l'« intelligence » qui est valorisée par la direction des entreprises actuelles de distribution alimentaire est celle du software qui calcule et mesure la productivité dans le travail et non celle du préparateur de commandes qui est maintenant soumis à ces calculs et mesures.

Et l'ancienne conception semble encore plus actuelle lorsqu'on constate qu'aujourd'hui le *Voice Picking* est simplement une étape antérieure à la robotisation totale du processus qui rendra inutile la presque totalité du travail humain dans les centres de distribution. Selon Ure (1835, p. 1), il n'est plus nécessaire de disposer d'une main-d'œuvre importante pour produire le plus possible, car, au contraire, « la manufacture la plus parfaite est celle qui peut se passer entièrement du travail des mains ».

Ce « travail des mains » de l'ouvrier était au centre de l'attention des industriels de cette époque et en général, il leur semblait extrêmement déficient comparativement au travail des machines. Charles Babbage, contemporain d'Ure, disposait déjà de la justification pour automatiser le processus complet dans les fabriques :

Un avantage remarquable des machines, c'est cette surveillance qu'elles exercent sur l'inattention, la négligence et la paresse de l'homme : ainsi s'appliquent-elles parfaitement à compter une suite de répétitions d'une même action, l'une des opérations les plus fatigantes qu'on puisse imposer à l'esprit humain (Babbage, 1835, p. 54).

On se souvient également qu'un siècle avant l'émergence de « l'organisation scientifique du travail », on découvre dans les usines de coton à New Lanark en Écosse,

l'existence de l'évaluation systématique des performances de l'ouvrier. Dès 1799, Robert Owen, précurseur de l'évaluation des performances individuelles préoccupé par le mauvais comportement [*bad conduct*] et le manque de respect des normes, s'est intéressé à l'évaluation du rendement des ouvriers. Il a introduit pour cela, le « *Silent Monitor* » au moyen duquel les superviseurs enregistraient chaque jour le rendement de l'ouvrier sur chaque métier à tisser.

Concrètement, le *Silent Monitor* était un petit bloc de bois aux côtés peints de différentes couleurs. Accroché près du poste de travail de chaque ouvrier, il avait pour but de mesurer la qualité de son travail « le noir voulait dire mauvais, le bleu médiocre, le jaune bon et le blanc excellent » (Owen, 1857, p. 80).

Un siècle plus tard, on trouve chez Taylor (1911) le même intérêt pour la mesure du rendement individuel. En fait, la volonté de contrôler est une des caractéristiques principales de l'histoire du management.

Pourtant, il y a un fait marquant plus récent à partir duquel il est possible d'identifier l'intensification de l'individualisation dans l'évaluation de la contribution des employés à l'entreprise. Il s'agit de l'incorporation depuis les débuts de la décennie de 1990 de nouvelles formes d'organisation du travail grâce à des outils comme le tableau de bord prospectif [*Balanced Scorecard*] proposé par Robert Kaplan et David Norton (1992) ou l'« alignement » des ressources humaines avec la stratégie de l'entreprise [*Vertical Alignment*] recommandé par plusieurs auteurs (cf. Wright & McMahan, 1992; Huselid, 1995).

À partir de ces outils, on cherche à déterminer quelle est la contribution économique exacte de chaque salarié *identifié individuellement* à la « chaîne de valeur » de l'entreprise (Capapé, *et al.*, 2016). Ceci pour estimer la valeur apportée à l'« avantage compétitif ». Selon Porter (1985), la chaîne de valeur est un outil d'analyse pour la

planification stratégique dont l'objectif est de maximiser la création de valeur tout en diminuant le plus possible les coûts. Il s'agit de trouver une marge entre ce que le client accepte de payer et les coûts que doit assumer l'entreprise pour acquérir l'offre. Évidemment, lorsque Porter parle « d'ajouter de la valeur », il se réfère fondamentalement aux rendements financiers [*Shareholder Value*].

Pour mettre en place la « chaîne de valeur », le tableau de bord prospectif, l'alignement vertical, etc., les consultants de management recommandent aux entreprises d'organiser la stratégie de ressources humaines sur la base de la « théorie des compétences humaines » (Boyatzis, 1982 ; Prahalad & Hamel, 1990).

L'introduction de l'évaluation du travail humain au moyen d'indicateurs mathématiques porte atteinte aux solidarités d'équipe qui existaient dans le travail. Cette nouvelle idéologie détruit la représentation que se font les travailleurs de leur contribution comparée à celle de leurs camarades.

Si depuis Hawthorne on constate l'intérêt pour le « travail en équipe », cette rhétorique connaîtra un nouvel essor dans l'histoire de la gestion des ressources humaines entre les années 1980 et 1990. Il ne s'agit pas selon nous d'un effort de la direction pour améliorer l'union entre les employés et leur bien-être, mais d'une réaction face aux effets sur la solidarité et la motivation des travailleurs causés par l'incorporation des nouveaux outils, ce qui se refléterait dans les indicateurs de productivité des entreprises (cf. Wall, *et al.*, 1986 ; Katzenbach & Smith, 1993 ; Benson, *et al.*, 1994).

Avant l'émergence de la théorie des compétences humaines dans le travail et celles des nouvelles façons de l'évaluer, on donnait de la valeur aux *habiletés*. Il était fréquent que les travaux pénibles causent, précisément à cause de leur difficulté, de hauts niveaux d'estime de soi et de reconnaissance sociale. Toutefois, la théorie des compétences et l'évaluation des performances individuelles ont permis de dissimuler

l'individualisation dans l'organisation du travail proposée par le nouveau management puisque les habiletés, l'expérience et le sentiment d'appartenance ont cessé d'être des « valeurs » et que de nouvelles « compétences » sont apparues comme l'initiative, la polyvalence, l'inventivité et la capacité d'adaptation qui ont émergé comme les nouvelles valeurs dont il faut tenir compte dans l'univers du travail.

Cependant, un travail comme celui des préparateurs de commandes du *Voice Picking* exige une grande capacité d'adaptation (à une tâche monotone), mais par contre il est évident qu'il ne stimule ni l'initiative ni la polyvalence.

On a constaté la sensation de solitude des préparateurs de commandes lorsqu'ils sont en contact avec la voix numérique de la machine qui leur indique la localisation des marchandises et la quantité à aller chercher et à déposer sur la palette d'expédition. Les collègues préparateurs de commandes sont occupés à faire exactement la même chose. Les autres travailleurs, opérateurs des monte-charge, préposés à la réception, etc. même s'ils n'ont pas de casque ni de micro, suivent les instructions sur les écrans du terminal informatique localisé sur leurs monte-charge et ils savent qu'ils ne doivent pas adresser la parole au préparateur parce qu'ils interrompraient sa cadence.

Le préparateur de commandes sait aussi qu'il ne doit pas s'arrêter pour bavarder parce que, bien évidemment, son rendement est contrôlé par le chronomètre du logiciel. Pour pouvoir parler à un autre camarade, il faut déplacer le micro placé devant sa bouche pour ne pas « bloquer » la machine ; on doit prononcer clairement l'expression « *talkman dort* », qui est le seul message permettant de parler sans créer d'interférence dans la communication avec le logiciel. Mais dans ce cas, le chronomètre ne s'arrête pas et le préparateur sait que, même s'il bavarde avec un camarade sans problème d'interférence entre lui et la machine, il perd de précieuses minutes. Si l'on salue un camarade sans donner à la machine l'instruction que l'on vient de mentionner, on écouterait immédiatement la voix du logiciel indiquant : « Ce n'est pas la quantité

demandée : est-ce qu'il manque une certaine quantité de ce produit ? » ce à quoi, il faut répondre « non » pour pouvoir continuer l'opération et, de toute façon, le rythme ralentit et le rendement baisse. « Il suffit qu'un collègue passe, "Hey Sylvain tu fais quoi ?", et après "je suis là", mince, j'ai validé ou pas ça, je sais plus. Ces oublis ou ces craintes d'oublis, en plus de constituer une perte de temps, sont générateurs d'une tension non négligeable » (Gaborieau, 2017, p. 260).

Lorsqu'il termine la journée de travail, le préparateur de commandes prononce la phrase « fermer la session » la voix numérique répond « êtes-vous certain de fermer la session ? » et le préparateur devra répondre « oui ». Cela, selon ce qui est établi par le système informatique, le mettra en « *stand-by* ». Lorsqu'un préparateur de commandes en fermant sa session avec la machine est *en stand-by*, cela signifie que ce préparateur « sera prêt ou disponible pour son *utilisation* immédiate⁴⁴ » et l'employé sait qu'il sera toujours actif dans le système informatique.

Le travailleur sortira seulement du « système » quand, à la fin de sa journée de travail, il s'approchera d'un terminal informatique, tapera son code d'employé, ensuite la lettre « o » (de *out*) et qu'il cliquera sur « *enter* ». À ce moment-là, apparaîtra sur l'écran noir du terminal, l'inscription « Au revoir (et le nom du travailleur) » et l'heure exacte à laquelle il a cliqué sur « *enter* ». Soit, il ne sera plus en *stand-by*, pourtant, il devra attendre le dernier stimulus physique : la sonnerie de la cloche lui indiquant qu'il est autorisé à se diriger vers les horloges pour enregistrer sur sa carte, l'heure où il quitte physiquement les installations de l'entreprise.

Notons que les termes du *Voice Picking* confondent l'être humain avec un instrument à utiliser, une ressource, au lieu de l'appréhender comme une fin en soi, contredisant

⁴⁴ L'anglicisme "*stand by*" signifie : "*ready or available for immediate action or use*" (Merriam-Webster's, 2003, p. 1216). Notre soulignement.

ainsi la deuxième formulation de l'impératif catégorique kantien et causant un problème éthique de grandes proportions pour les responsables du management contemporain.

C'est la logique de la « rationalité instrumentale », si critiquée par les philosophes comme Max Horkheimer et Theodor Adorno (1974). De nos jours, Enriquez (2006, p. 908) rappelle que « la rationalité des fins vise à ce que chacun sache pourquoi il poursuit un but, quelles valeurs il cherche à respecter, quelle vie il veut promouvoir et elle n'utilise jamais l'homme comme un moyen, mais comme une fin ». Selon lui, cette rationalité (des fins) « ne peut faire l'objet d'aucun calcul, elle ne peut résulter que de la discussion argumentée d'hommes libres et sincères, faisant passer le bien public avant le leur propre comme l'avaient fait les Athéniens du Ve siècle lorsqu'ils prenaient leurs décisions ». Il ajoute :

La rationalité des moyens (la rationalité instrumentale), quant à elle, ne s'intéresse qu'aux outils et méthodes à mettre en œuvre pour parvenir à la fin souhaitée et est entièrement soumise au calcul économique. Est rationnel (dans cette perspective) ce qui coûte le moins et ce qui favorise le plus grand bénéfice. Elle s'énonce donc toujours sous la forme coûts/avantages. Aussi l'avantage défini par la mathématique économique est-il toujours préféré, même s'il occasionne un plus grand coût humain⁴⁵. La peine, la douleur humaine ne pouvant faire l'objet d'un calcul, ne seront jamais prises en compte (Enriquez, 2006, p. 908).

En remplaçant les êtres humains par des « ressources » et les comportements raisonnés d'une personne par des automatismes, nous assistons à une forme concrète de robotisation, non seulement des gestes, mais aussi de l'attitude du préparateur de commande par rapport à son travail.

⁴⁵ Note d'Enriquez : Ce qu'ont montré les tenants du calcul mathématique du coût de chaque homme dans une société donnée et à une période historique précise.

Notons aussi que dans le *Voice Picking* on est en présence d'une fonction qu'il faut remplir en se soumettant à une logique individualiste. Non seulement aucun contact verbal avec les camarades de travail n'est-il nécessaire tout au long de la réalisation des tâches, mais ce contact serait une simple perte de temps et il faut donc l'éviter. Durant le processus de travail proprement dit, le préparateur devra travailler seul, même s'il y a, dans chaque relève, plusieurs dizaines de collègues en train de préparer des commandes à côté de lui. Il travaille coude à coude avec l'autre, mais du point de vue du relationnel c'est comme si l'autre n'existait pas vraiment. Il est là, mais en même temps il n'est pas là.

Pourtant, on ne peut pas confondre « l'être seul » quand il s'agit d'une solitude voulue avec « être seul » parce qu'il existe certaines conditions qui imposent cette solitude. À ce sujet, Hannah Arendt (1972) rappelle la catégorie de « l'être seul » (*monos*) dans le sens d'une absolue indépendance. Le solitaire est seul et peut « être ensemble avec lui-même », puisque les hommes possèdent la faculté de « se parler à eux-mêmes » (Arendt, 1972, p. 228). Mais les conditions générées par le *Voice Picking* en fragilisant de façon temporaire la solidarité chez ces employés qui remplissent exactement la même tâche, chacun de manière totalement individuelle placent le travailleur dans une position assez éloignée d'un état de solitude désirée. Il le met – bien que ce soit pour de courtes périodes de temps – à la limite de ce que Arendt appelle la « désolation », soit dans un état où « je suis en vérité un être seul, abandonné de tous les autres » (p. 228).

Lorsqu'un employé décide de sortir fumer seul, sans vouloir partager avec ses camarades de travail, ou qu'il décide – comme on a pu l'observer – d'aller pendant la pause dans sa voiture sur le stationnement du centre de distribution pour téléphoner à ses enfants, etc. ou quand quelqu'un décide de faire sa pause dans la cafétéria à une table où il n'y a personne, peu importe son argument (je suis de mauvaise humeur, je n'ai envie de parler avec personne, j'ai besoin de réfléchir à quelque chose, mes

meilleurs amis ne travaillent pas dans la même relève que moi, ou simplement j'ai envie d'être seul), le travailleur, même s'il est vraiment seul, ne court pas le risque de tomber dans l'état de désolation, parce qu'il conserve l'autonomie de prendre ce type de décision quotidienne et il ne met pas en jeu sa capacité de relation avec les autres. « Toute pensée, à proprement parler, s'élabore dans la solitude, est un dialogue entre moi et moi-même – rappelle Arendt –, mais ce dialogue de deux-en-un ne perd pas le contact avec le monde de mes semblables » (p. 228).

Pourtant, dans le processus de travail les préparateurs du *Voice Picking* n'opèrent pas selon les dynamiques d'un collectif, la logique qui régit une communauté, mais comme une simple somme d'individus. Ils ne constituent pas un amalgame dans leur ensemble, ils ne fusionnent pas dans le microsocial de la façon dont cela se produit habituellement dans la vie collective. L'hyper-individualisation causée par le *Voice Picking* les laisse sans protection parce qu'elle fait aussi que le préparateur reste en marge du soutien qu'offrent plusieurs des référents qui sont présents dans la dynamique groupale : la conversation, l'entraide, etc. Cela, en plus du fait qu'ils se sentent mécanisés, les conduit à se percevoir comme étant anonymes et interchangeable.

Pourtant, le préparateur sait que cela est temporaire, qu'il s'agit de quelque chose de circonstanciel qui se produit seulement pendant qu'il prépare les commandes. Il sait même que s'il a vraiment besoin de quelqu'un pour résoudre une difficulté il pourra faire appel à un camarade. Mais, il y a un prix à payer pour « violer la règle », en effet, sortir quelques minutes de la procédure implique la perte de ses propres minutes et celles de ses collègues de travail. Nous voulons ainsi attirer l'attention sur l'ambivalence causée par cette intermittence. Certes, le préparateur n'est pas totalement abandonné par tous les autres, mais il ne peut pas non plus exercer un contact verbal au même rythme que dans d'autres contextes sociaux, comme il peut d'ailleurs le faire dans le lieu même de travail, mais *en dehors* du processus de préparation de commandes.

Nous croyons nécessaire d'attirer l'attention sur le type d'individualisme favorisé par l'évaluation de la performance des rhétoriques de la gestion des ressources humaines qui s'appliquent de façon impeccable au moyen d'un software dans le *Voice Picking*. Celui-ci n'a rien à voir avec ce que représente le fait de « s'individualiser » dans le sens « d'accéder enfin à une certaine autonomie et de parler enfin à la première personne » comme le souligne Dany-Robert Dufour (2007, p. 92). Selon lui, « si c'est vraiment vers l'individualisme que l'on va, il n'y aurait pas à s'en désoler, ce serait en effet le mieux qui puisse nous arriver. [...] Or, manifestement, on est loin du compte ». Nous croyons que ce mode d'organisation du travail et la manière de le mesurer qui en découle contribuent directement à la production de « l'individualisme postmoderne » qui inquiète tellement Dufour. Selon lui, ce n'est pas l'individualisme qui grandit :

Je pense que nous sommes plutôt dans une époque de promotion de l'égoïsme, de production d'ego d'ailleurs aussi aveugles ou aveuglés, qu'ils ne s'aperçoivent pas combien ils peuvent être aujourd'hui enrôlés dans des ensembles massifiés. Autrement dit, nous voyons des égo, c'est-à-dire des gens qui se croient égaux, et qui, en réalité, sont passés sous le contrôle du « troupeau » (Dufour, 2007, p. 92).

Ce qui s'avère inquiétant dans l'analyse de Dufour c'est qu'il s'agirait d'un individualisme en masse, une espèce d'« agrégats postmodernes » qu'il propose d'appeler *ego-grégaires* parce qu'ils se présentent « la plupart du temps sous forme de troupeau virtuel à qui est promise la jouissance de l'objet à condition de sans cesse consommer » (Dufour, 2007, p. 93). Il n'est pas très difficile de souscrire aux idées de Dufour quand on voit que les ouvriers d'*Aliment Inc.* exercent leur fonction dans une organisation du travail qui soutient la tâche individuelle et qui leur donne en même temps la possibilité de profiter d'excellents salaires leur permettant, en plus de satisfaire leurs besoins de base, d'avoir une capacité élevée de consommation.

5.2 Des rapports d'autorité inhabituels

Dans le *Voice Picking* l'autorité n'est déterminée ni par le prestige dans l'échelle hiérarchique, ni par des questions d'échelon salarial, ni du point de vue symbolique (ou fantasmatique) touchant la figure du chef, mais par un exercice insolite d'autorité dont le contrôle s'exerce sur le subalterne de façon constante de la part d'un dispositif technologique même lorsqu'il n'est pas en interaction avec ses chefs immédiats.

Selon les canons de la supervision traditionnelle, le contremaître parcourt les installations en observant ce que font ses subalternes, mais ce faisant, celui qui est observé sait que même s'il n'y a pas d'échange verbal, il est observé à ce moment précis et que lui aussi observe son superviseur ou du moins qu'il est dans la situation potentielle de le regarder ou de lui parler dans le cas où il en aurait besoin. De cette façon, même s'il le fait depuis sa position de subordonné, il y a de la réciprocité parce que le subalterne est conscient de participer à une interaction, de façon passive ou active, mais en temps concret.

Au contraire, dans une supervision comme celle du *Voice Picking*, le subalterne sait qu'il est observé, mais qu'il n'existe pas de réciprocité. En premier lieu, il sait que chacun de ses mouvements et ceux de tous ses collègues sont chronométrés par le logiciel et il sait donc qu'il ne peut échapper à ce type de contrôle. En second lieu, il sait que certains contremaîtres réalisent de façon continue le *monitoring*, c'est-à-dire qu'ils contrôlent les chiffres du logiciel, qu'ils calculent et recalculent toute la journée. En troisième lieu, il ne sait pas exactement à quel moment il est observé ni quel superviseur le suit avec les caméras qui peuvent être utilisées pour surveiller les pratiques dangereuses du point de vue de la sécurité industrielle et autres aspects.

Lorsqu'on est soumis à l'action de « regarder sans être vu », c'est comme si on savait que l'on était victime d'un « voyeurisme », mais sans savoir où est le voyeur ni qui il regarde, ni quand. Il n'existe pas d'affiches sur les murs « *Big Brother* vous regarde » comme dans *1984*, le roman de George Orwell (1949), mais elles ne sont pas vraiment nécessaires parce que les salariés du centre de distribution savent, comme le savait Winston Smith, que « la machine » fonctionne avec la même logique que la « Police de la Pensée ».

En général, les préparateurs (surtout ceux qui ont le plus d'ancienneté) acceptent ces contrôles sans beaucoup d'objections, car ils les considèrent comme inhérents à ce type particulier d'organisation du travail. Cependant, dans certaines occasions nous avons constaté que cette condition est comprise par celui qui est observé comme une atteinte à la pudeur qui lui cause un sentiment de gêne.

Nous l'avons noté par exemple dans les commentaires de certains employés débutants qui, victimes de l'humour cruel de certains de leurs collègues expérimentés, s'inquiètent et entrent dans des états d'insécurité et de méfiance : « C'est vrai que les contremaîtres entendent tout ce que l'on dit dans les micros du casque d'écoute ? » a-t-on entendu dire à l'un des nouveaux préparateurs avec l'air convaincu que c'était bien le cas. « Mais non » ont répondu deux anciens préparateurs en éclatant de rire : « Encore un qui a avalé cette histoire ! » ... « C'est une vieille blague que nous faisons toujours », ont-ils expliqué en riant et en essayant de le tranquilliser.

C'est sûrement une blague habituelle, entre autres, à cause de la facilité avec laquelle « la victime » se laisse convaincre qu'on peut écouter tout ce qu'elle dit pendant que le microphone est allumé. Le préparateur débutant le croit parce que les conditions le font douter. Savoir qu'il est contrôlé systématiquement fait qu'il se sente vulnérable, comme on l'a constaté dans le dialogue entre un préparateur débutant et un préparateur expérimenté :

Ceux-là, là-bas, ils peuvent nous écouter quand nous parlons aux camarades et que nous avons le casque d'écoute ? Je te pose la question parce que souvent je fais des commentaires horribles à propos du travail. Des fois je dis à mes camarades de travail : « quelle palette de merde, *stie* ! Ou bien « Quelle horreur ce travail, *tabarnak* ! » ou des choses du même genre... et le pire c'est que j'ai pris le risque de parler à d'autres collègues, non seulement du travail en tant que tel, mais d'un contremaître que je trouve bien cave, etc.

« Mais non ! ils n'ont pas le droit de faire ce type d'écoute des histoires des employés. Cela est un système de reconnaissance vocale », lui répondit l'autre opérateur en montrant le terminal portable :

Dans le bureau des contremaîtres, ils peuvent contrôler tout ce que la machine t'ordonne de prendre et ils peuvent vérifier si tu as confirmé de façon correcte les quantités, en fait, c'est leur travail et rien ne leur échappe, c'est tout à fait normal. Mais ils ne disposent pas de la technologie nécessaire pour nous écouter parler ; tout ce que la machine décode à partir de ta voix, le logiciel le traduit en chiffres qu'ils lisent. Et tu as pu voir toi-même que si tu réponds quelque chose de différent aux mots qu'elle attend, le processus s'arrête.

Il est courant que les employés expérimentés – en particulier ceux qui ont été promus à opérateurs de monte-charge – connaissent très bien non seulement chacune des opérations qu'ils doivent réaliser, mais aussi, qu'ils comprennent la logique et le fonctionnement des divers dispositifs technologiques. On a pu aussi noter le désir généralisé de la part des travailleurs expérimentés pour l'expliquer aux débutants. Cependant, bien que ce type d'explications très claires puisse rassurer le préparateur débutant, on doit dire que ce n'est pas toujours le cas. On a constaté cette sorte d'insécurité à plusieurs reprises dans les dialogues durant les pauses même après avoir parlé avec un collègue expérimenté.

Malgré l'état d'alerte des débutants qui n'ont jamais travaillé avec l'organisation du travail de type *Voice Picking*, on peut assurer que le harcèlement psychologique n'existe pas dans le centre de distribution tel que le définit la politique des ressources humaines d'*Aliment Inc.* :

Le harcèlement psychologique se traduit par une conduite vexatoire se manifestant soit par des *comportements*, des *paroles*, des *actes* ou des *gestes* répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne pour celui-ci, un milieu de travail néfaste⁴⁶.

Nous insisterons cependant que dans le *Voice Picking*, la plupart des « comportements, mots, actes et gestes » ne sont pas le produit de l'interaction avec le supérieur immédiat, mais qu'ils émanent de la machine. Dans ce sens, il s'agit plus de consignes « objectives », mécaniques, manquant du composant affectif de la relation humaine. Si quelqu'un se sent harcelé, il ne l'est ni par son chef immédiat en chair et en os ni par la direction. Le harcèlement provient d'une source à laquelle on peut difficilement s'affronter pour se plaindre avec indignation ou avec colère. Celle-ci est perçue comme une fatalité face à laquelle on peut seulement exprimer son irritation entre collègues comme on le faisait à l'époque de la chaîne de montage fordiste.

En réalité, « la machine » est simplement un instrument. La cause réelle est le mécanisme de mesure de la productivité, qui se charge de mettre la pression. C'est une pression constante, mais différente de celles qui ont déjà été étudiées par l'ergonomie et la psychologie industrielle. On ne peut pas vraiment parler de « harcèlement moral » comme ceux qui ont été documentés par Carroll Brodsky (1976) ou Marie-France Hirigoyen (1998, 2001). Il ne s'agit pas du *mobbing* dénoncé par Heinz Leymann depuis le milieu des années 1980 (Leymann & Gustavsson, 1984 ; Leymann, 1996). Le

⁴⁶ Notre soulignement.

plus nouveau, d'après nous, c'est qu'il s'agit d'un harcèlement atypique : ce n'est pas de l'hostilité entre un agresseur et sa victime, il échappe aux dynamiques habituelles des relations d'autorité. C'est une forme extrêmement subtile de violence, une violence « naturalisée », causée par une logique implacable qui émane d'un système particulier d'organisation du travail. De plus, c'est une violence invisible et légitimée aussi bien par les chefs immédiats que par le propre personnel subalterne.

Il convient de s'arrêter pour examiner cette modalité de « violence subtile » qui inquiète tant un sociologue comme Eugène Enriquez (2005). La raison est que, même si cette violence n'est pas délibérée, si l'on ne peut pas parler de harcèlement dans l'*intention* (ou dans l'incompétence) des chefs, les caractéristiques spécifiques de ce type d'organisation du travail peuvent créer chez les préparateurs des moments de tension comparables à ceux que ressent un employé harcelé moralement ou psychologiquement. Même si l'on ne peut pas argumenter que l'on porte atteinte à la dignité du salarié ou qu'on l'insulte ou qu'on le dégrade directement, les phrases courtes prononcées avec force et les paroles répétitives dont le contenu semble inoffensif (il s'agit de chiffres, quantités ou localisations) peuvent s'avérer hostiles et être perçues comme une menace lorsqu'elles s'articulent à d'autres facteurs désagréables comme le chronométrage des tâches, la fatigue extrême, la monotonie générale du travail, etc. Ceci, ajouté à l'autocensure de sentiments comme la colère, l'impatience, etc. qui permettent normalement de se défendre, provoque chez le préparateur un sentiment croissant d'impuissance.

Ils justifient la rétention de l'expression de leurs émotions en se fondant sur le bon sens : « Avec qui on se dispute ici ? », se demandent-ils « À qui je fais la réclamation ? À la machine ? Je ne suis pas fou à ce point-là ». Pour eux il n'existe pas d'autre alternative que de continuer à travailler, à se contrôler et à « ruminer » leur colère. Même lorsqu'ils ont l'occasion de l'exprimer à un collègue, dans la cafétéria, dans le couloir des vestiaires, etc., cela fait quelquefois très longtemps que l'épisode

désagréable avec la machine s'est produit et cela n'a pas beaucoup de sens de le raconter, car on ne peut pas « ré-expérimenter » le sentiment tel qu'on l'a vécu. Une chose est de réagir à un stimulus en exprimant la rage que celui-ci a causé, et une autre bien différente est de raconter à quelqu'un une colère que l'on a ressentie deux heures auparavant.

Ainsi, les préparateurs projettent-ils sur la machine un ensemble de caractéristiques humaines en opérant une vraie anthropomorphisation du dispositif technologique où l'on utilise l'ironie pour mitiger la colère. « Tu as remarqué comme la machine est *polie*, mon vieux ? » disent certains quand celle-ci « salue » au moment de commencer le travail : « Bonjour Steve ». Ou quand elle essaye de « corriger » les erreurs humaines : « J'ai compris zéro unité, êtes-vous certain ? » si à l'endroit d'où il faut retirer une marchandise il ne reste plus de ce produit. Également quand le préparateur a besoin de se mettre en *stand-by* pour prendre sa pause ou terminer sa journée de travail et prononce la phrase : « fermer session », le préparateur entendra toujours : « j'ai compris "fermer session", êtes-vous certain ? » ; face à ce type de phrases, les préparateurs font souvent ce genre de commentaires : « *Intelligente* la machine, n'est-ce pas ? », « aujourd'hui la machine est bien *concentrée*, pas vrai ? » ... « Oui, oui, tout à fait, tout à fait... » répondent les autres collègues entre rires et invectives.

D'ailleurs, cela ne s'adresse pas seulement aux mots entendus dans les écouteurs, mais à l'ensemble du système. Entre les didactiques utilisées par les formateurs pour entraîner le nouveau préparateur afin qu'il évite un certain type d'erreurs, il y a la phrase qu'ils répètent textuellement : « Ne fais pas ça, sinon la machine se met en *colère* avec toi », « attention, si tu fais ça la machine va se *fâcher* ». Cette même phrase est prononcée par les préparateurs experts à l'intention des nouveaux employés quand ils considèrent que ces derniers ont besoin d'aide, de directives, etc.

Nous avons observé aussi que quand les préparateurs tapent sur les claviers des terminaux d'ordinateur placés dans la zone proche des vestiaires pour accéder au système quand apparaît sur l'écran « Bonjour Steve » (ou pour finir la journée et sortir du système, « Au revoir Steve ») certains employés disent à voix haute en plaisantant avec un collègue, parfois en imitant les gestes des salutations militaires, parfois en imitant les adieux romantiques des amoureux : « Bonjour machine » ... « Au revoir machine ».

Dans d'autres occasions, il n'y a rien de drôle, mais l'exercice de l'anthropomorphisation ironique pour échapper à ce type de violence subtile persiste. Par exemple, quand le système ne répond pas de manière adéquate au message que le préparateur essaye de transmettre. Le préparateur demande : « combien de plus ? » et il entend par exemple : « vous n'avez pas le droit de dépasser ce local »; ou le préparateur demande : « dernière localisation » pour s'assurer qu'il est en train de se diriger à l'endroit exact d'où il doit retirer la marchandise et le système ne lui répond absolument rien après plusieurs essais. Dans les deux cas – celui de la réponse absurde ou celui du silence –, la perplexité est totale.

Nous avons entendu les phrases utilisées par les préparateurs pour expliquer leur doute au formateur : elles contiennent des expressions que l'on utilise entre les êtres humains. Au lieu de dire : « le système ne fonctionne plus », ou « l'appareil ne marche pas », ils disent : « la machine *ne veut* pas m'obéir », « elle est *sourde* », ou « elle ne me *comprend* pas ».

5.3 Robotisation et subjectivité

L'une des premières caractéristiques d'un homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire de gueuses de

fonte est qu'il est si peu intelligent et si flegmatique qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son attitude mentale, plutôt à un bœuf qu'à toute autre chose. L'homme qui a un esprit vif et intelligent est, pour cette raison même, inapte à exercer ce métier en raison de la terrible monotonie d'une tâche de ce genre.

Frederick W. Taylor (1919, p. 59)⁴⁷

Lorsque George Orwell (1949) a écrit sur les trois slogans du Parti : « La guerre c'est la paix », « la liberté c'est l'esclavage », « l'ignorance c'est la force », il faisait une référence ironique à des slogans aussi dramatiques que le « *Arbeit macht frei* » des camps de concentration et d'extermination du régime nazi (Orwell, 1940). Mais ce qui surprend c'est que dans un type d'organisation du travail avant-gardiste comme le *Voice Picking*, des consignes aussi délirantes que celles du roman d'Orwell semblent être en vigueur, étant donné qu'elles sont utilisées pour guider le travail des nouveaux préparateurs de commandes.

Lors de l'entraînement (les cinq premières journées de travail en compagnie d'un formateur) et durant les séances de « coaching » des nouveaux préparateurs dont le rendement est en dessous de la moyenne, les contremaîtres répètent parfois des consignes si ridicules que le nouveau préparateur qui les entend pour la première fois pense qu'il s'agit d'une plaisanterie.

Lorsque le préparateur de commande apprend à décharger les caisses de marchandise sur la plateforme de son chariot, il est obligé de chercher la meilleure disposition pour

⁴⁷ Now one of the very first requirements for a man who is fit to handle pig iron as a regular occupation is that he shall be so stupid and so phlegmatic that he more nearly resembles in his mental make-up the ox than any other type. The man who is mentally alert and intelligent is for this very reason entirely unsuited to what would, for him, be the grinding monotony of work of this character (traduction de Bernoux, 1985, p. 62).

placer les caisses. Chacune d'entre elles a une longueur, une largeur, une hauteur et un volume déterminé et les empiler de façon adéquate exige une dextérité que l'on acquiert avec un travail répétitif pendant des semaines⁴⁸. Pour le préparateur novice, le fait de calculer où l'on doit placer chaque colis et dans quelle position est une tâche réellement difficile. C'est pour cette raison qu'il est souvent obligé de changer l'emplacement de certaines caisses déjà déposées sur la plateforme pour que les dernières trouvent leur place dans le puzzle de chaque plateforme. Chaque fois qu'il réalise cette action, il entendra le leitmotiv de son formateur :

Non ! votre premier choix est le bon choix. N'oubliez jamais : *votre premier choix est le bon*. Ne perdez pas de vue qu'il faut laisser les caisses là où vous les avez initialement placées... Il faut toujours garder en tête : *votre premier choix est le bon choix !*

Avec ce type de consigne, on cherche à éviter que le préparateur dépense son énergie physique et « travaille deux fois plus » en soulevant et déposant la même caisse plusieurs fois pour la changer de place. Mais notons que ce slogan est une sorte d'endoctrinement, une phrase que l'on répète avec insistance jusqu'à ce que le préparateur débutant incorpore le message à sa façon de travailler sans plus le mettre en question ou le problématiser. Cela opère comme un « lavage de cerveau » pour le dire dans les termes de la propagande et ses méthodes (Hunter, 1956 ; Ford, 1957).

Mais il ne s'agit pas uniquement d'un slogan, mais de toute une technique d'entraînement.

Nous analyserons une autre formule relevant de la même logique : « Moins tu penses, mieux tu travailles ». Cette phrase est prononcée pratiquement dans les mêmes

⁴⁸ Ceci dans la plupart des cas, puisque beaucoup de légumes comme les oignons, les navets, les pommes de terre et les carottes, sont emballés dans des sacs, ce qui implique un autre type de dextérité pour que les plateformes restent stables et puissent être déplacées sans s'écrouler, etc.

circonstances que le slogan antérieur, lorsque le préparateur, déjà prévenu qu'il ne devra pas poser plusieurs fois le même colis en essayant plusieurs positions, hésite quelques minutes en regardant la plateforme pour essayer de calculer à quel endroit du puzzle il placera la caisse que la machine vient de lui désigner. Il n'a pas encore saisi le colis et il économise donc son énergie musculaire. Autrement dit, il remplit l'objectif de la consigne déjà mentionnée, « le premier choix est le bon choix », car d'une part, il évite de se dépenser en fournissant un effort physique et d'autre part, quand il réfléchit à la meilleure option pour disposer le colis sur la palette, il sait qu'il n'y en aura pas d'autre, qu'elle est « unique ».

Le préparateur est simplement dans la même attitude que lorsque les joueurs d'échecs regardent pensivement le plateau et réfléchissent en essayant d'anticiper leurs propres coups et ceux de leur adversaire. C'est pendant ce moment de « réflexion » que le préparateur est interrompu par son formateur :

Écoute, tu penses beaucoup et cela te fait perdre du temps ; n'oublie pas que le chronomètre ne s'arrête pas. Tu ne peux pas ralentir tes cadences ; rappelle-toi : « moins tu penses, mieux tu travailles », ne l'oublie jamais : « *moins tu penses, mieux tu travailles* ».

Notons que le nouveau préparateur se trouve dans une phase d'apprentissage où se trouvent mêlés de nombreux aspects et phénomènes de différentes proportions. Il veut apprendre à faire son travail le mieux possible, il veut éviter la fatigue qui est de plus en plus difficile à supporter au fur et à mesure que les heures passent durant chaque journée. Il ressent le besoin d'apprendre la manière appropriée de gérer cet aspect. Il veut également réussir sa période de probation et pour cette raison il fait tout son possible pour atteindre le rendement exigé par l'entreprise.

Pour cette raison, il trouvera *logique* de moins penser justement pour réussir à mieux travailler. Avec ce type de socialisation, le salarié perd peu à peu sa compétence d'analyse critique et d'autonomie, et éprouve de la difficulté à problématiser certains aspects relevant de l'organisation du travail. Pendant qu'il effectue sa tâche, le travailleur doit toujours se conformer à cette dynamique de l'automatisme et de la répétition.

Avec un salarié qui apprend à « ne pas penser pour que son travail quotidien marche bien » et une organisation du travail qui produit et reproduit la répétition et l'automatisation au maximum, la société actuelle semblerait produire un type de travailleur dont la relation avec le travail est précaire, même si son salaire et ses conditions de travail sont excellents.

C'est dans ce sens que nous pensons que l'appropriation du travail de type *Voice Picking* contribue à aliéner le travailleur au lieu de lui donner de l'autonomie. Il est vrai que lorsqu'il y a appropriation de la tâche de la part du travailleur, il parvient à se protéger de certaines incommodités, mais ce faisant il obtient seulement une émancipation au niveau microscopique. Il s'agit d'une autonomie minuscule que l'on peut classer dans les pratiques micro-émancipatoires (Paltrinieri, 2016 ; Huault, *et al.*, 2014). Du point de vue pratique, cela pourrait s'avérer non seulement inefficace pour combattre certaines dynamiques de pression inhérentes aux formes d'organisation du travail d'avant-garde, mais cela pourrait même, avec l'anesthésie collective que cela produit, contribuer directement à la reproduction des logiques de domination du management contemporain.

Ce type de travailleur en particulier y trouve tellement son compte qu'il ne s'efforce pas de problématiser le processus de travail. Il ne considère donc pas qu'il doive lutter pour changer l'état des choses. Pourtant et justement pour cette raison, sa subjectivité est en jeu. Nous avons affaire à un salarié qui se contente de s'associer à un syndicat

pour conserver un bon salaire et des conditions minimales de travail. Il s'agit donc d'un employé qui ne dispose pas des éléments nécessaires pour se représenter les causes des instabilités et des menaces de changements « macroscopiques » pouvant conduire à l'anomie en détruisant les alliances syndicales comme cela a été si souvent le cas dans l'histoire du travail depuis que les syndicats existent.

Et ceci, sans compter les menaces tellement réelles comme la robotisation *complète* de certains processus organisationnels⁴⁹, les plans de licenciement et les stratégies de sous-traitance de plus en plus fréquentes dans les grandes entreprises. Le problème n'est pas seulement micro – la robotisation *du processus* de travail –, il faut noter que c'est beaucoup plus que la simple mécanisation systématique des cadences de l'ouvrier, cette robotisation, comme nous le montrerons par la suite, a au contraire des implications macrosociologiques considérables.

Lorsque nous disons qu'il s'agit d'un travailleur dont la subjectivité est menacée, nous nous référons à l'incapacité où il se trouve d'imaginer sa responsabilité dans la création du social, l'impossibilité d'avoir prise sur le social en tant que « créateur » et non seulement en tant que « créature ». C'est-à-dire en tant que *producteur* et non uniquement en tant que *consommateur*. Quand l'ouvrier du *Voice Picking* se contente de son pouvoir d'achat, quand il se limite à obtenir sa gratification dans le travail à partir de sa capacité salariale, il utilise l'entreprise « uniquement comme pourvoyeuse de la satisfaction immédiate de ses besoins » contribuant de cette façon sans le vouloir, mais avec beaucoup d'effectivité « à produire un lien social réduit à la seule question de l'échange marchand, transformant ainsi la société en un espace de négociation permanente où tout est échangeable » (Cluse, 2008).

⁴⁹ Pour certaines entreprises de distribution commerciale comme Amazon, par exemple, le *Voice Picking* est dépassé, car ils ont réussi à mettre en place la robotisation complète du processus d'expédition des marchandises, cf. <https://www.xataka.com/robotica-e-ia/este-es-el-primer-almacen-robotizado-de-amazon-en-espana>

Ce travailleur est incapable de devenir un « sujet » pour utiliser l'expression si chère à Alain Touraine. Selon lui, « le sujet qui est en nous est ce qui nous donne la capacité et le droit de renforcer et de défendre notre capacité de créer et de transformer la nature et nous-mêmes » (Touraine, 2013, p. 602). Contrairement à cela, l'employé des centres de distribution actuels admet sans résister les menaces mentionnées plus haut comme des fatalités déterminées par « les marchés », par « l'économie globale », par la « concurrence » et par d'autres expressions propres aux rhétoriques économistes et managériales.

En plus, les avantages économiques négociés dans une convention collective ont été calculés par les stratèges de la compagnie. Autrement dit, bien que les travailleurs, l'opinion publique et la société en général aient tendance à les interpréter en tant que « conquêtes » des travailleurs, en réalité, il faut relativiser. Ce sont des conquêtes parce qu'on peut se rendre compte que le travail informel, le sous-emploi et le travail précaire ne tendront pas à diminuer dans la société dans le futur (Teigland, *et al.*, 2018 ; Linhart, 2015) et c'est toujours mieux d'avoir un niveau salarial correct, des conditions minimales de travail et un certain niveau de stabilité. Ces conquêtes sociales doivent aussi être examinées dans une perspective historique puisque, lorsqu'on révisé les salaires, les conditions du travailleur et autres aspects liés au travail, il faut bien reconnaître que les conditions actuelles paraissent bien meilleures que celles du passé (Mantoux, 1906 ; Rioux, 1989 ; cf. aussi le chapitre 2 de la thèse, *Eg.*, Simon, 1862 ; MacLean, 1899 ; Butler, 1912).

Elles peuvent être considérées comme des conquêtes parce qu'elles ont été « négociées » par les représentants du travailleur et ceux de la direction de l'entreprise. Tout ce qui bénéficie d'une « aura démocratique » s'avérera favorable aux relations entre les salariés et ses employés.

Toutefois, on ne peut pas parler toujours de conquêtes, car la direction de l'entreprise n'acceptera aucune négociation avec le syndicat si celui-ci demande d'inclure dans la convention un article ne s'articulant pas avec la stratégie des coûts et la stratégie financière de la compagnie. Cela parce que les représentants de la direction de l'entreprise pourraient « démontrer mathématiquement » avec des indicateurs budgétaires que la pétition n'est pas viable et qu'elle ne peut simplement pas se négocier. La conséquence en serait les plans de licenciement et de sous-traitance qui sont aussi calculés à l'avance. « Quand il y a une augmentation salariale dans la convention collective – indique un cadre dirigeant interviewé –, nous ne pouvons pas nous permettre que nos coûts opérationnels augmentent » :

Notre travail est de réussir à ce que les coûts se maintiennent au même niveau. C'est-à-dire que s'il y a une augmentation salariale de 2.5 %, il faut trouver une façon « opérationnellement parlant » de trouver les 2.5 % pour ne pas laisser monter les coûts que nous avons déjà calculés par la manipulation de chaque caisse parce que si les coûts de la caisse augmentent, on a neuf cent mille caisses par semaine (on parle juste d'une cenne), une cenne de plus la caisse... c'est beaucoup d'argent ! Ça va toujours être le défi, notre défi pour soutenir la stratégie des études de marché et tout ça.⁵⁰

C'est ainsi que la direction de l'entreprise réfléchira toujours sur la base de ce que prescrit le management, à ses études de coûts, de microéconomie appliquée, de stratégie et de ressources humaines. Par conséquent, ce travailleur qui *ne pense pas* (pour réussir dans son travail) pourra se retrouver au chômage et devra descendre dans la rue pour protester, etc. Pourtant, il n'a pas la moindre idée de comment mettre en œuvre une stratégie de résistance « macro », il n'imagine même pas qu'il pourrait être possible de s'émanciper d'un tel système.

⁵⁰ Entretien No. 4 (Cadre 02).

Dans la légende, le Golem était « à peine animé d'une vie sourde et végétative ». Dans les centres de distribution contemporains, le préparateur de commandes du *Voice Picking* se trouve dans l'incapacité d'être un acteur social qui assume sa subjectivité et son pouvoir de création et transformation de la réalité sociale. Il a un travail comparable à celui consistant à balayer la synagogue ou à faire sonner les cloches... Et à quoi peut-on comparer sa vie ?

* * *

Au début du XIXe siècle, Andrew Ure définissait le terme d'usine [*Factory*] comme un « vaste automate, composé de nombreux organes mécaniques et intellectuels qui opèrent de concert et sans interruption, pour produire un même objet, tous ces organes étant subordonnés à une force motrice (centrale) qui se meut d'elle-même » (Ure, 1835, p. 13)⁵¹.

Ce que nous avons essayé de montrer ici c'est que deux siècles après, le centre de distribution d'*Aliment Inc.* peut être considéré comme une succursale de l'entreprise dans laquelle environ quatre cents ouvriers utilisent toute leur capacité de concentration pour se soumettre en silence à un objectif commun : se conformer aux instructions émises par un dispositif technologique central. Malgré l'énorme investissement en technologie et en informatique, cette ancienne logique de l'automate subordonnant l'être humain en le traitant comme un engrenage à son service reste intacte.

⁵¹ Traduit par Roy (dans Marx, 1867/1977, p. 298).

Nous avons vu que l'organisation du travail *Voice Picking* calcule et mesure, de manière individuelle, la productivité du travail humain. Ce faisant, elle transforme le travail du préparateur de commandes en un exercice extrêmement mécanisé et répétitif.

Nous nous sommes efforcés également de montrer que le groupe des préparateurs de commandes du *Voice Picking* opère comme une masse intermittente d'individus solitaires selon qu'ils sont « en dedans » ou « en dehors » du processus de travail proprement dit. Plus le travailleur est *proche* de l'exécution de sa tâche, plus il est en contact direct avec celle-ci, plus il doit se comporter en égoïste, car en plus du fait qu'il est impossible d'avoir une conversation spontanée, il n'exécute pas sa tâche en groupe et les solidarités déterminées par l'aide mutuelle se présentent de façon sporadique, comme une exception à la règle. Au contraire, dans la mesure où il peut s'*éloigner* de sa tâche, quand il l'abandonne temporellement durant les pauses ou quand il ne l'a pas encore commencée (ou qu'il l'a déjà terminée) il revient au comportement plus spontané du groupe, à une conduite moins égoïste ; les anecdotes retenues et l'expression de l'émotivité retenue récupèrent leurs rythmes dans la conversation agile comme celle qui s'engage dans d'autres contextes collectifs. Dans ce sens, le travail semblerait exercer une forme de socialisation qui renforce dans la masse complète des préparateurs, un type particulier d'individualisme qui reproduit l'égoïsme, même si cela est de façon intermittente.

Nous montrons aussi que, bien que les relations d'autorité dans le travail aient toujours existé entre des êtres humains, avec le *Voice Picking* celles-ci se présentent entre deux ou plusieurs personnes seulement en de rares occasions. Nous avons vu qu'en général, le subalterne reçoit les consignes de la part d'un dispositif technologique et qu'il peut travailler des journées entières, voire des semaines, sans échanger une seule parole avec ses chefs immédiats.

Cette subordination à une machine s'accomplit en empêchant la réciprocité de la relation, car le subalterne sait qu'il est constamment observé, mais qu'il ne peut pas observer celui qui le surveille et qu'il ne peut faire de réclamations à une machine comme il les ferait à un superviseur humain (il ne peut pas lui demander des éclaircissements, exiger des explications, présenter des excuses, lui rendre compte de ses résultats, etc.). Cette communication artificieuse et non réciproque génère une situation de violence extrêmement subtile, qui, selon ce que nous avons pu constater, provoque chez certains travailleurs une sorte de harcèlement psychologique et peut causer un état d'usure émotionnelle et d'abattement moral. Pour se protéger, le préparateur réalise une anthropomorphisation du dispositif technologique et il essaye, au moyen de l'ironie, de se moquer des situations absurdes dans lesquelles il se retrouve lorsqu'il interagit avec la machine.

Pour terminer, nous avons montré que durant la période d'entraînement, le préparateur de commandes reçoit de manière claire et précise les instructions de la part de son formateur. Celles-ci pourtant sont accompagnées d'une série de consignes qui se répètent durant les journées d'entraînement jusqu'à ce que le préparateur les adopte de façon mécanique. Il s'agit d'un endoctrinement organisationnel qui encourage le travailleur à ne penser à rien et à se limiter à suivre les instructions de la machine en même temps qu'il va développer son habileté dans l'assemblage des palettes qu'il doit préparer pendant chaque journée de travail. Nous avons vu que ce type d'entraînement contribue ainsi à la construction d'une subjectivité qui élimine toute critique de la part du préparateur envers le travail qu'il effectue et qui l'empêche d'imaginer une « macro-stratégie » de résistance. C'est comme si la formule de Andrew Ure s'actualisait – celle prononcée en 1835 lorsqu'il affirmait que « lorsque le capital enrôle la science à son service, la main rebelle de l'industrie apprend toujours à être docile » (Ure, 1835, p. 368).

CHAPITRE VI : UNE « MICROCULTURE DE RÉSISTANCE » CONTRE L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DE LA TÂCHE (OST)

Le rire libère le vilain de la peur du diable, parce que, à la fête des fous, le diable même apparaît comme pauvre et fol, donc contrôlable. Mais ce livre (d'Aristote) pourrait enseigner que se libérer de la peur du diable est sagesse. Quand il rit, tandis que le vin gargouille dans sa gorge, le vilain se sent le maître, car il a renversé les rapports de domination...

Umberto Eco (1982, p. 592)

L'objectif du chapitre est d'examiner le microcosme du centre de distribution d'*Aliment inc.* Pour ce faire, nous avons décidé de commencer par la description détaillée de certains éléments constitutifs de la microculture informelle créée et reproduite par les travailleurs subalternes qui opère parallèlement à la « culture corporative » officielle « inculquée, développée et fortifiée » par les responsables de la direction de cette succursale.

En deuxième lieu, nous analyserons quelques stratégies de résistance réalisées par les travailleurs pour contrer le malaise que peut causer un travail pénible et monotone comme celui qui est effectué, avec l'assistance du *Voice Picking*, dans un méga-centre de distribution de fruits, de légumes et de produits laitiers. Les solidarités qui émergent comme conséquence de ce type d'organisation du travail sont assez différentes de celles qui ont été étudiées par la sociologie du travail ou de l'entreprise ; certaines conduites peuvent se révéler audacieuses et créatives alors que d'autres semblent déterminées par l'intérêt personnel et reproduire des comportements individualistes. Au contraire, un autre type de solidarité (bien étudié par les sociologues) comme « l'autorestriction », qui s'applique pour éviter l'augmentation des rythmes de travail imposés, se base sur des accords unanimes et solides qui contribuent à rassembler les travailleurs autour

d'une stratégie de résistance effective. De la même façon, l'humour et la parodie gestuelle génèrent un état de satisfaction et de bien-être.

La fin du chapitre est consacrée à l'étude de la dialectique du plaisir et de la souffrance présente dans le travail quotidien. Selon ce que nous avons pu observer, il est courant que de nombreux travailleurs reconnaissent qu'ils réalisent à ce moment-là un travail pénible qui leur rapportera dans le futur certains avantages, non seulement dans l'espace de leur travail, mais aussi en ce qui touche leur bien-être familial et social. Nous avons également pu constater que l'expression de certaines émotions que l'on estime généralement négatives, comme la haine et la colère, contribue atténuer la souffrance et dans certaines occasions la manifestation de ces sentiments apparaît même comme une source de plaisir.

6.1 Quelques éléments de la microculture du centre de distribution

Il n'y a aucune femme dans les postes opérationnels (préparateurs de commandes préposés à la réception, préposés à la maturation des bananes, chargeurs, chauffeurs etc.) qui constituent un univers à 100 pour cent masculin. On a vu seulement deux fois pendant l'observation participante de 14 semaines une femme d'une trentaine d'années qui apposait éventuellement des étiquettes sur certains fruits et légumes, mettait à jour les dates de péremption sur ces étiquettes, etc. Mais c'était une tâche qu'elle réalisait de façon occasionnelle, car en principe elle s'effectue directement dans les magasins du réseau de l'entreprise.

Même si cette recherche ne s'occupe pas de la problématique de genre, nous tenons à signaler que c'est l'un des contrastes très prononcés parmi d'autres qui peut être observé dans le personnel subalterne du centre de distribution d'*Aliment Inc.*

Par exemple, même si l'âge moyen du personnel oscille entre 30 et 45 ans, il y a de jeunes gens d'une vingtaine d'années et des travailleurs de plus de soixante ans sur le point de partir à la retraite. Il y a par ailleurs des travailleurs qui n'ont aucun type de diplôme, même pas celui d'études secondaires, et d'autres qui ont des masters (en économie, en littérature, etc.). On trouve également des personnes de nationalités et d'origines ethnoculturelles très variées, aussi bien parmi les immigrants qui viennent d'arriver que parmi des immigrants établis au Québec depuis plusieurs décennies. Il y a des Québécois de souche qui viennent de certaines régions éloignées des grandes villes et d'autres qui sont nés et ont grandi à Montréal ou dans les grandes agglomérations urbaines.

Malgré les différences que nous venons de mentionner, nous avons pu identifier des traits communs à tous les travailleurs, ce qui nous permet de parler d'une microculture. Nous appelons « microculture » une construction collective d'un ensemble cohérent de représentations de la vie quotidienne qui deviennent si habituelles pour les membres d'un groupe qu'ils les convertissent en normes de conduite. « Cohérent » signifie que ces représentations acquièrent un patron de comportement relativement solide, ce qui ne veut pas dire qu'il soit totalement cohérent ou uniforme. En fait, dans toute microculture cohabitent des comportements et des attitudes opposées qui opèrent à certains niveaux de tension. Pour cette raison, l'habitation ne peut se comprendre comme l'adaptation passive à ce qui est établi, mais comme un processus d'adaptation très complexe.

Parmi les éléments constitutifs d'une microculture, se trouvent les « mythes » et les « valeurs ». Nous appellerons mythes ces idées persistantes dans le collectif qui sont peu problématisées parce qu'on y croit, on les accepte comme des vérités préconçues

et elles sont validées par le sens commun des membres du groupe⁵². Quant aux valeurs, il s'agit d'idées, de comportements et d'attitudes qui sont approuvées, reconnues et appréciées par les membres du collectif. Dans une microculture, les mythes et les valeurs se transforment en règles à partir desquelles se construit et se développe une forme de code moral qui oriente et contrôle le comportement du groupe.

Dans le centre de distribution, c'est le cas par exemple des accidents de travail. Les nouveaux travailleurs croient généralement qu'un accident de travail pendant la période de probation est une cause de licenciement. Notons que le taux d'accident est un motif constant de préoccupation de la part de la direction. On ne perd aucune occasion pour déclarer que la prévention des accidents de travail est une priorité de l'entreprise : mention en est faite, entre autres, dans les réunions du directeur du centre de distribution avec le personnel, au cours des conversations avec la direction des ressources humaines, dans les réunions disciplinaires avec les surintendants, pendant le *booking* des contremaîtres avec le personnel subalterne avant de commencer la journée de travail. Mais aucun cadre moyen n'admettra ouvertement que le fait d'avoir un accident de travail est une cause de licenciement.

Pourtant, les préparateurs expérimentés font aux jeunes recrues de nombreux commentaires qui renforcent cette idée, la transformant plus ou moins consciemment en dispositif de contrôle des taux de rapports d'accidents : « Bien sûr que ta productivité est importante – a dit un préparateur à un autre qui était là depuis une ou deux semaines –, mais ça ne va te servir à rien si tu as un accident. Pourquoi obtenir un 110 % ou un 120 % si on te licencie à cause d'un accident ? » En plus du fait qu'il ne s'agit pas de commentaires isolés, il est important de signaler le degré de conviction

⁵² Nous nous inspirons d'une définition de Mircea Eliade: « Le mythe désigne, dans les sociétés archaïques, une "histoire vraie" et, qui plus est, hautement précieuse parce que sacrée, exemplaire et significative [ainsi] le mythe est – ou a été jusqu'à ces derniers temps – "vivant", en ce sens qu'il fournit des modèles pour la conduite humaine et confère par là même signification et valeur à l'existence » (Eliade, 1963, pp. 11-12).

avec lequel les travailleurs expérimentés transmettent cette idée aux nouveaux venus. Nous avons constaté qu'ils s'exprimaient avec une très grande sécurité, comme s'ils avaient eux-mêmes élaboré cette politique ou comme si c'était eux les responsables de l'appliquer.

Évidemment, la diminution du taux d'accident est positive pour la direction de l'entreprise (et pour tout le monde d'ailleurs), toutefois, ce type de dispositif de contrôle reproduit par les préparateurs expérimentés peut finir par entraîner d'énormes coûts en matière de souffrance physique et psychologique chez le nouveau travailleur. Nous avons constaté que certains nouveaux préparateurs préfèrent endurer sans se plaindre un lumbago, une entorse du poignet ou une distension du genou au lieu d'aller chez le médecin. En réalité, certains dissimulent leur problème de santé aux autres travailleurs et se confient seulement à leurs camarades les plus proches, en leur demandant de garder le silence, parce qu'autrement ils seraient renvoyés. Il faut pourtant signaler que d'après ce que nous avons pu constater, les travailleurs réguliers ne partagent pas cette idée et se rendent immédiatement au service médical dans le cas de ce type de problème de santé.

Nous voudrions par ailleurs attirer l'attention sur un autre mythe partagé par les préparateurs de commandes en période de probation qui s'imaginent que les contremaîtres observent continuellement leur façon de travailler avec les caméras de sécurité.

Nous avons constaté à ce sujet qu'il est inexact que l'une des fonctions du contremaître consiste à surveiller *constamment* les préparateurs au moyen de la caméra. Ce que dit l'un des chefs interviewés le montre bien :

Les caméras c'est surtout pour voir ce qui se passe bien pendant l'expédition ou de la réception parce que cela n'est pas suivi par des données informatiques

comme la préparation de commandes. C'est un contrôle visuel plus général. C'est rarement pour regarder ce que les gars font. C'est plus pour voir l'état de la situation. Ce n'est pas pour « policier », si on peut parler comme ça... les nouveaux ont de la panique à la caméra... ils pensent toujours que les caméras sont toujours pour regarder exactement ce qu'ils font. Mais non, ce n'est pas du tout ça. Certes, c'est déjà arrivé qu'on regarde par la caméra pour savoir qu'est-ce qui s'est passé. Mais en temps normal c'est rare. On ne fait pas ça⁵³.

En réalité, ces caméras sont un instrument efficace pour contribuer à la tâche de contrôle des positions, des actions et des conditions dangereuses. Certains travailleurs qui font preuve d'imprudence, liquides renversés dans les couloirs, excès de vitesse de certains lorsqu'ils conduisent, palettes sur le point de tomber des étagères, etc. Mais le mythe qui s'est forgé autour des accidents de travail et des caméras opère comme un mode de contrôle non seulement des aspects physiques, mais aussi comme une forme de contrôle social, et même d'autocontrôle.

Les travailleurs sont d'ailleurs toujours convaincus que cela fait partie d'une politique de l'entreprise ou du moins d'une stratégie de la direction des opérations du centre de distribution. Nous avons pu observer d'après les conseils que donnent les travailleurs les plus anciens à ceux qui viennent d'arriver que l'emplacement des caméras constitue l'une des « premières choses et l'une des choses les plus importantes que doit savoir le préparateur de commandes quand il commence à travailler » car il faut apprendre à échapper au regard perpétuel des contremaîtres. « Quand tu es dans son angle d'observation – a-t-on écouté dire aux préparateurs expérimentés – ne la signale jamais, ne la regarde jamais directement, agis de façon naturelle, évite qu'ils sachent que tu te sens observé. » Ainsi, même si ce n'est pas l'intention de la direction ni celle des contremaîtres de surveiller les travailleurs de façon permanente, la caméra devient une menace de persécution pour le nouveau préparateur et elle peut créer chez certains d'énormes états d'insécurité et de gêne qui affectent leur confiance en soi.

⁵³ Entretien No. 5 (contremaître 01).

Nous trouvons un autre exemple de la création de mythes dans la microculture avec l'introduction dans le langage quotidien de termes mythologiques comme « apocalypse » ou « enfer » pour qualifier des journées de travail très chargées, des préparateurs font des heures supplémentaires, il y a de l'encombrement dans les couloirs et les machines d'emballage, etc. Ou, à l'inverse, lorsqu'on dit que la relève du matin est un « paradis » pour les préparateurs de commandes, parce qu'il y a peu de congestion dans les allées, dans les machines d'emballage, etc. Il ne s'agit pas simplement d'une question de sémantique. « Travailler en enfer » ou conserver l'espoir de le faire « au paradis » peuvent sembler des expressions dramatiques et même comiques ou excessives, etc. Mais, quand de nombreuses personnes le répètent très souvent de manière spontanée et dans différents contextes, cela finit par se convertir en un élément de représentation du lieu de travail ; c'est-à-dire en un référent, et ces référents peuvent être aussi bien valorisés que méprisés dans le microcosme que l'on habite.

En fait, il ne s'agit pas seulement de ce que l'on dit, mais aussi de la manière dont on agit. La valeur symbolique de certaines conduites est un autre exemple de la construction et du développement de cette microculture.

On a pu se rendre compte qu'il est bien vu d'être brusque, macho, grossier, etc., dans sa façon de parler, mais aussi, d'agir, de marcher, de toujours regarder l'autre en face. Il est recommandé de paraître fort, par opposition au *stéréotype* de la conduite délicate des femmes et des enfants. Nous croyons qu'il faut comprendre cette valeur de façon neutre, ce n'est pas de la discrimination, mais une des caractéristiques dominantes de cette microculture. On ne peut pas dire non plus que ce soit de méchanceté, il s'agit plus d'une espèce de code de camaraderie, d'un code de socialité. C'est leur façon de communiquer entre eux.

Dans ce sens, certaines consignes se répètent et acquièrent la force et la sagesse d'un proverbe : « on sépare les hommes des enfants ! » ou bien : « ici, on ne fait pas dans la dentelle, *stie* ! » Ce type de phrases, de comportements et d'actions contribuent à créer et à développer des patrons microculturels qui contrôlent la conduite des travailleurs et qui déterminent chez ces derniers l'approbation ou le rejet du collectif organisationnel : « Ici on ne se plaint pas qu'on est fatigué – écoute-t-on fréquemment dire aux travailleurs expérimentés – ce n'est pas un travail pour *fifis* ! »

Dans le centre de distribution d'*Aliment Inc.*, on entend des sacres partout. On rappelle que sacrer procure beaucoup de satisfaction et que le plaisir de sacrer est caractéristique de la culture populaire québécoise. De plus, le fait de prononcer des sacres est profondément chargé émotionnellement. Les sacres, on le sait, peuvent être soit très offensants soit innocents.

Dans le cas des salariés du centre de distribution, les sacres font simplement partie de chaque expression et la plupart du temps leur fonction n'est pas de renforcer une idée ou de souligner le message. Ils se mêlent souvent à des éclats de rire. Contrairement à ce que l'on apprend à l'école primaire ou dans la famille où les sacres sont fortement censurés, prononcer des sacres entre camarades du centre de distribution équivaut à « bien parler ». Bien sûr, quand il se produit un épisode de grande tension (une palette qui s'écroule, la chute d'un travailleur à cause du sol humide, etc.) on les profère avec une énorme violence contre ce qui vient d'arriver. Pourtant, bien qu'il soit habituel chez les opérateurs, préparateurs, etc., de se lancer des sacres, que l'on prononce d'ailleurs parfois à voix basse de façon hypocrite pour que le collègue à qui il s'adresse ne l'entende pas, les sacres ne sont jamais utilisés pour s'agresser comme dans une vraie bagarre.

Qu'il s'agisse de valeurs, de mythes, de politiques occultes ou de constructions linguistiques et symboliques, ce type de phénomènes a des implications concrètes dans la réalité sociale du centre de distribution.

Certes, l'entreprise n'a pas le droit de licencier un nouveau travailleur pour le simple fait d'avoir eu un accident de travail. Même si elle offre les conditions et l'entraînement nécessaires à la prévention, cela serait illégal du point de vue du droit du travail. Mais, la direction tire parti de ce mythe qui est un formidable instrument de contrôle mis en œuvre, non pas par les chefs immédiats, mais par les camarades eux-mêmes qui en essayant de protéger leurs nouveaux collègues finissent par créer les conditions pour que la simple éventualité d'un accident de travail devienne une véritable source de souffrance pouvant gravement affecter certaines personnes. On peut dire la même chose de la surveillance extrême à laquelle les travailleurs sentent qu'ils sont constamment soumis.

D'autre part, la place que l'on donne aux conduites machistes et aux sacres implique que l'on accorde également beaucoup d'importance à la force physique et au fait « d'être en pleine forme ». En fait, les chefs aident à reproduire ces conduites comme on peut le constater dans des commentaires suivants : « J'ai pas mal de fierté de mes hommes, on est entre vrais gars ici. C'est l'entreposage... Ce n'est pas un défilé de mode ou un concours "Miss Univers" ! »

La valeur accordée au comportement « macho » provoque un phénomène d'émulation entre les travailleurs et cet aspect ludique sous-jacent est positif lorsqu'on effectue une tâche pénible et monotone. D'après ce que nous avons observé, ce jeu compétitif contribue à diminuer les tensions et à améliorer le moral et la motivation nécessaires pour combattre la fatigue physique. Il conforte même le travailleur du centre de distribution dans sa dignité, mais peut dans certaines occasions devenir contre-

productif parce qu'il induit les travailleurs à occulter les manifestations de la souffrance physique.

Le fait d'observer les étapes initiales de « formation » et d'« appropriation » communes à l'ensemble du personnel nouvellement recruté offre l'occasion d'examiner la construction et le développement de la culture du microcosme du centre de distribution.

Comme toute étape d'entraînement organisationnel, la période de formation est déterminée par la volonté de la direction de l'entreprise de réduire les coûts ; voilà pourquoi elle est conçue comme un « endoctrinement » pour reprendre l'expression d'Edgar Schein (1968, p. 2). Le rôle joué par les formateurs est crucial, car ce sont eux les responsables de l'entraînement pendant la durée de l'étape initiale correspondant aux 5 premières journées dans l'entreprise. Ils inculquent au nouveau travailleur, non seulement ce qui correspond à la partie technique (l'entraînement à l'opération dans son ensemble et aux procédures propres à chacune des tâches), mais aussi, de façon parallèle, certains accords tacites qui ne sont pas mentionnés dans le manuel d'entraînement et les conduites qui sont valorisés par le collectif. Il s'agit de normes informelles, de modèles de conduite et d'habitudes de comportement que les travailleurs du plancher attendent de la part des nouveaux arrivants. Ce n'est pas seulement un entraînement pour savoir ce qu'il faut faire, mais aussi pour savoir ce qui doit être évité. Durant cette période de formation, le formateur attire continuellement l'attention du nouveau préparateur sur la conduite des autres. Souvent, il indique au nouveau travailleur l'attitude « inadéquate » d'un autre préparateur de commandes, un geste incorrect ou un aspect comportemental qu'il juge peu approprié. La manière de se comporter du propre formateur, sa façon de travailler, de parler, de marcher, de plaisanter, etc. servent aussi d'exemple direct au nouveau travailleur.

Une fois la période de formation terminée, le nouveau travailleur devra commencer tout seul l'étape de l'appropriation de son travail. Cette étape n'est plus déterminée directement par l'intérêt de la direction et l'accompagnement direct, mais par les propres aspirations du nouveau travailleur : obtenir sa probation, s'associer au syndicat, monter dans l'échelle des salaires, etc. Cette étape d'appropriation, aussi bien celle de la tâche proprement dite que celle de l'environnement général du travail dans l'entrepôt, n'est pas une période passive, mais une étape très active et pleine de créativité. Pour réussir à effectuer la tâche de manière adéquate et établir de façon appropriée les relations avec les autres, le nouveau travailleur devra obtenir lui-même toute l'information qu'il n'a pas reçue durant sa formation. Cela implique de fortes doses d'inventivité. D'une part, le travailleur invente ses propres astuces (ou bien, il copie celles qu'il observe) pour bien se débrouiller face aux petits imprévus du quotidien : il sélectionne la zone de fruits et légumes au lieu de celle de produits laitiers (ou vice versa) ; il sélectionne un chariot proche de la porte de sortie de la zone de travail ; il ajuste la hauteur de levage de son chariot ; il prend des morceaux de carton pour caler les caisses instables ; il saisit en marche arrière les palettes vides de la zone de réception au moment de commencer une nouvelle assignation ; il colle les étiquettes sur les palettes dans le temps mort pendant la queue devant la machine d'emballage, etc. Certaines de ces astuces contredisent l'instruction donnée par le formateur, mais le nouveau préparateur de commandes préfère se démarquer vis-à-vis des consignes formelles parce qu'il découvre que de telles astuces sont avantageuses pour lui.

C'est la distance classique entre la « tâche prescrite et la tâche réelle au travail », celle vraiment réalisée par le travailleur grâce à l'interprétation qu'il fait de ses activités quotidiennes (Laville, *et al.*, 1973 ; Dejourn, 2008).

D'autre part, le nouveau préparateur de commandes commence à apprendre comment il doit se comporter avec les autres. Il faut qu'il sache avec quelle fréquence il doit saluer, avec quel degré d'amabilité ou de retenue, si l'on salue en serrant la main ou

pas ; si l'on doit céder le passage ou pas dans le couloir de travail ; si l'on ouvre la porte de la cafétéria et on laisse passer un collègue ou si l'on décide d'entrer le premier ; à qui on demande un service ou une explication ; si on fait appel aux contremaîtres pour leur demander un conseil ou si au contraire, on les évite, etc. Peu à peu, il trouvera ses « zones de confort », il générera sa propre façon de s'adapter et il s'identifiera avec certains modèles de conduite, mais en tous les cas, il contribuera activement à la création de la microculture.

6.2 Quelques exercices de résistance

6.2.1 Une solidarité déterminée par l'égoïsme

On a pu constater qu'il était très bien vu de paraître solidaire. Un exemple courant est ce qui se passe lorsqu'un nouveau camarade laisse tomber sa palette. Cela se produit généralement à cause de son manque d'expérience pour empiler solidement les marchandises sur sa plateforme afin de la déplacer avec le chariot dans les couloirs. Habituellement, trois ou quatre préparateurs de commandes arrivent immédiatement pour « coopérer » avec le collègue qui est en difficulté. Dans ce genre de situation, ils prennent normalement quatre ou cinq minutes pour organiser la palette tous ensemble. Dans ce cas, il s'agit d'une espèce de solidarité spontanée avec un camarade. Pourtant, dans certaines occasions, on va par la suite au bureau des contremaîtres afin de demander un bonus de 15 minutes (un « délai ») pour avoir aidé le nouveau camarade.

Le sens de cette « solidarité » est déterminé par l'intérêt de gagner approximativement 10 minutes sur sa propre productivité. Ainsi, la solidarité groupale qu'ils construisent réside en réalité dans le fait que les contremaîtres croient que les préparateurs sont vraiment solidaires entre eux dans le processus de la tâche à effectuer ; selon eux, cela

améliorerait la motivation et contribuerait à élever les standards de productivité. L'imposture est tellement efficace que les préparateurs réussissent à recevoir un prix pour avoir réalisé un exercice d'entraide, le bonus de 15 minutes. En réalité, il s'agit d'un exercice de résistance assez efficace qui ne contribue pas à améliorer les niveaux de productivité, mais qui contribue au contraire à diminuer légèrement le standard exigé par la direction de l'entreprise.

Même s'il s'agit seulement de quelques minutes à chaque fois et que c'est une simple éventualité, car cela dépend des manœuvres erronées de quelques personnes, il faut souligner deux aspects. L'un est lié au fait que cet exercice micropolitique de contestation est mis à profit avec beaucoup d'efficacité par les préparateurs expérimentés chaque fois que cela se présente ; l'autre, comme on le verra plus tard, c'est qu'en tant que phénomène, ces démonstrations de solidarité tendancieuse se trouvent au cœur même de la structuration sociale du microcosme que nous examinons ici. Pour l'instant, nous dirons que nous avons noté que le fait de tromper les cadres moyens (et le système central qui contrôle la mesure de la productivité) provoque un intense sentiment de satisfaction chez les préparateurs de commandes et cet énorme plaisir s'explique, d'une part, parce qu'ils gagnent du temps pour pouvoir se libérer de l'imposition des cadences et réguler leur fatigue physique, d'autre part, parce qu'ils ressentent une « complicité de clique » en échappant à l'ordre strict du pouvoir établi, parvenant ainsi à faire usage de leurs minuscules marges d'autonomie.

Par ailleurs, il existe chez les opérateurs de monte-charge et les préparateurs de commandes un autre comportement courant que l'on peut lire au premier abord comme une conduite liée à la solidarité dans le travail en équipe. Lorsqu'un opérateur arrive près d'un local où le logiciel indique qu'il faut déposer une marchandise déterminée, et qu'au moment de la déposer, il se rend compte qu'un préparateur se dirige vers le même endroit, avant de continuer son travail, l'opérateur demande au préparateur de combien de caisses il a besoin. Le préparateur peut alors prendre les colis directement

dans la marchandise que l'opérateur n'a pas encore déchargée dans le local (c'est-à-dire qu'il les prend directement sur le monte-charge de l'opérateur). Il est vrai qu'il n'y a là aucune imposture : l'opérateur a besoin de déposer des colis et le préparateur a besoin de retirer le même type de produit. De plus, il paraît évident que l'opérateur permet au préparateur (et collabore avec lui) pour prendre sur sa palette les marchandises avant de les entreposer. Toutefois, cette forme de solidarité n'est pas déterminée par le souci de s'aider mutuellement, mais par la nécessité d'économiser du temps, ressentie par chacun des deux travailleurs *de façon individuelle*. Autrement dit, cette solidarité issue directement de la logique de l'organisation du travail est déterminée par l'égoïsme et non par l'altruisme. Il s'agit donc bien d'une solidarité conditionnée qui contribue à la reproduction et l'augmentation de l'individualisme.

Il faut préciser qu'il ne s'agit pas d'un égoïsme « malveillant » qui placerait son propre intérêt par-dessus tout (y compris le bien d'autrui). Il ne s'agit pas d'un égoïsme pathologique inhérent à la personnalité. En réalité, ce que nous avons observé, c'est qu'il se produit des situations spécifiques dont un nouveau travailleur sait qu'il doit tirer parti. C'est un apprentissage par le biais de l'observation et de l'exemple. Notons que nous sommes au centre de la construction de la relation avec les collègues. Ainsi, les équipes de travail ne se désintègrent pas à cause de l'égoïsme, mais bien contraire, ce type particulier d'égoïsme est un élément incontournable de la microculture du centre de distribution. Alors, même si la solidarité spontanée est compromise, elle ne disparaît pas, mais se déplace ; c'est-à-dire qu'il y a un indice d'anomie, mais il n'est pas persistant. Bien qu'elle soit extrêmement subtile, on voit émerger une nouvelle figure de solidarité.

6.2.2 L'« autorestriction » comme stratégie de résistance

L'une des stratégies de résistance mise en place par les employés pour lutter contre la mesure de la productivité et l'accélération des cadences repose sur l'existence d'un accord unanime entre les préparateurs de commandes pour se protéger contre le standard de vitesse établi par la direction pour le processus de préparation. Le logiciel spécialisé dans le calcul du rendement moyen du préparateur de commandes mesure la différence, exprimée en pourcentage, entre le temps réel investi par le préparateur dans la réalisation de sa tâche et celui calculé d'avance par le logiciel. En guise d'exemple, on peut dire que si l'on calcule qu'une commande doit se réaliser en 60 minutes et que le préparateur réalise le travail en 120 minutes, son rendement sera de 50 %. De la même façon, si quelqu'un prenait 30 minutes pour effectuer ce travail, sa productivité serait de 200 %.

Certes, ces cas extrêmes ne se produisent pratiquement jamais, car il est assez improbable de préparer une commande en prenant la moitié du temps calculé par le logiciel, et vice versa. En fait, tous les préparateurs de commandes sont attentifs à investir exactement la quantité de temps calculée par le logiciel. S'ils investissent plus de temps que celui qui est stipulé au moment de préparer leurs commandes, la productivité se verra affectée, et ils pourront recevoir un avertissement et si cela se reproduit souvent, être licenciés. Mais s'ils prennent beaucoup moins de temps que celui qui est prévu, un fantasme rôde : la peur que, si les préparateurs réussissent toujours à préparer les commandes en moins de temps que celui qui est stipulé, l'entreprise recalcule les temps sur son logiciel et oblige les préparateurs à augmenter un rythme de travail, déjà très contraignant. Il apparaît alors une stratégie qui est réellement efficace pour se protéger de la menace de l'augmentation du rythme dans le travail quotidien. Les préparateurs s'arrangent pour avoir un rendement hebdomadaire de 95 % au lieu de 100 %. Ils s'assurent également que tous les nouveaux travailleurs obtiennent, eux aussi, ce rendement.

Ce n'est pas nouveau dans la réalité empirique du travail ni du point de vue de la théorisation sociologique (Roy, 1952 ; Touraine, 1969 ; Bélanger et Breton, 1992 ; Brochier, 2006 ; Linhart, 2013).

En 1908, dans *Sociologie du travail industriel*, Max Weber s'inquiétait déjà du mécontentement des industriels face à l'augmentation galopante de la limitation consciente du rendement de la part des ouvriers et il l'expliquait comme une « forme de lutte » :

L'autorestriction intentionnelle, et pas seulement le freinage involontaire et celui qui est le fruit d'une humeur, mais le freinage conscient et délibéré, se rencontre – y compris en l'absence de toute organisation syndicale – partout où une certaine part de sentiment de solidarité existe chez les ouvriers ou du moins une partie d'entre eux. C'est à bien des égards, de façon très générale, la forme sous laquelle les ouvriers luttent et combattent avec l'entrepreneur pour le prix de la vente de leur travail, consciemment et avec opiniâtreté, mais sans mot dire (Weber, 1908/1994, p. 157).

Nous avons pu observer dans le travail de terrain que cette autorestriction est bien une forme de *solidarité déterminée par un intérêt commun* de tous ceux qui y participent.

Il n'y a pas d'exceptions : c'est une règle qui est imposée dès le premier jour dans le processus de formation de tous les nouveaux préparateurs. Cela s'applique également dans les espaces informels de socialisation, soit pendant les heures de pauses, à la cafétéria, pendant les repas et dans les couloirs où se réunissent les travailleurs avant et après avoir terminé leur journée de travail. La consigne est claire et précise : avec la pratique, le nouveau travailleur arrivera au taux de productivité stipulé pour préparer les commandes : « Tu verras, dans quelques semaines, tu auras réussi à améliorer ton rendement, cela n'est pas un problème, ne t'inquiète pas » disent les uns. D'autres disent : « Cela m'angoissait aussi lorsque j'étais nouveau, mais il ne faut pas t'inquiéter

pour la productivité, dans quelques semaines, tu auras un rendement de 95 %, si j'ai réussi, tu réussiras aussi ».

Les nouveaux travailleurs sont persuadés que l'on s'est moqué d'eux : les semaines passent et leur productivité ne s'améliore pas alors que tous les travailleurs réguliers leur avaient assuré le contraire. Nous avons pu le constater durant toutes les pauses des premières semaines, car tous les nouveaux travailleurs discutaient entre eux sur la difficulté d'atteindre la productivité exigée. Sauf exception, les nouveaux ne réussissaient pas à améliorer leur rendement, alors que les préparateurs expérimentés tournaient autour de 95 %.

Nous avons observé que pendant la période de formation, on ne leur avait pas expliqué les nombreuses astuces qui servent à augmenter la productivité. Certains camarades donnaient quelques pistes, mais c'était une espèce de pacte : un travailleur novice sera capable d'atteindre la productivité stipulée dans la mesure où il pourra trouver les astuces qui font gagner du temps. Il y a des commandes où l'on peut augmenter fortement la productivité : il suffit de prendre plusieurs caisses à la fois (3 ou 4) au lieu d'une seule, retirer la plateforme complète du local et ensuite enlever les caisses « en trop », etc. Si l'on utilise ces trucs, on peut réaliser une commande en 120 % ou 130 % du temps calculé par le logiciel. Toutefois, à la fin de la journée, le travailleur *devra* diminuer son rythme, il préparera ses commandes en 80 % ou 70 % du temps prévu, il se reposera sans être repéré par les contremaîtres, il régulera sa fatigue et équilibrera son pourcentage pour terminer tous les jours avec un rendement approximatif de 95 %.

Il convient de mentionner que tout le monde est au courant : les préparateurs et les opérateurs, mais aussi les cadres moyens, le directeur de ressources humaines, etc. En fait, les études de temps et mouvements pour calculer la mesure du rendement du logiciel ont été accordées de façon paritaire, selon ce que nous avons pu constater dans les documents sur la sécurité et la santé industrielle d'*Aliment Inc.*, mais aussi dans les

entretiens avec les cadres moyens et les dirigeants du syndicat. Au cours des rencontres disciplinaires, des instructions sont également données au nouveau préparateur de commande dans ce sens : « rappelle-toi que si tu n'atteins pas une productivité de 100 %, tu dois au moins obtenir un 95 % pour éviter les sanctions » recommandait un surintendant à un nouveau préparateur de commandes.

Plutôt qu'une imposture ou une manière de tromper les chefs ou l'entreprise, ce freinage est un puissant dispositif régulateur de la conduite dans le travail quotidien et il opère comme un mécanisme de socialisation des nouveaux travailleurs depuis le moment où ils s'insèrent dans la microculture à laquelle ils appartiendront désormais. C'est une sorte de contrat moral : celui qui ne respecte pas la consigne sait qu'il devra affronter le risque d'être rejeté de la part de ses camarades ; le nouveau travailleur qui cherche à s'intégrer au collectif se sentirait menacé par la possibilité latente d'être « expulsé » du groupe s'il dépasse le pourcentage de rendement.

Cette coopération est *explicite* dans le sens utilisé par Dejours : elle « repose sur une activité complexe de confrontation entre les différentes façons intelligentes de tricher avec les prescriptions » ; il semble qu'il s'agit d'une « activité de construction d'accords et de règles sur la façon d'«interpréter» les ordres » (Dejours, 2014, p. 27). Elle peut opérer en renforçant les mécanismes de défense contre un certain niveau d'anxiété produit pour l'organisation du travail.

6.2.3 L'importance de l'humour et la parodie gestuelle au travail

L'humour au travail n'est pas un thème nouveau dans les études sociologiques (cf. Walker & Guest, 1952 ; Bradney, 1957 ; Coser, 1959 ; Roy, 1959). Mais ce thème a surtout constitué un centre d'intérêt pour les chercheurs qui s'inscrivent dans

l'approche de la microémancipation (*Eg.*, Paltrinieri, 2016 ; Huault, *et al.*, 2014 ; Thomas & Davies, 2005). C'est-à-dire, des études sur les mécanismes au moyen desquels les travailleurs s'échappent momentanément de la domination dans le monde du travail à partir des activités ordinaires (*Eg.*, Taylor et Bain, 2003 ; Collinson, 1988 ; Rodrigues et Collinson, 1995 ; Zanoni et Janssens, 2007 ; Alvesson & Willmott, 1992). Quelques-unes de ces études démontrent que l'humour peut être un moyen de compenser l'ennui et les dangers (réels ou imaginaires) qui proviennent des contraintes techniques du travail. Certains ont même suggéré que les blagues constituent une « soupape de sécurité » dont la fonction est de canaliser l'hostilité et par conséquent de maintenir « l'ordre social » dans les groupes (Collinson, 1988 ; Wilson, 1979).

Nous avons pu observer que dans le microcosme du centre de distribution, il existe toute une sous-culture de l'humour où l'on accorde une grande valeur aux blagues et à la parodie gestuelle.

À la cafétéria, dans les zones de repos, les couloirs des vestiaires, etc., il y a des moments où les salariés observés se comportent comme de véritables adolescents. Dans certaines occasions, l'un d'entre eux s'approche par derrière d'un de ses camarades et il tire sur sa casquette ; ou il le pince sur le côté pour le faire sursauter ; il lui donne une petite tape sur les fesses. On retrouve toutes les conduites propres à l'école secondaire dans ces espaces de travail. Tout en conservant leur brusquerie, les travailleurs utilisent beaucoup de gestes enfantins pour exprimer l'amitié et la camaraderie. Sans le lui dire, ils veulent faire savoir à l'autre avec un langage gestuel et symbolique qu'ils l'estiment et qu'ils ont confiance en lui. Les blagues gestuelles sont très courantes, la pantomime et les imitations de l'autre, etc. ainsi que les petites plaisanteries pour s'amuser et rire de l'embarras passager de celui qui en a fait les frais. Il est fréquent également qu'ils se poussent épaule contre épaule, comme le font les joueurs de foot lorsqu'ils courent après le ballon.

Les blagues à caractère sexuel qui confirment la culture machiste en se moquant des conduites efféminées sont très courantes. En guise d'exemple, rappelons qu'un jour, alors qu'un ancien travailleur observait le panneau où sont affichées les informations importantes (relèves hebdomadaires, la liste des employés qui prendront leurs congés, leurs vacances, etc.), un autre travailleur est passé et il l'a salué alors qu'il avait le dos tourné en lui donnant une petite tape sur les fesses. Celui qui lisait les informations, a répondu à son salut de façon naturelle (« salut Sylvain, tout va bien » ?), à deux pas, venait un autre collègue qui pour que tout le monde se rende compte qu'il était en train d'imiter l'antérieur, l'a également salué en lui donnant une petite tape sur les fesses. Immédiatement, celui qui avait reçu les tapes a réagi en vociférant : « *Câllice ! Il n'y a que d'hostie de tapettes icitte, tabarnak !* » : ce qui a provoqué un éclat de rire général.

Les parodies gestuelles qui traduisent le plaisir pour le travail rude sont aussi habituelles. Nous avons pu observer un opérateur qui s'est soudain mis à se battre dans un « duel à mort » avec un autre travailleur, tous les deux d'une cinquantaine d'années. Ils utilisaient des épées de carton (des bandes latérales qui servent de biseaux d'angles dans les palettes de certains fruits et légumes). Ils faisaient des gestes comme ceux des spadassins de l'époque des « Trois mousquetaires » et ils criaient « *En garde, canaille !* », « *je te battraï, stie !* ». Ils posaient leur main gauche sur leur hanche ou dans leur dos pour arborer une pose encore plus élégante – dans le meilleur style d'Aramis ou de D'Artagnan – et avec leur main droite, ils brandissaient leurs épées et les entrechoquaient comme on peut le voir dans les romans classiques de cape et d'épée. Pendant ce temps, d'autres opérateurs étaient les complices de cette parodie, et comme les témoins d'un véritable duel, ils les observaient la bouche ouverte, les mains sur la poitrine ou sur la tête en signe d'ébahissement ou ils se mettaient la main sur la bouche en écarquillant les yeux et en relevant les sourcils.

Une fois, un autre travailleur (avec un profil semblable à l'antérieur), sans descendre du monte-charge, est passé en criant et en faisant claquer de façon menaçante un fouet

comme celui des cochers des XVIII^e et XIX^e siècles : « *Travaillez, fainéants... travaillez, calvaire !* ». Bien entendu, son fouet n'était qu'un morceau de corde, attaché à un petit bâton d'une quarantaine de centimètres. Ce travailleur faisait semblant d'être dans une espèce de chariot tiré par des chevaux et il faisait les gestes d'un tyran tout en criant et en brandissant son terrible fouet. Quelques secondes plus tard, il mourait de rire devant les regards surpris des nouveaux travailleurs qui le regardaient en souriant timidement.

Certains travailleurs sont passés maîtres dans l'art de faire rire tout le monde et ils associent toujours les autres à leurs blagues qu'ils incluent dans l'exercice de leur travail quotidien. De cette façon, ils réussissent presque toujours et de façon très efficace à soulager les tensions causées par une tâche pénible. Dans certaines occasions leurs plaisanteries comportent une dose de cruauté, parfois subtile, parfois plus accentuée et brusque.

Un jour, l'un d'eux conduisant son monte-charge s'est approché tout doucement d'un des nouveaux travailleurs par-derrière en faisant des signes aux autres avec ses mains pour les rendre complices de sa blague. En s'approchant, il leur a demandé en mettant l'index sur sa bouche de ne rien dire, puis en touchant le bord inférieur de sa paupière droite d'observer avec attention ce qu'il allait faire. Quand il était seulement à quelques centimètres de son camarade novice, il a poussé un long cri dramatique comme ceux des films de terreur. C'était bien sûr pour faire peur au nouveau travailleur avec ce hurlement qu'il ne s'attendait pas du tout à entendre dans l'entrepôt. Ensuite, il a éclaté de rire et sans arrêter son monte-charge il a fait des signes au nouveau tout apeuré pour le tranquilliser en lui expliquant que c'était juste une blague, qu'il n'y avait pas de quoi s'inquiéter. Immédiatement, il s'est assuré que ses complices « rigolaient » bien et il s'est vanté d'être celui qui faisait les meilleures blagues.

Comme les travailleurs ne peuvent pas exprimer certains sentiments de façon naturelle à cause du mode d'organisation du travail, ils utilisent la farce dans les espaces de repos pour masquer leur cruauté et pour la faire paraître innocente. Notons pourtant qu'avec les parodies gestuelles, les opérateurs tournent souvent les chefs en ridicule. L'hyperbole est fortement chargée d'ironie. De plus, tous ces actes de parodie gestuelle se réalisent exactement en face du bureau des contremaîtres et non pas dans des couloirs éloignés ni dans les angles morts des caméras, etc. Ce n'est pas en cachette que cela se réalise. Plutôt qu'un fait occulte, on le présente comme un exercice de résistance ouverte et même provocatrice.

Nous avons constaté dans les différentes manières de ridiculiser les chefs, mais aussi dans les façons de s'adresser ou de se référer directement à eux dans les conversations pendant les pauses cigarette ou à la cafétéria, la volonté de montrer aux collègues et tout particulièrement aux nouveaux travailleurs que ceux qui font des parodies n'ont pas peur de leur chef et que personne ne devrait donc avoir peur de lui. Ces opérateurs – et ils l'expriment ainsi ouvertement et avec mépris – disent en se moquant que le travail de contremaître leur paraît « stupide et trop mollasson ». Pour cette raison, dans ces parodies et d'autres, apparaissent souvent certains personnages qui estiment le travail rude dont ils se sentent si fiers.

Cette espèce de cruauté sous-jacente aux plaisanteries apparemment innocentes fonctionne comme une sorte de soupape dans un exercice d'émancipation qui a pour fonction de se libérer des contraintes d'une organisation du travail implacable dans le contrôle des gestes. D'un autre côté, lorsqu'on l'examine en l'associant aux commentaires que l'on entend pendant les pauses, on peut noter qu'il existe aussi un aspect symbolique : les travailleurs avec de l'ancienneté, ceux qui sont déjà des travailleurs réguliers (bien qu'ils ne soient pas nécessairement âgés) font comprendre aux nouveaux avec des blagues qu'ils étaient là les premiers alors qu'eux viennent d'arriver. Il existe alors une dimension ironique, puisque les travailleurs réguliers se

présentent de manière aimable, mais la plaisanterie comporte un message visant à marquer les territoires conquis grâce à l'ancienneté dans l'entreprise, cette dernière ayant beaucoup d'importance dans la microculture du centre de distribution.

L'observation participante permet d'affirmer que ces plaisanteries ne sont pas de simples anecdotes. Nous présentons ici quelques exemples pour illustrer les différentes figures (blagues de caractère sexuel, parodie gestuelle, humour cruel, etc.), mais signalons que les plaisanteries sont fréquentes, parfois la même blague se répète et dans d'autres cas, on invente de nouveaux tours, pleins de malice et d'originalité. -Notons qu'il y a là une formidable façon de tirer parti des brefs moments de liberté pendant la journée de travail : les pauses et minces espaces de temps avant et après la réalisation du travail. Ces marges de liberté – pour utiliser l'expression de Crozier et Friedberg (1977) – sont des éléments structurants de la microculture que nous nous attachons à étudier ici. Pendant le temps que dure la blague, l'opérateur et ses complices obtiennent une certaine dose de plaisir. En transformant ce type de conduite en habitude ou en comportement répétitif, cela finit par devenir un élément culturel du microcosme créé par les travailleurs eux-mêmes. C'est dans ce sens que l'on peut associer ce comportement à une stratégie de protection et de résistance ancrée dans les pratiques quotidiennes de travail et inhérente à la microculture du centre de distribution.

6.3 La dialectique du plaisir et de la souffrance dans le travail au quotidien

6.3.1 « Travailler dur » aujourd'hui pour un meilleur avenir...

Sylvain est un homme dans la trentaine, un mètre quatre-vingt, très mince, peau blanche, cheveux blonds et yeux bleus, des traits qui ne permettent à personne de douter de sa parole quand il se réfère à ses origines : « Je suis né au Québec, de parents et

d'ancêtres québécois⁵⁴ ». Sa manière de s'exprimer, ses traits délicats et surtout ses mains montrent aussi qu'il n'était apparemment pas quelqu'un de fait pour le travail de manutentionnaire dans un centre de distribution de fruits et de légumes.

Nous avons pu observer qu'il respectait méticuleusement toutes les normes de travail, en particulier celles qui touchent la santé, la sécurité, le processus de travail proprement dit. Il stationnait son chariot de façon millimétrique entre les lignes jaunes des places de *parking* à l'heure des pauses, il respectait exactement son temps de repos, il revenait même quelques minutes avant le son de la cloche qui annonçait la fin de la pause ; on le voyait toujours avec ses éléments de sécurité impeccables : bottes, gants, boîte de mouchoir ; il se baissait pour prendre les caisses comme on le lui avait appris au cours de la formation pour éviter un lombago et il prenait les petites caisses avec les deux mains pour éviter une lésion aux poignets, etc. On ne l'a jamais vu parler durant l'accomplissement de ses tâches sauf lorsqu'un nouveau collègue lui demandait un service ou une explication, ce qu'il faisait avec une remarquable amabilité.

Il n'était pas timide, mais se concentrait totalement sur la réalisation de son travail de préparateur de commandes. Nous avons pu l'observer durant toutes les pauses parlant avec éloquence et aisance avec ses camarades de table. Sylvain avait fait des études de littérature et s'était spécialisé en traduction (français/anglais). Parmi ses auteurs préférés, il mentionnait Victor Hugo, Balzac et Zola pour les auteurs de langue française et Dickens pour ceux de langue anglaise. Il pouvait citer des passages de certaines œuvres de ces auteurs. Il avait de l'expérience dans l'enseignement du français aux immigrants qui venaient d'arriver, il avait travaillé avec le *Ministère d'Immigration, Diversité et Inclusion du Québec*. Il a laissé tomber ce type de travail parce qu'il était « occasionnel » (avec des contrats de courte durée) et il savait que pour

⁵⁴ Il faut préciser qu'il se réfère à des ancêtres de "je ne sais quelle partie d'Europe". Signalons par ailleurs qu'actuellement au Québec, il est habituel de trouver des personnes avec des physionomies asiatiques, arabes, etc. nées au Québec de parents et ancêtres québécois.

obtenir un contrat à durée indéterminée, être syndiqué, etc., il lui faudrait à peu près six ans sans compter les dix ans de travail qu'il avait déjà faits :

Après avoir connu l'autre « univers » pendant une dizaine d'années (un travail plaisant, mais des conditions précaires), je suis maintenant prêt à faire des sacrifices pour avoir de bons avantages sociaux et m'assurer l'avenir. J'aimerais bien vivre jusqu'à 100 ans, alors ça me prend un bon régime de retraite ! Et si je vis jusqu'à cet âge vénérable, il me restera encore beaucoup d'années pour lire quand je prendrai ma retraite !

Pour sa part Davidson est un Québécois dans la trentaine. Selon lui, ses parents et tous ses ancêtres sont originaires du Québec. C'est un homme d'environ un mètre quatre-vingt et de forte corpulence comme beaucoup de travailleurs du centre de distribution.

Mais il se différencie de la majorité des travailleurs par son éternel sourire, son amabilité et sa capacité à communiquer. Il est formateur et son double rôle – celui de formateur de préparateurs de commandes et d'opérateur de monte-charge – lui permet de donner libre cours à son besoin de parler à tout le monde. Nous avons pu observer qu'il prenait au sérieux l'exercice de former les travailleurs débutants : il explique avec patience et bonne humeur chacune des tâches qu'ils devront exécuter. Lorsqu'il travaille, il est lui-même un exemple pour les autres, il semble très bien avoir intériorisé le « devoir-être » du travail de l'entrepôt.

Il dit avec orgueil qu'il a fait des études universitaires : « Je suis musicien. J'ai presque fini mon *bac* en musique ». Toutefois, il précise qu'il ne sait pas comment faire pour le terminer, parce que, selon lui, il est resté « attrapé dans la logique de l'entreprise » :

Je suis entré ici quand je me suis rendu compte qu'il fallait que je trouve un travail quelque part parce que je ne pouvais pas finir mes études faute de ressources. Alors j'ai commencé comme tout le monde « au bas, dans la

*prépa*⁵⁵ ». Rapidement (en 14 mois) j'ai réussi ma période de probation pour passer de « personnel occasionnel » à « personnel fixe ». On a également remarqué mes capacités de formateur et j'ai très vite commencé à enseigner aux nouveaux. Ensuite, j'ai été entraîné dans le maniement des monte-charges et maintenant je suis opérateur. Dans deux ans, je gagnerai le salaire maximum de l'entreprise. Comment je pourrais me retirer et commencer de nouveau ailleurs « au bas de l'échelle » ? Je gagnerai moins !

Davidson a travaillé dans l'enseignement : il a une expérience professionnelle d'un semestre en tant que professeur d'école primaire. Mais comme il n'avait pas terminé ses études, il a juste fait un remplacement. Selon lui, c'était un travail formidable, mais quand une personne diplômée s'est présentée, elle a immédiatement été engagée. « C'est la loi – dit-il avec un peu de nostalgie – c'est comme ça et il faut l'accepter, *stie* ».

Ni Sylvain ni Davidson ne montraient de signes de souffrance pendant le travail quotidien. Malgré leur frustration et leur désillusion de ne pas travailler en tant que diplômés universitaires – sentiments exprimés avec force, mais aussi avec résignation – on a pu noter qu'en général ils étaient assez équilibrés, souriants, sereins, aimables.

Ce n'était jamais eux qui critiquaient ce travail terriblement monotone ; de fait, quand un camarade les incitait à la critique en protestant ou en lançant des insultes, etc., ils minimisaient ces critiques en essayant automatiquement de se protéger au moyen de l'humour, de l'ironie, de la conversation animée ou des blagues que nous avons mentionnées antérieurement ; ou ils acceptaient ces critiques en approuvant leurs interlocuteurs et en allant dans le même sens qu'eux, tout en acceptant les conditions de travail comme une fatalité qui ne devrait pas être considérée comme un problème et en disant que si cela en était un, cela ne valait pas la peine de perdre son temps à se

⁵⁵ La préparation de commandes.

plaindre ou à essayer de résister de manière active pour s'y opposer puisque cet « état de choses » n'allait pas changer.

En effet, d'une part l'entreprise n'allait pas modifier ses méthodes de travail et ils ne se faisaient pas d'illusion à ce sujet : la tendance, à cause des progrès technologiques et informatiques, faisait penser au contraire que l'on pourrait incorporer des méthodes visant à augmenter la monotonie ou les exigences. D'autre part, ils ne pensaient pas démissionner. Quand ils critiquaient éventuellement le travail dans le centre de distribution, ils le faisaient plutôt « pour se défouler », pour exprimer leur anticonformisme et se moquer de leur propre condition.

Au lieu de considérer la réalité comme un ensemble de signes exécrationnels, de monosyllabes stupides correspondant aux ordres d'une machine infernale ou au lieu de se « laisser contaminer » par les commentaires critiques de leurs camarades vis-à-vis du travail, Sylvain et Davidson, avaient appris à obtenir de façon quotidienne des sources de satisfaction dans la réalisation de leurs tâches respectives.

L'analyse des idées avec lesquelles Sylvain justifie le fait d'avoir changé de travail permet d'expliquer une certaine dialectique entre le plaisir et la souffrance dans le travail quotidien. Il dit que son travail antérieur était vraiment frustrant parce que la « probation » était très longue à obtenir, ce qui rendait l'avenir incertain et que pour cette raison il a cherché un autre emploi ne demandant aucune formation universitaire. C'est pour cela que son endurance face à la réalité immédiate et à son travail quotidien se nourrit de l'*espoir* que ce travail lui garantira un avenir digne.

Si l'on observe le motif de sa satisfaction, on se rend compte que sa source de plaisir était de se représenter l'avenir au lieu de se centrer sur le temps présent. Il a renoncé à son travail de traducteur, mais non à son amour des classiques de la littérature, car selon ses propres mots, il a simplement remis leur lecture à plus tard. Et il l'a reportée jusqu'à

l'âge la retraite ! Les conditions qu'offre le présent immédiat sont certainement très prometteuses pour qu'une personne remette l'activité qui lui tient tant à cœur à un futur aussi éloigné. Ses « sacrifices » valent la peine, car le présent contient d'autres éléments de satisfaction qui ne proviennent pas du travail proprement dit (de l'accomplissement des tâches), mais qui sont inhérents au travail, par exemple les avantages économiques auxquels se réfère Sylvain en utilisant l'expression intéressante d'« avantages sociaux » qui provient du discours des ressources humaines et qui est ensuite passée dans le langage ordinaire.

Ici aussi, la charge sémantique est importante, car elle opère sans doute comme une source potentielle de plaisir : obtenir des avantages sociaux c'est sentir que l'on gagne des privilèges, c'est savoir que l'on est favorisé, ou du moins que l'on ne sent pas la menace immédiate de la précarisation salariale.

En ce qui concerne les idées avec lesquelles Davidson justifie le fait d'être resté « attrapé dans la logique de l'entreprise », notons que son estime de soi est élevée et bien qu'il exprime évidemment une certaine frustration, il se justifie toujours en disant que cela a valu la peine et il maintient l'espoir que le futur sera encore meilleur. C'est beaucoup plus que la simple attractivité ou le mirage du salaire : cette question s'impose comme une priorité du point de vue pratique, mais pour Davidson la représentation du futur n'est pas *exclusivement* déterminée par l'aspect économique ; il semble plus se concentrer sur ses propres compétences, celles d'un travailleur qui fait bien son travail, qui forme les travailleurs débutants, qui est apprécié par ses collègues et ses chefs, ce qui compense la frustration de ne pas avoir été enseignant à l'école primaire ou de ne peut-être pas pouvoir exercer un jour son métier de musicien professionnel.

Il s'agit dans son cas de trouver des sources de satisfaction dans la représentation qu'il se fait de la réalité quotidienne de son travail. Voilà la dialectique qui nous intéresse :

dans l'exercice même du travail, y compris dans une tâche répétitive et vide de sens, l'acteur social individuel peut atteindre des équilibres intéressants dans ses expériences sensibles : chasser la souffrance et trouver le plaisir.

L'exemple de Bertrand contribue également à illustrer cette question depuis une autre perspective. Bertrand est camerounais, il a environ 55 ans. Il est très corpulent et malgré son âge, il réalise tous les jours sa tâche d'une manière très agile, rapide, dynamique. Il travaille comme opérateur de monte-charge et son intérêt pour aider les préparateurs de commandes est notoire. Il a un diplôme de Master en économie qui lui a permis, selon son propre récit, d'obtenir et de conserver, durant plus d'une décennie, un poste dans une entité financière de Cameroun.

Bertrand a décidé d'abandonner son pays d'origine parce qu'il considérait qu'il n'y avait pas d'avenir pour ses enfants et c'est pour cela qu'il a émigré au Canada. Dès qu'il est arrivé, cela fait presque vingt ans, il a essayé de s'insérer dans le marché du travail. Il savait qu'il pouvait démontrer un niveau élevé d'instruction de même que de l'expérience dans des travaux qualifiés ; il maîtrisait le français et possédait un niveau intermédiaire en anglais puisqu'il l'avait appris depuis l'école primaire. Également, pour le dire avec ses propres mots : « à ce moment-là, bien que je sois presque au début de la quarantaine, je ne me sentais pas vieux pour travailler ». Pourtant, son estime de soi a commencé à se voir fortement affectée après avoir essayé pendant plusieurs années de trouver un poste dans le secteur financier du Québec sans y parvenir.

Il a fallu, comme c'est souvent le cas pour les immigrants adultes, qu'il travaille dans des postes non qualifiés pour faire face aux besoins élémentaires de sa famille. Ainsi, il a travaillé dans les entrepôts des établissements commerciaux. Postérieurement, il s'est rendu compte qu'il pouvait réaliser le même type de travail, mais dans une entreprise qui offrait au moins de bonnes conditions de travail et un salaire correct. C'est la raison pour laquelle il a fini par travailler dans le centre de distribution de fruits

et de légumes d'*Aliment Inc.*, un travail syndiqué, bien rémunéré, etc. Mais il a toujours eu le regret de ne pas avoir pu obtenir un travail de bureau.

On ne l'a jamais entendu protester et il n'avait aucune critique par rapport à l'entreprise dans laquelle il travaille actuellement. En fait, il se sentait assez satisfait de son salaire et en général des conditions de travail défendues par le syndicat. Le malaise de Bertrand était en quelque sorte existentiel ; il exprimait une profonde frustration par rapport à lui-même et sa profession à cause de son impuissance en tant que professionnel qualifié dévalorisé par la société et de la honte qu'il ressentait vis-à-vis de sa famille de faire ce type de travail. D'ailleurs il mentionnait ses enfants comme les personnes qui lui donnaient la force et l'espoir lui permettant de supporter la tragédie qu'il vivait au présent :

Cette société n'est pas faite pour nous, les vieux immigrants. On ne s'adapte jamais tout à fait, ce serait un mensonge de le dire. Et encore moins, quand on vient d'Afrique équatoriale. On ne s'adapte ni au climat, ni aux coutumes, ni à l'architecture, ni aux gens. On regrette toujours les choses auxquelles on est habitué quand on était enfant. Mais par contre, nos enfants, quand ils arrivent depuis qu'ils sont tout petits, s'adaptent. Et cette société est merveilleuse pour eux : c'est un pays sûr, il y a peu de corruption et un tas d'avantages économiques et sociaux qui sont totalement inconnus dans les pays pauvres. Pour cette raison, on doit travailler ici, pour gagner ces bons salaires et pouvoir les éduquer. Cela nous donne beaucoup de tranquillité – finit-il par dire en riant – et cela donne du courage pour venir travailler tous les jours dans une chambre froide, de la taille d'un quartier, remplie de fruits et de légumes !

L'analyse que fait Bertrand de la société de son pays d'accueil s'avère fort intéressante du point de vue sociologique, car se basant sur le bon sens, il essaye de donner des explications par rapport à l'ordre social, au phénomène générationnel, à la politique d'État, etc. Dans son récit, il est clair que ce seront les générations futures, ses enfants et ses petits-enfants qui profiteront des avantages de vivre dans une société dite du « premier monde ». On trouve dans ce type de récit biographique une tendance au

sacrifice, mais aussi une sorte de calcul de la part de cette catégorie d'immigrant ; je n'ai pas été capable de réussir comme professionnel, mais mes enfants, eux réussiront. La tâche ne présente aucun intérêt pour lui, le travail est pénible, mais il est maintenant syndiqué, il a un bon salaire... les années passent, les risques diminuent, la stabilité est moins menacée, les avantages augmentent, etc. : « Je travaille dur aujourd'hui, mais toujours avec la pensée que l'avenir sera meilleur »

6.3.2 L'expression de la haine : une source de plaisir ?

Antonio est un Mexicain d'une trentaine d'années, de petite taille, obèse. Il est malpoli. Non seulement il parle très mal le français (il a conservé l'accent et la diction de l'espagnol du Mexique), mais il se distingue par ses comportements grossiers, son manque de courtoisie et son sans-gêne dans les rapports avec les autres. Concernant son niveau de langue, il explique que ce n'est pas que ce n'est pas seulement ses compétences orales en français qui sont déficientes :

Mano, quand je suis venu ici, ça fait douze ans, je n'ai pas passé l'examen de conduite pour obtenir mon permis. Et tout ça, simplement parce que quand je suis arrivé, je ne savais rien en français. Je l'ai appris dans la rue en parlant avec les gens, surtout dans le travail *cash* que j'ai fait quand je suis arrivé. En fait, maintenant, je ne sais presque pas lire. Je le parle n'importe comment – comme tu as pu le voir –, mais je ne sais pas le lire et encore moins l'écrire, *Mano*.

Il ne salue presque personne et il dit lui-même qu'il n'est pas très sympathique. Pourtant, avec certains – en particulier avec les immigrants latinos – il se comporte comme on le fait avec de vieux amis : il leur met la main sur l'épaule quand il marche à côté d'eux, il fait de grosses blagues, il parle de sa vie intime, etc. Il se distingue aussi par son mépris généralisé pour les Québécois « de souche » et il recommande aux

nouveaux travailleurs de ne pas leur demander d'informations. Il connaît toutes les astuces pour tricher pendant le travail de préparateur de commandes ; il sait quand demander des « délais » aux contremaîtres pour différents motifs, c'est un expert en « freinage », en « fausse solidarité » lorsque les palettes des novices s'écroulent, il adore l'humour cruel et les mauvaises blagues, les commentaires agressifs, etc. : « Ils... les "pure laine", ne valent pas plus que toi, ils ne valent pas plus que moi, *men*. Ces gorilles sont des imbéciles...⁵⁶ »

Pour sa part, Fernando est un homme de plus de 45 ans, de très petite taille, la peau noire ; il est né en Colombie dans les Caraïbes. Il a un peu moins de 8 ans de service dans l'entreprise. Il ne travaille qu'exceptionnellement comme préparateur de commandes, puisqu'il a un poste d'opérateur de monte-charge. Il est seulement en contact avec des immigrants. Il déteste les Québécois de souche et il le fait tout le temps savoir aux Latinos et aux Caribéens. Il salue les « *Québécois de merde* », comme il les appelle, seulement quand il ne peut pas faire autrement, sans se donner la peine de cacher son hypocrisie. Fernando est un spécialiste pour donner aux nouveaux travailleurs immigrants, des conseils pleins de haine :

Frère, ici on doit se « tuer » au travail. Littéralement. Tuez-vous au boulot au début pour avoir la probation, ensuite les choses changent. Mais débrouillez-vous tout seul, mon vieux. N'allez pas demander de l'aide à un fils de pute *québéco*, vous savez bien que ces *lichages de cul*, ils se croient pas seulement supérieurs à nous, mais envoyés par les dieux.

Au moment des pauses, Fernando et Antonio avaient l'habitude de s'asseoir à la même table, de dire aux nouveaux préparateurs immigrants des choses horribles sur les

⁵⁶ « 'Pure laine', c'est ainsi que s'identifient les Québécois et les autres Canadiens français qui aiment faire remonter leurs origines jusqu'à la Nouvelle-France » (Mintzberg, 1995 ; cf. aussi : Armony, 2012).

Québécois. Mais ce n'était pas les seuls, en réalité tous les groupes culturels se réunissent entre eux et critiquent les autres.

Il est courant que les travailleurs originaires d'Afrique équatoriale (Sénégal, Congo, Cameroun) et les personnes d'origine « afro-caribéenne » en général jouent aux dominos en faisant beaucoup de bruit. Parfois, ceux qui jouent font autant de vacarme que ceux qui les regardent jouer. Ils se comportent comme s'ils étaient ivres, ils parlent fort, ils applaudissent, se mettent debout, sautent, gesticulent avec les mains et le corps. Des fois, on dirait qu'ils vont se battre, se bagarrer à coups de poing comme dans une rixe populaire. Quelquefois, certains travailleurs d'une autre origine culturelle se plaignent du tapage causé par les travailleurs d'origine africaine. Quand les joueurs de dominos crient trop fort, les autres réclament le respect – également en criant ! – en faisant savoir que la cafétéria est une zone de repos.

Il est habituel également que les travailleurs réguliers québécois « de souche » se réunissent pour jouer aux cartes pendant les pauses, et qu'ils parient de l'argent (un dollar chacun) pour chaque partie. Ils sont presque toujours entre 6 et 8 participants. Mais, même si manifestement, ils s'amusent beaucoup et qu'ils font parfois du bruit, ce n'est jamais à un niveau aussi intense que les travailleurs d'origine africaine.

On voit souvent aussi les étudiants universitaires et les travailleurs les plus jeunes concentrés sur les écrans de leurs téléphones portables en train de jouer à des jeux de dernière génération. Il y en a aussi quelques-uns, très peu, qui jouent aux échecs en silence.

Nous avons pu observer que le travailleur se « situe » : il se place là où il se sent à l'aise pour établir des interactions. Il recherche des affinités linguistiques et socioculturelles (on sait qu'il y a pas mal de phrases, de refrains, de dictons, etc., qui n'ont de sens que dans la langue d'origine) ; il cherche des affinités en ce qui concerne l'humour, les

nouvelles de son pays d'origine, les triomphes ou les échecs des sportifs emblématiques pendant les Jeux olympiques ou les championnats mondiaux de cyclisme, de boxe, de soccer ; il partage même avec ceux qui lui sont proches des plats traditionnels, etc.

Ces regroupements qui paraissent spontanés au premier abord opèrent en réalité comme des sous-groupes d'autoaffirmation identitaire (de la condition d'immigrant ou de celle d'une minorité visible, etc.). Ils se mesurent et se comparent aux autres groupes ; ils expriment leur force, ils ne se soumettent pas simplement à ce qui est établi par la culture du Québec, mais ils se regroupent au contraire selon leurs cultures d'origine. On peut remarquer qu'il s'agit d'une structuration complexe où l'on trouve à la fois le caractère multiethnique et le clivage. Il s'agit de clivages qui permettent que l'on travaille ensemble, que l'on se tolère, tout en restant « autochtone ». Sans le savoir, on trace de lignes de partage imaginaires et on marque les territoires ; comme des clôtures entre voisins. Il s'agit d'une espèce de contrôle de ce que Freud (1930/2007, p. 56) nomme le « narcissisme des petites différences » parce que l'« on reconnaît là une satisfaction commode et relativement anodine du penchant à l'agression par lequel la cohésion de la communauté est plus facilement assurée à ses membres ». On rappelle que selon Freud

Les rapports affectifs intimes de quelque durée entre deux personnes – relation conjugale, amicale, parentale et filiale – contiennent un fond de sentiments négatifs et hostiles, qui n'échappe à la perception que par suite du refoulement. [...] La même chose se produit lorsque les gens se réunissent en unités plus importantes (deux familles, villes voisines, des groupes ethniques, etc.) (Freud, 1921/1981, p. 162).

En conquérant les espaces permettant d'échapper à la logique de l'organisation du travail, en essayant d'équilibrer leurs rythmes non seulement pour se reposer de la fatigue physique, mais aussi et de façon parallèle pour chercher les rythmes humains naturels de l'interaction (en ce qui touche les aspects affectifs, psychologiques, etc.),

les travailleurs trouvent des sources de satisfaction en créant des liens avec les collègues qui partagent avec eux des éléments culturels. Sans le savoir, il reproduit dans cet espace de repos et de divertissement les conduites des sous-groupes comme dans des ghettos. On le constate dans le commentaire que fait Antonio à un collègue qui est arrivé depuis trois semaines :

Tu as vu les films classiques sur les prisons comme *Papillon*, *Alcatraz* ou autres du même style, *Mano* ? Dans les cafétérias et dans les cours de ces prisons, on voit qu'ils ont tous leurs territoires. Les grands chefs décident quels territoires ils occupent eux et leurs acolytes. Et les meilleurs endroits sont occupés par ceux qui ont le rang le plus élevé alors que les pires sont destinés à ceux qui viennent d'arriver ou ceux qui sont punis par les barons. Il y a presque toujours plusieurs factions et il existe donc toute une carte des territoires. Tu vois *güey*⁵⁷, ici c'est exactement la même chose : regarde là les noirs et ici les Arabes, les Latinos de ce côté et les Québécois « pure laine » de cet autre côté...

Il serait sans doute exagéré d'affirmer qu'il est interdit aux Latinos, aux Arabes et aux travailleurs d'origine africaine de s'asseoir autour de la table centrale qui est toujours occupée par les Québécois qu'Antonio appelle « pure laine ». Pourtant, il est indiscutable que la carte des territoires est réelle : il n'existe pratiquement pas d'exceptions concernant l'occupation des places à la cafétéria à l'heure des pauses.

Précisons également que même si on ne prend pas à la lettre l'analogie avec les films sur les prisons et la lutte pour les territoires, on doit en tirer parti pour l'analyse. Il est vrai qu'il n'y a pas de « patrons » classés obligatoirement selon l'origine ethnique ou culturelle des travailleurs. En réalité, nous avons pu constater que des membres de quelques-uns de ces groupes s'autodiscriminent dans certains cas sans le vouloir et dans d'autres cas, parce qu'ils le cherchent. Selon ce que nous avons observé à partir de leurs propres conduites et de leurs commentaires, aussi bien Antonio que Fernando

⁵⁷ *Güey* (« bœuf ») est une interjection mexicaine qui, dans ce contexte, signifie ami, camarade.

se mettent eux-mêmes à l'écart. Non seulement ils s'assoient à des tables où se trouvent les immigrants (en particulier latinos, haïtiens, africains), mais ils se réfèrent aussi aux travailleurs québécois avec beaucoup de mépris : « Ces abrutis [*esos cabrones*] ne t'aident pas, tu dois demander le service à un autre Latino » ; « il faut faire gaffe à ce chauve "pure laine" qui vient là : c'est un fils de pute » ; « ne demande jamais de l'aide à un Québécois de souche, ils n'aident pas » :

¿ Tu veux un conseil, mon pote ? – demande Fernando à un nouveau préparateur colombien – travaille tout seul, ne fréquente pas les Québécois, autrement ils vont abuser de toi parce que tu es nouveau. C'est ce qui vient d'arriver à un Cubain, ils l'ont harcelé et harcelé jusqu'à le faire licencier. Travaille tout seul, mon pote, ne demande pas de services à ces fils de putes.

La solidarité spontanée de Fernando avec le nouveau travailleur s'exerce lorsqu'il se rend compte que celui-ci a la même origine culturelle que lui et l'exemple qu'il lui donne correspond au problème d'un camarade qui est également d'origine afro-caribéenne. Ces manifestations d'agressivité envers ceux qui n'appartiennent pas à la même communauté d'origine, mais qui sont au contraire associés à la « communauté dominante » montrent qu'au lieu d'être réprimées, ces agressions sont projetées vers l'extérieur avec virulence et qu'elles paraissent opérer comme un tranquillisant pour celui qui en est le responsable.

À ce propos, Enriquez (2006, p. 901) rappelle qu'« au fond de l'homme, sourdent toujours la haine et la paranoïa ». Dans le même ordre d'idée, les témoignages de Fernando et Antonio sont réellement dramatiques. Ils expriment les émotions auxquelles se réfère Enriquez. La colère qui s'exprime avec des paroles agressives met en évidence une haine féroce contre les individus qu'ils considèrent d'une « ethnie supérieure », car ceux-ci jouent dans leur imagination le rôle de persécuteurs. De fait, on a pu constater que beaucoup de ces « odieux persécuteurs » se comportaient de façon tout à fait aimable avec beaucoup de nouveaux travailleurs, indépendamment de

l'origine culturelle de ces derniers. Selon nous, ce sont les idées reçues de certains immigrants qui leur font confondre un style rude généralisé qui méprise la délicatesse dans la relation avec le manque de solidarité et de camaraderie.

De plus, quand un nouveau travailleur entend ces commentaires malveillants de la part d'un camarade avec de l'ancienneté, il les écoute généralement avec attention et il essaye de les rationaliser et de les mettre en contexte (quelquefois, pourtant, certains les reçoivent de manière critique et ne les admettent pas de façon mécanique).

Nous avons également observé que lorsqu'on entend ces commentaires dans un groupe de camarades qui les formulent comme des expressions de soutien, d'accueil, d'insertion dans le groupe, cette conviction des collègues, cette façon authentique d'exprimer la haine paraît s'intérioriser de façon plus automatique chez celui qui les écoute et dans certaines occasions sans savoir pourquoi, il finit par ressentir (même de façon épisodique et éphémère) une haine réelle pour quelqu'un à qui il n'a jamais adressé la parole pour demander un service.

Il faut signaler à ce sujet que le parti pris des travailleurs comme Fernando et Antonio qui enseignent aux nouveaux préparateurs à se défendre contre les « pure laine » est beaucoup plus grave qu'un simple préjugé. C'est une idée persistante, puissante qui revient de façon systématique. C'est une idée qui est contagieuse et qui s'installe dans le sous-groupe comme s'il s'agissait d'une vérité établie et qui opère comme un tranquillisant et une source de plaisir. Nous avons pu observer que ces extériorisations de haine sont très virulentes et qu'elles apportent une certaine satisfaction que l'on peut lire sur les expressions faciales et gestuelles de ceux qui les énoncent. On peut en effet voir leurs sourires, leurs regards complaisants, et leurs postures physiques de soulagement et de détente.

Cette expression de haine contribue donc à minimiser les effets de la pénibilité de la tâche, mais aussi à intégrer socialement le nouveau camarade, car elle l'encourage à appartenir à un sous-groupe qui lui assure la protection de sa dignité et la possibilité de l'affirmation de soi, en même temps cette animosité contre les Québécois cause aux anciens membres du sous-groupe la sensation de guider et de diriger les novices en suivant une orientation adéquate.

* * *

Bien qu'ils effectuent une tâche monotone exigeant un gros effort physique, beaucoup de travailleurs semblent assez satisfaits de leur travail. Ils paraissent bien adaptés à l'entreprise, à l'espace physique, à leurs camarades et bien qu'aucun d'entre eux n'ait affirmé être très fier de son travail de préparateur de commandes ou d'opérateur de monte-charge, personne ne se plaint non plus. Ils ont construit une microculture où ils sont relativement tranquilles et ils s'efforcent de faciliter l'adaptation de tout nouveau travailleur aux conduites appropriées. La plupart d'entre eux paraissent obtenir de leur travail quotidien les doses suffisantes de plaisir pour être satisfaits. En général, ils ne sentent pas leur futur menacé par l'incorporation de nouvelles technologies et de diverses formes d'organisation du travail. Au contraire, la stabilité salariale, les excellentes conditions de travail et la microculture en question tendent à opérer comme des éléments tranquillissants et en général ils conservent l'espoir d'un avenir meilleur aussi bien pour eux que pour leurs familles.

Bien que l'on n'observe pas de disputes entre les travailleurs et que l'on constate diverses expressions de solidarité, nous croyons opportun d'éviter toute interprétation romantique de la microculture du centre de distribution.

Le fait que l'on accorde beaucoup d'importance aux blagues et que l'on entende des éclats de rire dans tous les espaces de repos, etc., ne signifie pas pour autant que l'ambiance soit harmonieuse, que tout le monde soit heureux, et que nous soyons en présence d'une culture de la fraternité et de la gaieté. Comme nous l'avons déjà signalé, nous avons eu l'occasion d'observer certains préparateurs carrément de mauvaise humeur et même ouvertement en désaccord avec un camarade ; certains d'ailleurs passent leur temps à maudire leur travail. Ils détestent leurs collègues et ils attisent souterrainement, mais intensément la haine entre les sous-groupes. Même s'il existe dans certains sous-groupes une tendance sous-jacente à détester les autres, même s'il est bien vu de s'exprimer de façon grossière lorsqu'on s'adresse aux autres, si un certain manque de courtoisie prédomine et si l'on prononce des sacres à tout propos, cela ne signifie pas non plus que ce soit le règne du chaos et de l'anomie. Tout cela fait partie de l'équilibre extrêmement complexe d'un tissu de relations qui sont parfois tendues ou antagoniques, et parfois franches, ouvertes et solidaires.

D'autre part, nous avons vu que lorsqu'on réalise un exercice micropolitique qui inclut l'imposture, on voit que, d'un point de vue que l'on pourrait appeler objectif, on n'augmente pas les rythmes de travail et donc la pénibilité de la tâche. Mais d'un point de vue plus subjectif, on obtient avec cette imposture une dose importante de plaisir qui contribue à équilibrer les états émotionnels, à neutraliser le malaise et à éviter la souffrance dans le travail quotidien. Cette dialectique est présente également dans le freinage, car non seulement il permet d'éviter une exigence accrue en matière de productivité, ce qui rendrait le travail quotidien plus pénible, mais il génère aussi un énorme plaisir chez les travailleurs, car ils se font l'illusion qu'ils contrôlent la situation. C'est exactement dans ce même sens que la colonisation des espaces de repos (en particulier la cafétéria) cause l'impression aux travailleurs qu'ils récupèrent le contrôle qu'ils avaient perdu à cause de l'organisation du travail déterminée par le *Voice Picking* qui oblige à une appropriation de la tâche empêchant l'exercice d'un degré élevé d'autonomie. C'est pour cette raison qu'en inversant l'ordre établi par la

direction, cette conquête des espaces de repos contribue, avec l'imposture, le freinage et la plaisanterie, à un processus de subversion qui génère beaucoup de bien-être aux membres du collectif.

Toutefois, la satisfaction produite par ces stratégies de protection et de résistance, ainsi que la reproduction de la culture machiste (qui accorde une grande valeur à la grossièreté dans la façon de parler, à la force physique, qui méprise ceux qui se plaignent de la fatigue et de la monotonie) réduit la remise en cause du système de la part du travailleur subalterne à une simple micro-contestation qui, en plus de reproduire avec beaucoup d'efficacité la logique du *Voice Picking*, se transforme en un obstacle à une véritable pensée critique nécessaire pour que le travailleur contemporain réfléchisse sur sa relation au travail.

CHAPITRE VII : INTÉRIORISATION ET REPRODUCTION DE LA LOGIQUE DU MANAGEMENT CONTEMPORAIN

Le chapitre commence par l'explication de ce que l'on entend dans cette recherche par « logique managériale » puisqu'on fait quelquefois référence à *l'idéologie* managériale, et d'autres fois aux *rhétoriques* au moyen desquelles celle-ci se produit et se reproduit. De plus, nous verrons que, plus qu'à une simple idéologie, il faudra associer le management à une *rationalité*, car il a dépassé la sphère du travail organisé et s'est transformé en une mentalité qui a influencé des secteurs aussi variés que l'éducation (primaire, secondaire, universitaire), le gouvernement, le secteur public, la politique et l'économie internationales. Ses fondements – nous l'avons constaté – ne sont pas pensés ni problématisés par les cadres moyens et par conséquent les prémisses de base qui orientent la conduite de ceux qui contrôlent le travail quotidien ne sont pas mises en cause, elles deviennent naturelles, dès lors on les accepte et on leur obéit avec fierté et plaisir.

Nous donnerons alors quelques exemples dans lesquels il est possible d'observer que la logique managériale se trouve incarnée chez les cadres moyens et quand ils reproduisent ses rhétoriques avec une cohérence et une conviction absolue, ils obtiennent de grandes doses de satisfaction. De fait, une part de la souffrance de ces cadres moyens est causée par le phénomène opposé : l'incapacité d'obéir aux prémisses mentionnées antérieurement, justement parce que les exigences de la logique inhérente au management contemporain leur sont imposées.

Nous nous demandons finalement si ces cadres moyens dans leur désir de mettre en pratique les incitations des rhétoriques managériales ne seraient pas en train de reproduire la logique de domination inhérente au management contemporain.

7.1 La « logique » managériale

La « révolution managériale⁵⁸ » est l'une des rares révolutions dans l'histoire où aussi bien les dominants que les dominés participent activement *dans le même sens* à la recherche de la transformation des structures sociales économiques et politiques. Dans certaines occasions, la contribution des salariés a été non seulement volontaire, mais souhaitée (Gori, 2009; Gori et Del Volgo, 2009; Lordon, 2010). Comme on le verra par la suite, ce sont les rhétoriques inhérentes à l'idéologie managériale qui jouent un rôle fondamental dans la participation des dominés.

C'est une révolution qui, comme c'est presque toujours le cas, se caractérise par un très haut niveau de violence. Elle se différencie pourtant car cette violence est souvent subtile : bien qu'elle puisse détruire la santé physique – le corps, l'organisme – elle cause surtout énormément de souffrance émotionnelle et se manifeste fondamentalement dans la santé mentale des dominés (Enriquez, 2005 ; Dejours, 1998). La violence qu'elle exerce est institutionnelle ; c'est-à-dire qu'elle est déterminée par une logique abstraite qui apparaît comme instituée, ce qui fait qu'elle est interprétée par l'acteur social comme une fatalité à laquelle il est inutile de résister (Kaës, *et al.*, 1998). Avant d'examiner comment cette *logique* managériale a été intériorisée chez les cadres intermédiaires contemporains, et comment ceux-ci la reproduisent, il est nécessaire de préciser quelques termes.

Dès le début des années cinquante, Hannah Arendt (1972) parlait du caractère scientifique des idéologies. Selon l'auteure, celles-ci « allient approche scientifique et

⁵⁸ De nombreuses approches acceptent le concept de « révolution managériale » (Burnham, 1942; Boltanski et Chiapello, 2002; Linhart, 2013; Gaulejac, 2005). Certains auteurs se réfèrent à ce phénomène en tant que « managérialisation » de la société, c'est-à-dire, « l'importation dans la sphère politique de façons de faire issues du monde des affaires » (Saint-Martin, 2009. p. 24 ; cf. aussi Rothmayr, 2013).

résultats d'ordre philosophique, et ont la prétention de constituer une philosophie scientifique » :

Le mot d'« idéologie » semble impliquer qu'une idée peut devenir l'objet d'une science au même titre que les animaux sont l'objet de la zoologie : le suffixe *logie* dans idéologie, comme dans zoologie, ne désignerait rien d'autre que les logoi, les discours scientifiques tenus à son propos. S'il en était vraiment ainsi, une idéologie ne serait qu'une pseudo-science et qu'une pseudo-philosophie, transgressant à la fois les limites de la science et celles de la philosophie (Arendt, 1972, p. 216).

C'est dans ce sens que l'on utilise le terme « idéologie managériale ». En effet, avec cette expression on désigne le halo scientifique et philosophique qui entoure le discours du management. C'est de cette façon que le management s'est blindé depuis ses origines et c'est ainsi qu'il se développe et se met à jour ; en se montrant, du point de vue philosophique, comme une *logique* et du point de vue scientifique, comme *régi par des lois*. Celui-ci est devenu un instrument d'explication et d'action. Les chefs devront alors penser de façon « logique » (être calculateurs) et appliquer les principes scientifiques (être pragmatiques). De plus, nous partageons le point de vue de François Rastier lorsqu'il montre que l'idéologie managériale est « une conception générale de l'univers social, aux objectifs exclusivement économiques, basés sur le profit maximal à court terme, et dont les méthodes administratives, calquées sur celle des grandes entreprises, sont employées à la manière coercitive de ce que l'on appelle le *soft power* » (Rastier, 2013, p. 11). Cet anglicisme, utilisé dans le domaine des relations internationales fut créé par Joseph Nye il y a trois décennies (cf. Nye, 1990). Selon cet auteur, à la différence du *hard power* qui se « fonde sur la coaction et dérive du pouvoir économique et militaire », le *soft power* « est la capacité d'obtenir ce que l'on veut en attirant les autres au lieu de les menacer ou de les frapper. Il est basé sur la culture, les idéaux et les mesures politiques » (Nye, 2004). Nous présenterons plus loin quelques exemples dans lesquels il est évident que la coaction n'est pas nécessaire dans la

logique du management qui, bien au contraire, essaye de convaincre tout le monde que la seule alternative qui existe est de suivre ses préceptes⁵⁹. Pour le faire, il utilise les rhétoriques managériales car une idéologie « se concrétise dans des discours, des genres et des styles, bref s'exprime dans des formes linguistiques et sémiotiques » (Rastier, 2013, p. 88). Ainsi, le langage managérial fonctionne « comme un inventaire de signaux, et comme toutes les langues de bois, il ne sert qu'à mesurer la docilité, voire la servilité de ceux qui l'emploient » (p. 89).

Il faut pourtant faire plusieurs précisions. En premier lieu, la catégorie « idéologie » a souffert une usure épistémologique, car le terme a couramment été utilisé dans le langage d'opinion et dans le langage de masse, ce qui oblige à y recourir avec précaution. Par « usure épistémologique », il faut comprendre ici la décadence de certains concepts contribuant à réaliser des explications concrètes. Cela, généralement à cause de l'abus du terme sans montrer toujours sa polysémie, son évolution ou développement comme opérateur explicatif, etc. ce qui peut finir par le convertir en un concept vague au lieu d'une catégorie empirique utile. Notons qu'une idéologie n'est pas qu'un « simple discours moralisateur qui tenterait de cacher des intérêts matériels étant pourtant continuellement mis en évidence dans les pratiques » selon la mise en garde de Boltanski et Chiapello (2002, p. 33). De plus, avec le management nous ne sommes pas toujours face à « la coercition brutale qui marche ordinairement » ni face à « l'adhésion consciente à un système de représentations plus ou moins illusoire » (Delmas, 2010). C'est beaucoup plus que cela, car en réalité, le management opère comme « un système de normes porté par un discours, incarné dans des institutions, mis en œuvre dans des techniques, des procédés et des dispositifs qui orientent les

⁵⁹ Dans le contexte de la politique économique internationale, à l'aube du néolibéralisme, rappelons-nous le refrain de Margaret Thatcher pour imposer sa vision unifiée du monde : *There is no alternative*. (TINA). « Une idéologie doit pour maintenir la cohérence de ses thèses non seulement les naturaliser, les présenter comme le reflet indiscutable de la nature des choses, mais encore faire disparaître toutes les réalités qui ne cadrent pas avec ses intérêts. D'où la nécessité de la langue de bois et l'importance d'organiser le déni de tout ce dont elle ne peut parler » (Rastier, 2013, pp. 22-23).

pratiques », soit, « comme un maillage dans lequel les individus ont à agir sans même avoir à réfléchir aux principes, aux causes et aux effets de leurs pratiques », selon la définition de rationalité que donnent Pierre Dardot et Christian Laval (2010).

Pour le dire en utilisant certains concepts wébériens, cette rationalité managériale a créé une nouvelle relation morale entre les êtres humains et leur travail quotidien ; de nouvelles formes de socialisation et de structuration des mentalités ont été inventées et elles se sont perfectionnées au fil du temps.

7.2 Quelques exemples

7.2.1 Le plaisir du chef lorsqu'il réussit à dominer la colère du subalterne

L'un des aspects de l'idéologie managériale que nous avons pu observer est lié aux défis des cadres lorsqu'ils essaient de dominer l'opposition des travailleurs, leur colère, leur manque d'obéissance. L'exemple de l'un des dirigeants du centre de distribution le montre clairement. Quand on l'a interrogé au sujet de l'une de ses plus grandes satisfactions du point de vue « subjectif », c'est à dire en dehors de ses satisfactions « objectives » comme la réalisation des indicateurs, le respect des budgets, etc., il a répondu que c'était de maîtriser la rage, de dompter la colère de ses travailleurs. Il donne l'exemple de l'un d'entre eux qui avait le droit à sa retraite d'ici trois ans :

Il y a un employé qui prend sa retraite le 15 juillet. La première rencontre que j'ai eu dans l'entrepôt cet employé-là, il était en colère. On ne s'était jamais rencontré, on ne se connaissait pas. Il y a eu une réunion d'employés, je me suis présenté, puis... la première chose qu'il m'a dite c'est : « vous êtes pareil comme les autres » ! Puis j'ai répondu : pourquoi es-tu de mauvaise humeur de même ? Vous êtes toujours en colère ? Il me dit : « moi, je travaille juste pour atteindre ma retraite. Puis aussitôt que je vais pouvoir, *je m'en câlice*... Je vais

m'en aller... *je sacre mon camp...* » Écoutez, je l'ai rencontré cette semaine le mercredi quand j'ai fait la rencontre avec les employés et puis il leur donnait la main à tout le monde. Il avait changé, il était de bonne humeur. Et il m'a donné la main devant les autres, devant tout le monde. Donc je lui ai souhaité une bonne retraite, il y avait d'autres gens... Donc, c'est ça la satisfaction, de dire... moi, je lui ai dit : « ça a été un plaisir de travailler avec vous. » Puis il a fini par dire : « pour moi aussi. » Donc, c'est agréable. J'ai réussi à chasser sa colère !

Nous pouvons faire plusieurs observations. La première paraît plus une question de bon sens que d'analyse sociologique. Un employé faisant ses adieux à ses camarades, car il va prendre sa retraite qu'il attendait depuis trois ans aura toutes les chances d'être de bonne humeur. En fait, il faudrait examiner attentivement l'amabilité avec laquelle le travailleur fait ses adieux au directeur : nous n'avons pas le contexte permettant de savoir si c'est de l'ironie – cela pourrait bien être le cas – ou simplement une phrase courte de circonstance parce qu'il ne travaillera plus sous ses ordres, etc. Toutefois, une deuxième observation, bien démontrée par le témoignage dont nous disposons, est liée au fait que, malgré ce que nous venons de signaler, l'intérêt du directeur de « chasser la colère » de ses employés est vraiment sincère. Autrement dit, indépendamment de l'exemple qu'il donne, son argument réel est que pour lui c'est une grande source de satisfaction de réussir à ce que ses travailleurs ne fassent pas d'opposition. Il le démontre quand on l'interroge au sujet de ce qui, dans ce même contexte des aspects subjectifs, lui cause le plus de tension :

Et puis, de l'autre côté, du côté noir... du côté du stress, de l'angoisse... Ben. C'est sûr que... je dis souvent (peut-être non pas dans les réunions, mais...) que 80 % de notre énergie c'est le 20 % de nos employés. On met le 80 % de notre énergie sur le 20 % des employés qui sont difficiles. Qui sont, qui sont... qu'on ne réussit pas avec. Qu'on n'est pas capable à faire évoluer, à faire travailler correctement. Ceux qui vont exploiter le système et ainsi de suite et puis on a le stress et tout ça. Le stress de, de court terme.

Notons à nouveau que le cadre supérieur incarne l'idéologie du management actuel et reproduit ses rhétoriques. Appliquer des pourcentages et des données statistiques à ce qui se réfère à la direction du personnel augmente son estime de soi et lui apporte de la sécurité. Mais, scientifiquement parlant, ces données – le célèbre principe de Pareto (des 80-20) – n'ont dans ce contexte précis aucune valeur statistique ; ils font simplement partie de la novlangue managériale. Il l'utilise ici pour essayer de légitimer une idée sur la valeur de cet exercice de direction du personnel qui n'est pas obéissant. L'étiquette « d'employés difficiles » en est la preuve : ce n'est pas que le travailleur soit difficile. C'est simplement que certains expriment de façon plus ouverte leur réprobation et leur opposition. Ce qui est réellement difficile c'est que l'utopie du supérieur devienne réalité ; c'est-à-dire l'utopie de réussir à ce que tous les subalternes obéissent de façon non problématique, ou au moins qu'ils maîtrisent leur colère, qu'ils ne l'expriment pas.

En plus des exercices d'endoctrinement présentés dans le chapitre V pour obtenir cette obéissance désirée par la direction⁶⁰, nous avons pu noter qu'il existe aussi des réunions disciplinaires qui opèrent dans le même sens. Lorsqu'au bout des huit premières semaines, un nouveau travailleur n'a pas atteint 95 % de productivité, il est convoqué à ce type de réunion : le travailleur concerné, le surintendant de service et un représentant du syndicat doivent y assister. Ce sont des réunions où règne la tension. Le travailleur convoqué sait que sa permanence dans l'entreprise est en danger et les cadres moyens coïncident presque tous sans exception – contremaîtres, surintendants et directeurs – sur le fait que c'est la tâche la plus pénible de toutes leurs activités. Ce

⁶⁰ Cf. dans le chapitre V de la thèse, l'entraînement et la « socialisation organisationnelle » qui s'exécutent au cours du travail assisté par commande vocale en privilégiant une série de slogans qui se répètent de manière continue (cf. aussi Schein, 1968).

sont pourtant des réunions assez cordiales. Nous avons pu constater⁶¹ qu'elles sont dirigées avec un grand niveau de professionnalisme par les cadres moyens.

Selon les propres mots des surintendants, « l'entreprise essaye de conserver les travailleurs qu'elle a embauchés et formés ». La direction considère qu'elle a investi des efforts pour recruter et entraîner un nouveau travailleur ; pour cette raison elle a « comme philosophie » de lui dire si son rendement n'est pas bon et si, pour cette raison, son approbation est en danger :

Cela n'a pas beaucoup de sens qu'un nouveau travailleur perde son poste sans en connaître la raison. Nous croyons que cela vaut la peine de lui indiquer quels sont ses points faibles et de chercher la façon qu'il puisse s'améliorer. Et ceci pour conserver ce travailleur. C'est un accord *gagnant-gagnant*. Il ne s'agit pas que les nouveaux travailleurs rivalisent entre eux pour savoir quel est le meilleur et quel est le pire. Il s'agit plutôt de nous assurer, en tant que chefs, que les travailleurs qui sont recrutés et qui ont des difficultés à atteindre leur productivité *indiquent eux-mêmes ce qu'ils considèrent* que l'on peut faire pour établir un engagement entre l'entreprise et eux afin de garantir que la productivité attendue soit respectée⁶².

Il faut observer que, dans le discours du surintendant, on voit très clairement la profonde conviction qu'il agit correctement. En réalité, nous avons pu observer que ce type de cadre moyen est intéressé à conserver les employés « recrutés ». Pourtant, il ne dispose pas toujours des éléments critiques nécessaires pour détecter d'une part, qu'il utilise lui-même les euphémismes de la novlangue managériale, et d'autre part, qu'il est incohérent par rapport au software qui peut effectivement mettre les travailleurs en

⁶¹ Le chercheur a lui-même été convoqué à l'une de ces réunions disciplinaires, puisqu'au bout de ses huit premières semaines de travail, il avait un pourcentage inférieur au 95% exigé par les standards de mesure de la productivité du centre de distribution.

⁶² La réunion disciplinaire n'a pas été enregistrée, car elle a eu lieu dans un horaire où le chercheur était en train d'effectuer son travail de préparateur de commandes. Les citations textuelles longues sont prises dans les entretiens faites au personnel des cadres moyens, qui comme nous l'avons vu dans le chapitre sur la méthodologie, ont bien été enregistrées dans leur totalité et transcrites pour leur analyse.

concurrence entre eux, de manière individuelle, par indicateurs précis. Il convient néanmoins de noter qu'en réalité, il ne s'agit pas d'une compétition entre les préparateurs pour être le « meilleur de tous » concernant l'indicateur de productivité, car, comme on l'a vu, l'autorestriction à un rendement de 95 % se charge de les contrôler ; la concurrence tient plutôt au fait que chacun sait le pourcentage qu'il devra atteindre, indépendamment du fait qu'un collègue atteigne celui qui a été attribué par le logiciel.

Quant à la novlangue on y voit clairement l'influence de la rhétorique managériale qui pousse les salariés à l'*empowerment* et l'auto-responsabilisation. Il faut noter un axiome très problématique pour la dynamique tranquillisante des salariés. Si l'histoire finit mal, si le travailleur est licencié, ce ne sera donc pas la faute de l'entreprise ou de ses dirigeants, qui ont fait les efforts nécessaires pour démontrer au travailleur qu'il les intéressait. Ainsi, le salarié assume que dans le cas éventuel où il serait licencié, ce serait lui le responsable et personne d'autre. Il interprétera alors qu'il est l'unique responsable et que c'est lui l'incompétent qui n'a pas été à la hauteur des exigences du poste. Son désenchantement, sa colère, et sa frustration ne trouveront pas d'agent externe sur lequel se projeter, alors il les retournera contre lui-même, dans un mouvement qui relève du masochisme et de l'autodestruction, qui en plus d'être une source potentielle de souffrance, peut alimenter des angoisses profondes et causer de graves dommages à sa santé mentale et physique.

Cela ne veut pas dire que le « coupable » soit le surintendant. Notons qu'il s'agit plutôt de la puissance d'une idéologie. Aussi bien pour le surintendant que pour le subalterne, « l'entreprise » a offert les opportunités de formation et de *feed-back* pour que ce dernier réalise le processus de travail selon ce qui est stipulé par l'organisation. La décision de le licencier (ou de le garder) est donc une décision logique.

D'un autre côté, ce que nous avons pu observer – au moins au cours de cette réunion spécifique – c'est que le représentant syndical se limite à écouter, il ne participe pas à la défense du nouveau travailleur et il part de la prémisse que c'est l'entreprise qui a raison. C'est-à-dire qu'il se base sur des données objectives : le chiffre de productivité, le pourcentage obtenu, est inférieur à ce qui a été établi par le software qui mesure le rendement du préparateur de commandes. Le représentant syndical se rend à l'évidence à partir de l'information provenant du software et n'apporte absolument aucune argumentation. À la fin de la réunion, simplement, il signe un document dans lequel on indique qu'il a été le témoin de l'entretien et c'est tout. Dans ce sens, sa présence opère plus comme une preuve dont dispose l'entreprise en cas d'un procès si elle en arrivait à licencier le travailleur. L'idéologie managériale apparaît intériorisée dans chacun des personnages sociaux : le représentant des intérêts de la direction, le représentant des intérêts du travailleur subalterne et celui qui exécute de la tâche.

7.2.2 Le plaisir de « la liberté » vs la souffrance de l'attachement

On raconte des tas d'idioties sur les souffrances de la classe ouvrière. Moi, je ne plains pas les prolos... Le prolo souffre physiquement, mais en dehors de son travail, il est libre. Au contraire, dans chacune de ces petites boîtes en stuc il y a un pauvre type qui n'est jamais libre, sauf en dormant, quand il rêve que son patron est au fond d'un puits et qu'il le bombarde avec des morceaux de charbon.

George Orwell, (1939/1983)

Les « petites boîtes en stuc » auxquelles se réfère George Bowling, le personnage du roman d'Orwell, sont les maisons des *employés du bureau* de Crozier (1965), les mêmes *White Collar* de Mills (1966) sur lesquels nous reviendrons dans ce chapitre.

Pour le moment, nous mentionnerons simplement que la sensation de liberté vécue par les salariés de base peut opérer comme un mécanisme qui, bien qu'ils réalisent une activité pénible, parvient à ce qu'ils expérimentent du plaisir et non de la souffrance.

À ce sujet, Marco, un Mexicain d'environ quarante-cinq ans qui vit au Québec, depuis déjà presque vingt ans, s'exprime de la façon suivante :

Je travaille ici pour mes enfants. Ce travail est dur et cet entrepôt est une merde. Les chefs sont des enfoirés. Le travail de préparateur de commandes est ce qui a de pire. Je suis maintenant opérateur et cela change beaucoup les choses, même si c'est toujours un travail qui ne me plaît pas. Pourtant j'ai un bon salaire. Je dois seulement respecter un horaire et c'est tout. Je ne suis jamais obligé de rapporter du travail à faire à la maison. Et pendant cet horaire, je n'ai rien à faire d'autre qu'un certain effort physique (qui, j'insiste, diminue beaucoup, lorsqu'on passe de préparateur à opérateur, simplement à cause des années de service). Quand mon horaire est fini, les responsabilités s'arrêtent. Point. Et quand la paie arrive, c'est plus que suffisant pour payer l'hypothèque, les études de mes enfants, l'alimentation, etc. – et il termine d'exposer son idée avec un éclat de rire sincère – et en plus l'argent me suffit pour mes petites de bouteilles de tequila, *güey* !

C'est seulement un exemple, mais tous les témoignages vont dans le même sens. Certes, lorsque les préparateurs de commandes, les opérateurs de monte-charge, les préposés à la réception, etc. terminent leur journée de travail, ils sont libres comme les *prolos* qu'envie Monsieur Bowling. D'ailleurs, le seul fait de le savoir les rend heureux. Il n'est pas nécessaire d'attendre le son de la cloche et qu'ils soient autorisés avec ce signal à changer leur uniforme et à monter enregistrer leur carte dans l'horloge de pointage. Bien entendu, selon ce que nous avons pu constater, quand cela se produit, les expressions de joie et d'excitation sont si élevées que cela semble une régression aux comportements euphoriques des adolescents à l'école secondaire. Les salariés crient, font des blagues, courent, il y a une exaltation gestuelle et verbale manifeste.

Pourtant, ce n'est pas sur ce type d'épisodes que nous voulons attirer l'attention, car, bien qu'ils se répètent tous les jours et qu'ils représentent sans aucun doute un apport de plaisir, ils sont éphémères. C'est plutôt sur cet état émotionnel qui est sous-jacent toute la journée qu'il vaut la peine de s'arrêter pour en faire l'analyse. Même si la tâche est pénible – et plus elle est pénible, plus la sensation est intense – le fait de savoir que l'on va être libre, alimente l'impression d'être heureux.

Notons l'importance de ce type de paradoxes. Pendant le déroulement du processus de travail, pendant l'exécution de l'activité quotidienne, l'ouvrier expérimente du bonheur par anticipation en songeant, qu'après avoir fini sa journée de travail, il n'aura plus à penser à sa tâche. Il est à *l'intérieur* du travail, mais il se projette à l'extérieur et cela lui apporte un équilibre. Une fois à l'extérieur, il n'a plus à penser à aucune responsabilité liée à son travail. Il sait qu'il ira chez lui voir ses enfants, qu'il prendra une ou deux bières avec ses amis. Il peut planifier ses loisirs chaque semaine, son pique-nique, son assistance à un match de hockey ou de soccer. Son imagination se déplace à l'extérieur là où il n'y a pas de chef, où il ne faut pas obéir à « la machine » et où il peut se comporter selon le rythme naturel de son organisme. Et c'est la même chose tous les jours, toute la journée. En cela consiste la différence avec le plaisir éphémère qui surgit avec le son de la cloche marquant la fin de l'horaire de travail. L'autre plaisir, celui de l'espoir d'être toujours *ad portas* de la liberté est un plaisir continu, de longue haleine et il est partagé par tous les travailleurs de base. Sans beaucoup le rationaliser, pour le simple fait qu'il est au courant, ils s'identifient de façon grégaire à ce type de phénomènes. Ainsi, bien que la tâche en tant que telle ne soit pas épanouissante, le salarié compense le fait de la trouver pénible avec sa projection vers la liberté extérieure qu'il imagine quotidiennement pouvoir trouver quand sa journée de travail prendra fin.

Il est bien entendu nécessaire d'éviter toute association directe entre le fait que chaque fois le travailleur termine son travail, il va se divertir. Il est à peine évident que sa vie

« à l'extérieur » peut être plus ou moins chargée de souffrance selon sa propre biographie, ses problèmes personnels, familiaux, de santé, etc. En fait, on a pu démontrer que, *a contrario*, il sent que « le travail l'aide » à combattre ses expériences désagréables. Il est donc important de contextualiser. Une chose est que le sentiment de liberté que nous analysons ici opère comme une source potentielle de plaisir et une autre très différente – très ingénue du point de vue sociologique – est d'assurer que le travailleur souffre au travail et qu'il est heureux quand il en sort. Nous insistons sur le fait que l'analyse doit être dialectique et qu'il ne faut pas perdre de vue que l'univers du travail (tout comme celui de la vie familiale) comprend aussi bien des sources de souffrance que de plaisir.

En ce qui concerne les cadres moyens, ce phénomène opère de façon contraire. Ceux-ci jouissent en effet de moins de liberté dans ce sens. Ils restent relativement attachés au travail, à l'entreprise, même après avoir fini leurs heures de travail officielles. En réalité, il est facile de constater que plus on monte dans l'échelon hiérarchique, plus on est impliqué dans les responsabilités liées au travail. Les messages électroniques inhérents à leur travail, les SMS, les appels sur le portable peuvent se produire, et de fait se produisent 24 heures par jour. Cela s'aggrave en plus, quand on travaille dans un centre de distribution qui fonctionne 24 heures sur 24 et quand on sait que l'opération – fournir aux magasins les marchandises dans les délais exigés – ne doit s'interrompre à aucun moment. Le témoignage des cadres le confirme. « Je ne peux jamais me payer le luxe de me déconnecter ; même en vacances, je dois savoir ce qui se passe », remarque l'un des chefs interviewés. Un autre indique avec un certain ton triomphaliste sans être très conscient du paradoxe : « Normalement, on est tout le temps en ligne avec le travail, on veut tout le temps regarder ses *e-mails*, même la nuit... mais, en vacances, *là oui...* en vacances : je décroche ! »

Nous avons pu constater également que les surintendants et les contremaîtres – de même que leur chef, le cadre que nous venons de mentionner – sentent, eux aussi, le

besoin de tout le temps regarder leurs *e-mails* et leurs SMS, y compris en dehors des heures de travail officielles, « au petit matin et au cours des nuits d'insomnie », confesse l'un d'entre eux. En réalité, ils ne peuvent pas se déconnecter parce que, comme personnel dirigeant, ils sont dans une logique qui exerce sur eux une « extorsion » : ils sentent qu'il vaut mieux être très bien informé tout le temps, s'ils ne le font pas, leurs chefs, leurs collègues (et eux-mêmes) penseraient qu'ils sont « absents », qu'ils ne sont pas au courant de ce qui arrive dans leur vie professionnelle quotidienne ; ils sentent qu'ils peuvent donner l'impression d'un manque d'implication avec l'entreprise et avec les responsabilités pour lesquelles ils sont payés. Cela prouve qu'ils ont intériorisé la rationalité du management. Il faut noter que le chantage qui naît de l'idéologie managériale s'installe puissamment dans l'imaginaire des cadres moyens et ils les transforment en un axiome. C'est comme s'il existait un « profil universel-idéal » du dirigeant (de tout niveau) qui inclut la responsabilité d'être « connecté » de façon permanente pour pouvoir être bien informé. Cela opère comme une valeur de l'axiologie du management contemporain.

Ce qui représente pour les travailleurs de base une source potentielle de plaisir – l'illusion de liberté quand ils terminent leur journée de travail – peut représenter pour les cadres intermédiaires une source potentielle de souffrance. Ces derniers ressentent la déception sous-jacente de ne pas pouvoir se « déconnecter » aussi bien durant le temps où ils réalisent leur fonction qu'en dehors de celui-ci ; ils savent qu'ils sont tout le temps en ligne avec leur travail. Cela cause certains niveaux de déséquilibre psychologique entre la représentation qu'ils se font de leurs temps de travail et celle de leurs temps de repos. Ils ont alors l'impression de ne jamais se reposer. Même dans les espaces de repos complet, ceux de détente, ceux qu'ils sont censés devoir consacrer à leur famille, etc., le fantasme des responsabilités les hante. Et leur désespoir est grand parce que, victimes de l'idéologie managériale, ils promeuvent eux-mêmes sans le savoir l'idée que « la vie des professionnels est comme ça ». Cette naturalisation des responsabilités professionnelles des cadres moyens en dehors des lieux de travail obéit

à une « ontologie » largement diffusé avec le modèle entité-relation, hégémonique dans les sciences de l'organisation, celle du positivisme logique. Ce mouvement de pensée « propose une conception logique du monde, telle que l'Univers se résume à des entités objectives (les individus logiques) et à des relations logiquement définissables. Dans les représentations logiques, les termes assurent la référence aux objets, et les propositions l'adéquation aux états de choses (*Sachverhalte*) » (Rastier, 2013, p. 110).

L'étude sociologique de ces ambivalences entre la vie au travail et la vie au foyer ne sont pas du tout nouvelles. Eugène Enriquez rappelle qu'un auteur comme Weber s'était consacré à chercher certaines explications concernant le double rôle que les travailleurs de bureau devaient adopter selon qu'ils étaient dans leur lieu de travail ou avec leur famille :

Comme Weber (1922) l'a souligné, l'individu appartenant à une entreprise – publique ou privée – doit se comporter comme un fonctionnaire, c'est-à-dire un être totalement dévoué à sa fonction, froid, sans états d'âme, durant son temps de travail, quitte à retrouver des *sentiments humains* lorsqu'il quitte son organisation, retrouve sa famille ou ses amis et peut exprimer des désirs refoulés pendant ses heures de labeur (Enriquez, 2006, p. 905)⁶³.

Pourtant, nous voulons insister sur le fait que même si, sur beaucoup d'aspects, le comportement des cadres moyens contemporains dans leur travail est différent de celui qu'ils ont avec leur famille, leurs amis, etc., les responsabilités inhérentes à leurs postes les poursuivent où qu'ils soient et ils ne peuvent pas, comme le montrait Weber il y a déjà un siècle, « retrouver des sentiments humains ». Autrement dit, la dictature de la rationalité managériale les empêche de s'y soustraire alors que les salariés de base réussissent à le faire.

⁶³ Notre soulignement.

7.3 La reproduction de la logique néo-managériale : La lumpen-administration

7.3.1 Le lumpenprolétariat du XIXe siècle : une couche sociale défavorisée apportant son soutien à la bourgeoisie qui l'exploite

Au milieu du XIXe siècle, Marx et Engels utilisent le concept de « lumpenprolétariat » pour dénoncer l'extrême marginalisation d'une couche sociale, celle du « prolétariat en guenilles ou en haillons ». Bien que le terme original soit en allemand [*lumpenproletariat*], l'ironie et le jeu de mots utilisés par Marx et Engels pour se référer à ce secteur de la société se conservent clairement en français. Avec le préfixe « lumpen », les auteurs font référence non seulement à celui qui est vêtu de haillons, mais aussi à « une personne méprisante ». Dans ce sens, il s'agit donc non seulement du misérable qui n'a pas les moyens suffisants pour s'habiller, mais en plus, de quelqu'un d'infâme. En fait, lorsqu'on examine le terme dans les œuvres originales de ces auteurs, on découvre que l'intention de nommer une couche de la société de façon péjorative est plus liée à la deuxième acception du mot « lumpen » qu'à la première : pour Marx et Engels, il était évidemment scandaleux que les pauvres n'ayant même pas de quoi s'habiller se comportent méchamment avec les membres de leur propre classe sociale.

C'est en 1845 que Frederick Engels publie les premières idées sur un prolétariat misérable dans son livre *La Situation de la classe laborieuse en Angleterre* (Engels, 1845). Il y fait une critique à ce qu'il nomme de façon fort méprisante, le « sous-prolétariat », et il le fait pour se référer à la populace, aux mendiants, aux vagabonds, ivrognes et délinquants. Toutefois, Raymond Huard rappelle que c'est dans un « article mineur » de 1846, consacré à un poème de Karl Beck, qu'Engels utilise pour la première fois le mot lumpenprolétariat (Huard, 1988, p. 7). Il faudra toutefois attendre

deux ans de plus pour qu'en compagnie de Marx, il définisse clairement, dans le *Manifeste du parti communiste* (Marx et Engels, 1848), le lumpenprolétariat comme un produit du développement historique et économique de leur époque. Selon Marx et Engels, celui-ci est la « la pourriture passive des couches inférieures de la vieille société » (Marx et Engels, 1848, p. 44). Les auteurs critiquent l'incapacité de cette couche de la société à comprendre les causes de ses propres malheurs et se scandalisent avec rage et impuissance de la docilité de ces misérables à l'égard des dominants.

Le lumpenprolétariat contribue à reproduire le schéma de domination puisqu'en échange d'un salaire, ses membres s'enrôlent dans l'armée afin de mater les révoltes. Au lieu d'y participer comme le prolétariat travailleur, cette couche inférieure le combat. Selon Marx et Engels, ils n'ont aucune « conscience de classe ». C'est pour cette raison qu'ils sont la proie facile de la bourgeoisie dominante qui les utilise. « Après avoir tiré sur le prolétariat, ces anciens mendiants et vagabonds – déplorent les auteurs – sont récompensés et médaillés ». Ce type de paradoxe est illustré par Marx et Engels, non seulement dans le *Manifeste*, mais dans diverses publications qui font référence à des révoltes très diverses de l'époque et dans des lieux géographiques aussi variés que le Royaume de Naples, la France, la Belgique, l'Empire austro-hongrois et la Grande-Bretagne (Huard, 1988, p. 8). L'histoire montre en effet qu'il ne s'agit pas que d'un phénomène local. Dans *Le 18 brumaire de Louis Bonaparte*, au chapitre V, Marx (1900, p. 276) avec un exemple de cette époque (1849) se réfère à cette question dans les termes suivants :

En 1849, sous le prétexte de fonder une société de bienfaisance, on avait organisé le sous-prolétariat parisien en sections secrètes, mis à la tête de chacune d'elles des agents bonapartistes, la société elle-même étant dirigée par un général bonapartiste. À côté de « roués » ruinés, aux moyens d'existence douteux, et d'origine également douteuse, d'aventuriers et de déchets corrompus de la bourgeoisie, des forçats sortis du bagne, des galériens en rupture de ban, des filous, des charlatans, des lazzaroni, des pickpockets, des escamoteurs, des joueurs, des souteneurs, des tenanciers de maisons publiques,

des porte-faix, des écrivassiers, des joueurs d'orgues, des chiffonniers, des rémouleurs, des rétameurs, des mendiants, bref, toute cette masse confuse, décomposée, flottante, que les Français appellent la « bohème ».

En synthèse, le lumpenprolétariat de l'époque de Marx et Engels est une couche sociale qui se configure à partir du secteur de la population la plus défavorisée, qui, au lieu d'attaquer la cause de ses misères, apporte son soutien à la bourgeoisie qui l'exploite et combat le prolétariat organisé qu'il devrait défendre.

7.3.2 La lumpen-bourgeoisie du XXe siècle : une bourgeoisie de catégorie inférieure

Un siècle plus tard, Charles Wright Mills (1966, p. 46) s'inspire des idées de Marx et d'Engels pour créer le terme « *lumpen-bourgeoisie* ». L'auteur n'élabore pas de grands développements théoriques en ce qui concerne la notion proprement dite parce que comme on le sait, il a préféré théoriser son concept de « cols blancs » faisant référence aux employés de bureau, en opposition au terme de « cols bleus » avec lequel on désignait les prolétaires qui travaillaient avec des bleus de travail dans les usines, terme devenu célèbre dans la sociologie du travail francophone. Pourtant, tenant compte de nos intérêts de recherche, il convient de souligner certaines caractéristiques de cette métaphore.

Évidemment, Mills est fidèle à l'analogie marxiste, car avec ce concept il se réfère à cette bourgeoisie de catégorie inférieure qui se trouve dans l'impossibilité d'assumer l'amélioration de son futur. « Si l'on peut parler d'un Lumpenprolétariat distinct de la classe ouvrière, on peut aussi parler d'une Lumpen-bourgeoisie distincte de la classe moyenne » (Mills, 1966, p. 47). Selon Mills, il s'agit d'une bourgeoisie qui ne génère pas d'emploi, mais qui exploite les propres membres de sa famille en les utilisant

comme travailleurs dans ses petits négoce. L'auteur rappelle en plus l'explication que donne H. H. Bennett, chef de service au ministère de l'Agriculture en 1946, lorsqu'il se réfère à cette population de façon fort péjorative : « trop de terres appartiennent par tradition à des gens incultes et incapables... Sous le nom de paysan, fermier, campagnard, ces hommes symbolisent, depuis des générations, tout ce qui est naïf, ignorant et arriéré » (Mills, 1966, p. 48). Toutefois, Mills préfère une explication historique et sociologique. Pour lui, « ils sont prisonniers d'une routine archaïque et beaucoup ne sont pas "indépendants" » (p. 48).

Cette lumpen-bourgeoisie de l'époque de l'après-guerre est attrapée entre la classe supérieure et l'inférieure :

La situation économique de la *Lumpen-bourgeoisie* produit un sentiment d'insécurité et, souvent, une agressivité mesquine. Les membres de cette catégorie sentent qu'ils manquent de prestige par rapport aux riches entrepreneurs, objet de leur envie. Depuis vingt ans, ils voient aussi leur condition sociale baisser comparativement à celle des ouvriers, que protègent de puissants syndicats (Mills, 1966, p. 50).

Mills s'est également intéressé aux aspects psychologiques de cette couche sociale. Selon lui, ses membres sont victimes « des pièges psychologiques, sources de culpabilité [...] La tranquillité et la largeur d'esprit n'existent plus guère dans la vie professionnelle de la Lumpen-bourgeoisie. Chez elle, nous trouvons plus souvent une existence sordide et un esprit étroit » (Mills, 1966, p. 51). Mills ne dénonce pas une trahison de la part de cette bourgeoisie de bas étage envers les classes moyennes de son époque, pourtant, il est clair qu'il utilise cette image pour imputer à la lumpen-bourgeoisie l'incapacité de voir les causes de ses propres misères et on déduit de son analyse que c'est justement parce qu'elle les ignore que cette classe sociale finit par reproduire les logiques qui donnent naissance à ses malheurs.

7.3.3 La lumpen-administration du XXI^e siècle : une couche sociale qui reproduit la logique de domination du néomanagement

Les considérations antérieures permettent alors d'avancer l'hypothèse selon laquelle les cadres moyens actuels se configurent comme un « acteur social » pouvant être désigné comme *lumpen-administration*. Il faut observer qu'il est aisé d'établir cette analogie, car elle apparaît avec une totale clarté : lorsque les jeunes diplômés des écoles de commerce et de management, des programmes de ressources humaines, de gestion des opérations, etc. s'intègrent au marché du travail en tant que contremaîtres, surintendants et autres postes de professionnels de la gestion, ils opèrent comme une « couche passive » reproduisant avec beaucoup d'efficacité la logique de domination du management contemporain. Il faut comprendre par « passif » que cet acteur social n'est ni immobile ni neutre puisque, sans le savoir (à l'instar du lumpenprolétariat européen du XIX^e siècle, à qui Marx et Engels reprochaient son manque de « conscience de classe »), il prend parti de façon très active en faveur de la reproduction de la logique en question. « Passive », dans ce contexte veut dire qu'il ne trouve pas de motifs pour résister à la domination établie ; cela signifie que l'on est prisonnier d'une figure particulière d'aliénation contemporaine, c'est-à-dire que l'on ne cherche pas à s'émanciper. Ils ne tirent pas contre les ouvriers comme le faisaient les lazzarones de Naples contre le prolétariat travailleur, mais ils détestent les syndicats. Ils ne massacrent pas leurs frères pour 30 centimes par jour, comme le prolétariat en guenilles de Paris en 1848, mais ils contribuent avec leur intelligence au *downsizing*⁶⁴ ou le *lean management*⁶⁵ contemporain.

⁶⁴ Le terme *downsizing* (« réduire la taille ») est l'anglicisme utilisé pour nommer les processus de restructuration organisationnelle. Il s'agit d'une métaphore des rhétoriques managériales prise de la mécanique automobile où le terme est utilisé pour désigner un ensemble de procédés visant à réduire la cylindrée d'un moteur sans en dégrader la puissance finale et à améliorer le ratio puissance/litre pour en diminuer les émissions toxiques (cf. Cascio, 1993; Cameron, 1994).

⁶⁵ Le terme *lean management* (« dégraisser » les processus) est un type de « gestion organisationnel sans gaspillage » qui a pour objectif d'optimiser tous les processus pour augmenter la performance de

Une autre précision s'impose. La pauvreté de cette couche sociale n'est pas économique. Ce sont les employés de grandes et moyennes entreprises et, en général, ils gagnent des salaires supérieurs au salaire minimum établi, ils disposent d'une certaine stabilité dans leur travail et de niveaux d'employabilité acceptables dans un présent très incertain pour de nombreux secteurs de la population. Sa pauvreté s'explique en réalité par le manque d'éléments pour se représenter les causes de l'inégalité engendrée par la dynamique managériale et l'organisation contemporaine du travail. Sa pauvreté, c'est la pauvreté de la subjectivité du professionnel contemporain qui ne trouve pas de motifs pour exercer une résistance. Son indigence consiste dans le fait qu'il ne se rend pas compte qu'il a hypothéqué aussi bien sa propre autonomie que celle de ses subalternes auxquels ils imposent les rhétoriques managériales et qu'il travaille dur pour reproduire le modèle de domination inhérente au néomanagement.

7.3.4 Évidence de la reproduction du néomanagement dans les dimensions technique et sociale de l'organisation du travail *Voice Picking*

On a pu remarquer que les cadres moyens observés (et interviewés), chargés d'exercer le contrôle des opérations et les mesures disciplinaires dans le centre de distribution, non seulement acceptent, mais admirent en toute honnêteté ce qui est lié aussi bien à la *dimension technique* qu'à la *dimension sociale* de l'organisation du travail. En ce qui concerne la première, ils apprécient l'investissement technologique et le développement des instruments de contrôle informatisés. Ils sont très fiers de ce qu'ils considèrent la légitimation des échelles de mesure des temps et des mouvements.

l'entreprise. Il a été proposé au Japon dans le système de production de Toyota (cf. Arnheiter & Maleyeff, 2005).

Contremaîtres et surintendants – et même les dirigeants du syndicat – s’efforcent de montrer chaque fois que l’on parle de ce thème que les « temps et les mouvements ont été négociés de façon paritaire », ils insistent tous sur le fait qu’ils sont le produit « d’un accord ». De plus, ils savent, parce qu’ils l’ont appris à l’université⁶⁶ et parce qu’ils l’ont développé dans leur pratique professionnelle, que les types d’organisation du travail d’avant-garde et les façons de le contrôler qui en découlent, tendent à améliorer la productivité et ils considèrent que c’est ce qu’il y a de mieux pour tous : pour eux comme professionnels, pour leurs chefs, pour l’entreprise, pour le client et pour la société, selon la « théorie des *stakeholders* » (Freeman, 2004). Non seulement on n’entend aucune plainte concernant l’application et le contrôle du travail de type *Voice Picking*, mais ils professent pour celui-ci admiration et dévotion.

Cette fascination pour les modes d’organisation du travail de pointe ne requiert aucune justification. Chez eux, on peut le constater, c’est à peine logique, que l’on réalise l’application des techniques pour diviser, organiser et contrôler chacune des tâches, avec une attention aussi minutieuse à chaque détail et ils s’identifient comme professionnels diplômés responsables de les mettre en pratique. Sans le savoir, ils se convertissent en spécialistes efficaces de la reproduction de la dimension technique de l’organisation du travail. Ils mettent tout leur talent, leur intelligence, leur enthousiasme et leur passion à la faire opérer de la façon la plus efficace qu’ils puissent imaginer. Il n’existe aucun motif pour opposer de la résistance, mais bien au contraire : pour conserver leurs postes et même pour obtenir des promotions et des avancements, ils se concentreront sur la reproduction efficace de l’organisation du travail.

⁶⁶ En réalité, ce n’est pas seulement à l’université que l’on enseigne ces rhétoriques. À ce propos François Rastier signale : « De l’école à l’université, l’idéologie managériale restreint en effet le contenu des disciplines au profit d’activités diverses, remplace les connaissances par des “compétences”, comme si l’éducation n’était qu’une préparation à l’emploi et l’homme une “ressource” humaine » (Rastier, 2013, p. 5).

Quant à la *dimension sociale* de l'organisation du travail, les jeunes cadres moyens éprouvent également une intéressante fascination pour les techniques de direction. Nous avons pu déduire de leur récit que toutes les rhétoriques managériales les fascinent. Le coaching, la « gestion de soi », la « programmation neurolinguistique », l'« évaluation 360 degrés » et toutes les nouvelles idéologies en gestion de ressources humaines trouvent chez ces jeunes, depuis l'époque de leurs études universitaires, le bouillon de culture idéal. Nous avons pu observer que pour gagner l'estime de leurs chefs et la reconnaissance sociale, ils veulent devenir experts dans ces rhétoriques, mais dans la pratique, ils sont victimes des pièges de l'oxymoron : ils adorent le coaching et ils détestent la résistance aux changements ; ils apprécient le contrôle de soi et ils détestent tout type de réunion disciplinaire avec les subalternes ; ils vantent ce qu'ils connaissent comme le « management de proximité » (Thévenet, 2004), mais ils ne parcourent pas les couloirs pour superviser ; ils regrettent le sentiment d'appartenance du subordonné et ils pestent contre le manque d'engagement ; ils croient dans la polyvalence et méprisent ce qui est routinier. Ils se disent travailleurs en équipe, mais ils se voient obligés à rivaliser entre eux pour leurs propres indicateurs.

Il existe certains vocables des rhétoriques managériales qui permettent de mettre en évidence avec une totale clarté la reproduction de la logique du management contemporain. Le « coaching » appartient au discours quotidien des jeunes cadres. Il faut toutefois préciser qu'on utilise ce terme dans son acception la plus simple, c'est-à-dire comme synonyme d'entraînement du personnel subalterne. En plus, il est utilisé comme un mot passe-partout de la novlangue managériale : il convient pour « tous les sens et dans toutes les directions » et il prive le terme « entraînement » de sa signification complexe, pour le réduire simplement à l'acception de transmettre des instructions pratiques pour obtenir des résultats immédiats. L'usage excessif du terme de la part des cadres moyens est évident : « une des causes pour laquelle le nouveau préparateur de commandes n'atteint pas rapidement son rendement – expliquent surintendants et contremaîtres –, c'est le manque de coaching ». Nous avons même pu

constater que dans le protocole de l'entretien disciplinaire entre le surintendant et ce travailleur qui ne réussit pas à atteindre les 95 % du rendement établi par le software, on lui demande si ce dont il a besoin c'est de plus de coaching. Les cadres moyens considèrent le coaching comme une espèce de technique miraculeuse qui facilite le travail :

Ce que j'aime – explique un cadre intermédiaire –, ben, c'est sûr que mon domaine d'activité, c'est sûr que ça me plaît énormément : la distribution, la logistique, est intéressante. Ça me plaît. Mais... les autres choses... donc moi, le volet *coach*, le *coach* des hommes. Moi je suis toujours quelqu'un que (je parle de moi) je suis toujours un facilitateur. Donc moi, ce que j'aime c'est de faciliter le travail de mes équipes. Autant que mes préparateurs, je veux que ça soit facile pour les autres. Je veux que, je veux que le travail soit simple, efficace, qu'on a tout inclus. Je veux que... ça soit simple pour gérer les gens, gérer les employés, gérer le volume de travail, gérer les appels, gérer le boulot, le surtemps... je, je voudrais les choses simples. Eh... donc j'essaie donc de faciliter les choses de trouver de nouvelles solutions de mécanismes que soient les plus efficaces, eh... au niveau de la logistique, j'ai toujours essayé de trouver les idées que soient faciles pour tout le monde.

Il faut noter son obstination à vouloir dépouiller le travail de la complexité qui lui est inhérente, ce qui est un reflet de l'idéologie managériale. Les choses difficiles sont celles que l'on ne peut pas contrôler. Pour cette raison, on doit les rendre faciles, les simplifier, afin de les « gérer », c'est-à-dire de les contrôler. L'entraînement, le coaching, apparaît alors comme une des formules nécessaires pour assurer la maîtrise du travail.

Le coaching n'est pas le seul terme. Nous avons pu observer que la « polyvalence », par exemple, est un autre mot dont on abuse comme dans le cas de coaching, mais cette fois-ci cela s'adresse non pas au personnel subalterne, mais à eux-mêmes comme cadres intermédiaires. Ils ne se rendent pas compte qu'ils l'ont transformée – ce mot et d'autres de langue de bois managériale – en un élément d'autosurveillance, en un

dispositif d'autocontrôle. Nous pouvons déduire à partir des récits des cadres moyens qu'être « polyvalent » est une *valeur* pour eux et ne pas l'être leur fait honte. Il surgit un paradoxe dont ils sont les victimes sans le savoir : contribuer à la bonne marche de l'entreprise avec leur *self*-contrôle est très apprécié par eux tous. « Nous, les jeunes contremaîtres, on a appris à tout faire. On est polyvalent. On fait tout ! » signale avec orgueil l'une des personnes interviewées. En plus, sans se rendre compte, ils emploient le terme pour reproduire et augmenter la distance créée par l'organisation du travail entre les jeunes contremaîtres et ceux qui sont plus âgés et qui souffrent les préjudices d'avoir été dépassés par les progrès informatiques : « nous, les jeunes contremaîtres – indiquent-ils avec prudence – nous sommes tous polyvalents... bon, autrement dit, la majorité ».

Disons... sauf les plus vieux. Par exemple, tu te souviens de Benedict ? Le plus vieux ? Il fait juste la main-d'œuvre. Juste gérer le personnel, la discipline, le *booking*. Lui il fait ça parce que le système... ça l'a dépassé. C'est dépassé pour lui... c'est très compliqué pour lui. Mais ça fait longtemps... Bernard, il fait juste l'expédition. Pourquoi ? Parce que lui ça fait longtemps que lui il est ici aussi, donc c'est juste ça ce qu'il va faire. C'est pour ça qu'il doit avoir de vieux et de polyvalents par relève... si besoin de quelque chose....

Notons l'utilisation du terme « polyvalent » comme un élément qui dissout un lien. Il faut observer qu'on l'utilise pour établir un parallèle entre contremaîtres « vieux-non-polyvalents » et contremaîtres « jeunes-polyvalents ». Il ne s'agit pas d'une question purement sémantique. Il ne s'agit pas non plus d'une analyse simpliste de causalité directe. En participant activement à la rhétorique managériale, en la faisant sienne pour élaborer les représentations de son travail quotidien, les jeunes cadres moyens reproduisent de manière tangible dans la pratique – dans l'univers empirique et non seulement dans celui des idées – l'exercice du clivage générationnel.

Nous n'avons pas trouvé de témoignages de critique de la part des surintendants et des contremaîtres (ni de la part des cadres de type intermédiaire-supérieur) aux principes énoncés par ces rhétoriques. Encore moins à leurs conséquences. L'absence de résistance de ce type est évidente et au lieu de l'acceptation incontestable de la novlangue managériale, nous avons plutôt observé un énorme intérêt pour utiliser cette version des signifiés simplistes et réductionnistes des principes et pour tenter de les appliquer dans la matérialisation de leurs activités. Comme conséquence, l'idéologie managériale trouve la voie ouverte pour s'installer et se développer dans la microculture des cadres moyens à travers ce matériel linguistique avec lequel ils construisent les relations quotidiennes.

Mais il s'agit d'une dialectique entre les niveaux micro et macro. Les « concepts » s'apprennent à l'école (ils viennent de l'extérieur) et ils s'utilisent au travail (ils se reproduisent à l'intérieur) où, même si cela semble paradoxal, leur manque de signification se renforce : il s'agit de « la puissance de la petitesse » dont parle Balzac⁶⁷. Et c'est précisément ce qu'ils intériorisent, une représentation de la direction du travail qui abhorre ce qui est complexe et valorise ce qui est simple. Dans ce mode particulier d'organisation du travail et dans la direction de type néomanagériale qui en découle, le lien social, les relations et les interactions se voient donc dégradées dans un double sens. D'une part, il s'agit d'une organisation du travail qui détruit le langage en le réduisant à un ensemble de monologues construits avec des monosyllabes entre un être humain et un système de reconnaissance vocale. D'autre part, l'incorporation docile de la novlangue managériale par les cadres moyens et sa reproduction efficace

⁶⁷ Se référant à la lumpen-bourgeoisie, Mills indique qu'elle pratique ce que Balzac appelle « la puissance de la petitesse, cette force du ver qui ronge un ormeau en faisant le tour sous l'écorce. » (Mills, 1966, p. 49).

dans l'exercice du travail provoque, à notre avis, une énorme fragilité dans les solidarités pouvant aller jusqu'à leur dissolution. C'est-à-dire jusqu'à une anomie qui, bien que générée dans l'espace même du travail, peut se projeter vers d'autres contextes sociaux des professionnels de la gestion où elle peut se légitimer à une grande échelle.

Il faut insister sur le fait qu'il ne s'agit pas seulement d'une reproduction au niveau micro. Un cadre supérieur-intermédiaire explique avec une totale conviction pourquoi le succès de la stratégie des compagnies du commerce de l'alimentation consiste à concentrer les marchandises dans des « méga-centres » de distribution évitant ainsi des entrepôts satellites qui entraîneraient des coûts :

C'est sûr qu'au niveau des coûts, on a des défis dans l'entrepôt pour réaliser ces affaires-là. Le premier défi est celui de constamment être capable de s'améliorer... à la fin des choses le centre de distribution est un centre de coûts. *On ne crée pas la valeur ajoutée* ici, ce qu'on fait c'est qu'on manipule les produits. C'est-à-dire qu'on est une perte !⁶⁸

Partir de la prémisse selon laquelle tout le travail réalisé dans le centre de distribution est « une perte » démontre comment ce dirigeant se représente le travail humain contemporain. Autrement dit, il montre la puissance de la rationalité du management actuel. Même lorsque ses indicateurs de mesure dépassent le 100 %, le travail de « ses hommes » (dont, nous avons pu le constater, il se sent très fier) continuera à être considéré comme une perte pour l'entreprise. Il faut noter de plus que pour le démontrer il s'appuie sur l'expression « création de valeur ajoutée » qu'il a prise dans la rhétorique managériale. Il n'est pas utile de s'arrêter à expliquer en détail la genèse théorique de ce type d'idées, l'important est d'insister sur le fait qu'actuellement elles se reproduisent avec efficacité. Nous dirons simplement et de manière rapide que le terme « valeur ajoutée » émerge d'une des plus célèbres propositions de Michael E.

⁶⁸ Notre soulignement.

Porter (1985). Selon cet auteur toutes les activités développées par l'entreprise doivent contribuer à ce qu'il appelle « la chaîne de valeur ajoutée ». Par exemple, toutes ces activités qui n'ajoutent pas de valeur sont, d'une certaine façon, des pertes. Quand Porter parle « d'ajouter de la valeur » il se réfère à la valeur financière de l'entreprise, c'est-à-dire aux rendements financiers (*Shareholder Value*) (Fligstein & Shin, 2007). Ce type d'idées est incorporé dans le discours de ce dirigeant : « La mission de l'entreprise c'est de toujours réussir à être la plus performante. C'est-à-dire de trouver des façons économiques d'être toujours à plus bas coûts et d'être le plus rentable pour tous les gens qui ont investi dans l'entreprise. »

Pour cette raison, nous considérons qu'il est pertinent d'indiquer qu'à l'instar du lumpenprolétariat du XIXe siècle et de la lumpen-bourgeoisie du XXe siècle, cette lumpen-administration contemporaine reproduit de façon efficace les idéologies inhérentes au néomanagement. Cela se produit de manière subtile, mais elles pénètrent avec puissance et efficacité dans l'imaginaire. Ces idéologies s'intériorisent et s'incarnent. C'est une incarnation qui se réalise à travers l'assujettissement des mentalités et des corps. Les cadres moyens de ce type d'organisation du travail ne se rendent pas compte qu'ils sont un prolétariat contemporain. Les nouvelles formes du travail font beaucoup plus que simplement faire disparaître les anciennes formes de solidarité, elles produisent des formes de solitudes très profondes, un isolement tragique qu'il faut dénoncer.

Il ne s'agit pas simplement d'avoir de la nostalgie pour les anciennes formes de solidarité. Du point de vue sociologique, ce serait très ingénu de les regretter et ce serait nier l'évidence du changement social qui peut être attesté au cours de l'histoire. Il s'agit peut-être d'essayer de comprendre les causes de la dissolution des solidarités actuelles dans le travail quotidien, de les rendre visibles, de les expliquer, de les dénoncer et de les critiquer. Cela, croyons-nous, c'est le travail du sociologue.

CONCLUSION

Lorsque nous avons formulé la question de départ pour la construction du problème de recherche, nous pensions que nous allions trouver dans les entrepôts de la grande distribution une masse d'ouvriers exploités et souffrants. Nous partions de la prémisse selon laquelle le travailleur subalterne est complètement aliéné par la tâche, mais nous ne tenions pas compte de l'importance de sa marge de manœuvre. Ensuite – inspirés par Crozier et Friedberg (1977) –, nous nous sommes rendu compte que c'est précisément à propos de cette marge de manœuvre qu'il existe d'intéressantes possibilités d'explication.

Au départ, nous imaginions également que les causes de la souffrance pourraient résider dans la pression exercée de la part des chefs, ce qui entraînerait certaines modalités de harcèlement psychologique ou moral. Mais nous avons rapidement constaté que l'univers de travail examiné était loin d'être un monde d'exploitation brutale. Nous avons découvert qu'il n'existait pas toujours un type de harcèlement comme celui qui a été répertorié jusqu'à présent, causé par le mode de direction des chefs, les pratiques violentes des cadres moyens. Ce que nous avons trouvé, c'est qu'effectivement, il s'agit en effet d'une violence extrêmement subtile, induite par la logique de domination inhérente au modèle macroéconomique actuel. Selon les témoignages recueillis au cours de la recherche, cette économie libérale de marché est considérée par beaucoup comme une fatalité qu'il est impossible de combattre ; d'autres au contraire admirent ce modèle économique et le reproduisent avec ferveur et conviction.

Nous avons vu aussi que le harcèlement existe bel et bien, mais pas du fait des chefs immédiats. Il se génère essentiellement au sein même d'une organisation du travail dans laquelle il existe des relations d'autorité inhabituelles, médiatisées par les

dispositifs technologiques et les pratiques organisationnelles d'entraînement et de socialisation, programmées comme un endoctrinement menant à l'acceptation, à la naturalisation de la monotonie et de la pénibilité de la tâche.

Nous nous sommes également intéressés aux conflits, peut-être suscités par les malentendus et les problèmes de communication, aussi bien entre les équipes de travail (entre collègues) qu'entre les chefs immédiats et le personnel subalterne. Nous croyions que nous trouverions là une source de souffrance, de malaise, d'excitation négative, etc. Mais nous avons pu constater que dans ce type d'organisation du travail, la communication entre camarades de travail ainsi que celle des travailleurs avec leurs chefs sont minimales durant la journée, et que dans certaines occasions elle est nulle et non nécessaire.

Ces préjugés et d'autres ont persisté jusqu'à un état avancé des deux volets de la revue de la littérature : a) celle (classique et contemporaine) qui s'occupe de l'expérience sensible du travailleur, et b) la revue historique des conditions de travail dans le commerce organisé depuis la fondation des premiers magasins par départements. Comme nous le verrons plus tard, ces préjugés se sont seulement dissous peu à peu, au fur et mesure qu'avancait le travail de terrain.

Pour le premier volet déjà mentionné de la revue de la littérature, il a été nécessaire de remonter aux précurseurs et aux fondateurs des principaux systèmes de pensée sociologique et nous voyons qu'en général aussi bien ces derniers que leurs successeurs ainsi que les sociologues contemporains se sont intéressés à l'analyse de la division du travail industriel qui, à leurs yeux, détermine la structuration et le changement social. En même temps, ils se sont inquiétés en plus ou moins grande mesure de l'influence que celle-ci exerce sur l'expérience sensible du travailleur de chaque époque et ils ont dénoncé avec fermeté ses effets sur la dégradation de l'être humain. Nous avons pu analyser plusieurs événements marquants dans l'histoire du développement du travail

organisé. Au XIXe siècle, on constate l'intérêt de certains penseurs pour déchiffrer le travail automatisé qui a émergé dans les filatures et les manufactures et qui s'étendait et généralisait à plusieurs secteurs. Ces premières descriptions des modalités d'organisation du travail se révélèrent très intéressantes pour les industriels, car elles leur permettaient de contrôler et d'évaluer le travail ; elles mettaient en évidence les erreurs humaines et les aidaient à combattre la résistance du travailleur qu'ils associaient à « l'inattention, la négligence et la paresse de l'homme ». Par la suite, à l'aube du XXe siècle, on a observé les efforts des ingénieurs (F. W. Taylor et H. Fayol en tête) pour théoriser leurs conceptions de la direction du travail érigées en « principes scientifiques » à partir desquels on réussit sans aucun doute à augmenter la productivité. Pourtant, l'excessive fragmentation et la standardisation du travail, ainsi que la conception du travailleur guidé rationnellement pour obtenir un meilleur salaire, augmentèrent la fatigue et rendirent inutiles certaines formes de résistance des travailleurs, raison pour laquelle l'absentéisme et la rotation de la main-d'œuvre ont fortement augmenté et se sont transformés en problèmes cruciaux pour les industriels. C'est ainsi qu'est apparu comme une réaction à la tendance antérieure, ce que l'on connaîtra comme le mouvement des « relations humaines ». Il s'agit d'un groupe interdisciplinaire de travail qui a privilégié une certaine approche de la psychosociologie industrielle et qui soutenait avoir identifié les principales failles de ce que l'on appelle l'organisation scientifique du travail ; l'objectif était de récupérer le « côté humain de l'organisation ». Toutefois, dans la pratique, ce qu'a obtenu ce mouvement c'est de mettre dans les mains des industriels de nouvelles connaissances sur les modes d'organisation des êtres humains lorsqu'ils travaillent sous l'emprise de la logique qui détermine le travail en groupe.

Nous observons qu'un peu après la Seconde Guerre mondiale, les critiques du machinisme industriel ont surgi avec une nouvelle force pour démontrer les effets nocifs de ce courant sur la sensibilité humaine, l'activité mentale et les relations sociales. De plus, on dénonce avec fermeté l'opposition entre les méthodes proposées

par les continuateurs du mouvement des relations humaines pour organiser le travail et les conclusions de la recherche en sociologie du travail. L'intérêt de certains chercheurs se centre sur la marge de manœuvre du travailleur compris comme un acteur avec une certaine autonomie qu'il déploie de manière « stratégique » dans la transformation de sa réalité en exécution des tâches. Par la suite, on s'intéressera aux stratégies de défense contre le malaise causé par l'organisation du travail. La sociologie de l'expérience sensible dans le travail quotidien est « nourrie » par les apports de l'ergonomie, la médecine et la psychopathologie du travail en générant un champ d'études qui prendra le nom de « Psychodynamique du travail ». En même temps, un mouvement sociologique tenant compte de l'épistémologie freudienne commence à se faire connaître sous la rubrique de « sociologie clinique » et fait des apports intéressants à la critique de l'organisation du travail et du management en général.

Par ailleurs, le second volet de la revue de la littérature porte essentiellement sur les études sociologiques du commerce depuis la fondation des grands magasins en France et aux États-Unis au XIXe siècle et au début du XXe siècle. Ceux-ci étaient d'importants générateurs d'emplois à cette époque, principalement de travail féminin dans les salles de vente, avec des conditions, qui bien que difficiles (problèmes d'illumination et de ventilations, horaires exténuants, bas salaires, harcèlement sexuel et moral souffert par les femmes de la part de leurs chefs et compagnons, etc.) étaient loin de celles, exécrales, d'autres secteurs comme l'agriculture et la mine, par exemple.

Nous avons également pu comprendre qu'au milieu du XXe siècle, une révolution commerciale a complètement transformé les structures de l'organisation et de la direction du travail de la grande distribution alimentaire dans le monde. Les ventes qui étaient fortement déterminées par l'offre des grands commerçants se sont dynamisées et étendues avec la génération de marchés approvisionnés par des réseaux de magasins qui incluent de plus en plus de territoires. La croissance de ce type d'entreprises est

favorisée, parce que pour perfectionner son opération, on incorpore de façon résolue les progrès de la technologie et de l'informatique qui, à cette époque, grandissaient dans le monde de façon exponentielle. Parallèlement, la demande commence à être redéfinie par un consommateur qui a transformé ses habitudes d'achat. La figure du client traditionnel fondamentalement axée sur les prix, a été transformée par les commerçants en « client-roi ». Ce nouveau personnage a commencé à exercer une énorme pression sur les vendeurs des magasins et leurs chefs immédiats et les a obligés à organiser un service à la clientèle de plus en plus conséquent.

Mais si la stratégie des commerçants en alimentation s'est toujours appuyée sur l'augmentation des ventes comme source principale d'obtention de rentabilité, à partir du dernier tiers du XXe siècle, le *Brand Management* les a obligés à mettre cette orientation en question. Il fallait maintenant transformer les magasins en une marque qui s'enracine dans la mémoire des consommateurs. C'est ainsi que Wal-Mart, Carrefour, Auchan, Ahold et Casino, entre autres, se sont fixés pour objectif de devenir la marque la plus prestigieuse parmi les distributeurs commerciaux. Comprises alors comme des canaux de distribution, ces chaînes de magasins ont transformé leur façon de réaliser des affaires avec les fournisseurs. Nestlé, Coca-Cola, Kellogg's y Hellmann's, pour n'en mentionner que quelques-uns, avaient besoin d'être présentes sur les étagères des magasins les plus réputés. Les magasins ont alors vu la possibilité d'accroître leurs marges commerciales en faisant payer aux fournisseurs un loyer pour les gondoles où sont exposées leurs marchandises. Il s'agissait de réinventer les négociations et les méthodes de paiement de la part du vendeur au détail en créant, en plus de la marque du magasin proprement dite, des marques propres pour les principaux produits alimentaires qui, aux yeux du consommateur, apparaîtraient en concurrence directe avec les marques leaders, car les marques des distributeurs étaient d'égale qualité et d'un prix plus avantageux que les marques traditionnelles.

Tout cela a entraîné une autre transformation radicale de l'organisation du travail dans les magasins. Elle est apparue avec ce que l'on appelle le *Category Management* : au départ, il s'agissait d'une série de techniques de marketing pour exhiber les marchandises en « familles » de produits, mais elle a fini par transformer les contremaîtres de magasin en responsables d'inventaires perpétuels des départements sous leur responsabilité.

Les centres de distribution sont alors partis de la prémisse selon laquelle les magasins étaient leurs clients immédiats et ils se sont transformés en noyaux stratégiques de l'opération logistique dont le rôle fondamental était d'assurer en temps réel qu'il ne se produise jamais de ruptures d'inventaire (*inventory breakage*). Les entrepôts traditionnels se sont alors transformés en plateformes dynamiques d'expédition de marchandises aux chaînes de magasins. L'organisation du travail dans ces entrepôts devait également se réinventer. Et c'est bien ce qui a eu lieu : les principales opérations – la réception des marchandises, leur emmagasinement et leur expédition – ont cessé de se faire manuellement et ont évolué vers le *Voice Picking* que nous avons étudié ici.

D'autre part, l'observation participante dans l'un de ces mégacentres de distribution a complété de manière très enrichissante la minutieuse revue de la littérature sociologique réalisée jusqu'alors. Elle a permis en effet de pénétrer dans une portion de la réalité empirique afin de constater comment l'expérience sensible du travailleur était affectée par l'organisation du travail. Nous savions que dans l'histoire de la sociologie du travail et de l'entreprise il était courant de trouver les études de cas, parmi lesquelles quelques-unes sont devenues véritablement célèbres (*The Pittsburgh Survey*⁶⁹ ; *Hawthorne* ; *General Motors* ; *Macy's* ; *l'agence comptable parisienne* ; *etc.*). Nous savions également que généralement les chercheurs du monde de l'industrie

⁶⁹ Il faut préciser que *The Pittsburgh Survey* n'est pas une étude de cas unique, il comprend en effet différents cas sur les grands magasins, les mines de charbon, les aciéries, etc.

se sont inspirés, en ce qui concerne leurs méthodes, des ethnographies produites aussi bien par les anthropologues qui étudiaient des collectifs différents à celui de leur milieu d'origine (Malinowski, Radcliffe-Brown) que les sociologues qui réalisent des investigations sur leurs propres collectifs urbains, ceux où ils habitent (Robert Park, Lloyd Warner, Foote Whyte). Pour cette raison, en plus de nous inspirer de quelques-unes de ces études classiques, nous avons également examiné certaines études de cas récentes pour réaliser la nôtre. C'est justement dans l'exercice de notre observation quotidienne que les préjugés mentionnés plus haut ont commencé à être détectés comme des obstacles qui tendaient à déformer ce qui était observé, car ils contribuaient à occulter quelques phénomènes et à imaginer ou à spéculer au point d'en créer d'autres.

L'un des apprentissages les plus importants a sans doute été d'avoir compris la nécessité d'établir des limites entre la richesse de l'approche phénoménologique fondée sur les expériences accumulées par le chercheur dans son vécu et les perturbations causées par la projection des aspects biographiques de ce chercheur sur la réalité sociale qu'il prétend expliquer.

Nous avons finalement pu démontrer que la restructuration de l'organisation du travail dans les centres de distribution des grandes entreprises de commercialisation d'aliments a causé une robotisation du travailleur et du contremaître qui a dramatiquement affecté leur subjectivité. Il faut préciser que même si l'on tend à la robotisation complète de l'*opération* – ce qui à terme, mènera à la disparition de l'ouvrier qui l'effectue – on observe pour l'instant, dans une étape intermédiaire, la robotisation du *travailleur* dû au fait que l'on calcule le prix de ses gestes pour obtenir la minimisation de la fatigue afin de ne pas diminuer la productivité. Pour cette raison, bien que ce travailleur s'avère excessivement mécanisé, plutôt que d'utiliser le terme « d'homme-machine », il est plus juste de considérer ce travailleur comme un « homme pièce de machine », car dans ce contexte, la « machine » serait en réalité le centre de

distribution dans son ensemble. Il s'agit de l'actualisation de la vision cartésienne de l'entreprise considérée comme un *automate*, matérialisé par un pionnier de la théorisation du travail des filatures Andrew Ure, au début du XIXe siècle.

Nous avons pu observer que plus cet « homme pièce de machine » du *Voice Picking* est immergé dans sa tâche, moins son comportement est « naturel » ; au contraire, s'il l'abandonne temporellement durant les pauses, etc., il revient au comportement plus spontané du groupe. Il faut noter en outre que tant qu'il obéit aux instructions du software il ne sera pas importuné par son contremaître. Ainsi, le préparateur de commandes des centres de distribution peut-il se considérer comme une version moderne du fabricant de têtes d'épingle tellement admiré par Adam Smith et tellement critiqué par Alexis de Tocqueville. En nous inspirant de ce dernier, nous pourrions dire que le préparateur de commandes actuel s'est spécialisé dans la réception d'ordres monosyllabiques envoyés et chronométrés par un software central ; de même, ses chefs immédiats sont devenus des experts exclusivement dans le contrôle de l'opération. Cela explique aussi pourquoi les ouvriers ainsi que leurs chefs immédiats ont perdu tout sens critique. Si Tocqueville affirmait que l'homme se dégrade à mesure que l'ouvrier se perfectionne, avec le *Voice Picking*, on pourrait dire qu'au fur et à mesure que l'opération se perfectionne, les préparateurs de commandes et les contremaîtres se dégradent et qui plus est tendent à disparaître. Notons que ce type d'organisation du travail est contre-productif : en effet plus l'opération est importante, moins le travailleur qui exécute la tâche deviendra important. Aujourd'hui, le préparateur et son chef immédiat, justement parce qu'ils travaillent à une tâche essentielle pour la stratégie de ces entreprises, ne sont plus indispensables, mais deviennent au contraire optionnels. Ce qui est encore plus grave c'est que l'investissement en technologie tend à les rendre inutiles et pour autant jetables.

Pourtant, ils n'en sont pas conscients. Ils se font des illusions parce qu'ils disposent d'excellentes conditions de travail et de bons salaires qui leur permettent d'accéder à

la consommation de toutes sortes de tranquillisants. Ils peuvent satisfaire depuis leurs besoins de base (alimentation, logement, éducation des enfants) et acquérir des articles de luxe qui leur procurent de grandes doses de gratification (le gros char !).

Ainsi, la généralisation de l'organisation du travail de type *Voice Picking* dans les centres de distribution a-t-elle réussi à légitimer, non seulement auprès de la direction des entreprises (qui avec ce système voit augmenter sa productivité), mais aussi chez les salariés de la base, l'incursion de la haute technologie comme une nécessité à l'échelle planétaire qu'il n'est pas raisonnable de critiquer ou de contredire, et à laquelle il serait inconvenant de résister. Nous avons pu noter que différents acteurs sociaux comme les opérateurs, les syndicats, les cadres moyens (et même l'opinion publique) s'accordent à accepter comme une nécessité l'investissement dans l'informatique et qu'ils envisagent ses conséquences sur le travail actuel comme une fatalité. Nous avons même constaté que beaucoup de préparateurs travaillant sous commande vocale, bien qu'ils soient exposés aux nouvelles mutations des risques professionnels, la monotonie extrême, etc., admirent leurs entreprises qu'ils considèrent à l'avant-garde. Nous avons confirmé également un certain sentiment de résignation de la part des syndicats qui ont perdu leur capacité à résister à la précarisation et le malaise provenant de l'investissement des entreprises dans ce type de technologie. Les cadres syndicaux ont bien compris que lutter contre ce type d'investissements est pire que de les accepter. Et ceci, à cause de la menace toujours présente de la robotisation à 100 % et de l'externalisation : la direction des entreprises de la grande distribution alimentaire pourrait déléguer cette partie de l'opération – certains l'ont déjà fait – à des employés engagés comme sous-traitants à travers des prestataires de services spécialisés.

Nous croyons que les opportunités pour les études sociologiques sur la direction du travail dans l'entreprise sont multiples. Ces progrès technologiques ne s'arrêteront pas, il est donc important de continuer à étudier comment ils affectent aussi bien la

subjectivité du travailleur singulier que les interactions collectives et les solidarités de groupe dans l'univers du travail.

Dans cette recherche, nous avons vu par exemple que la « culture » formelle créée par la direction de l'entreprise encourage l'obéissance, et récompense l'acceptation de nouveaux modes d'organisation fondés sur les progrès technologiques et informatiques. Par ailleurs, aucune des stratégies de protection et de résistance générées par la subculture informelle (la fausse solidarité, l'autorestriction, l'humour et la parodie gestuelle, etc.) ne contribue à développer la pensée critique des ouvriers. Au contraire, toutes ces stratégies favorisent aussi l'adaptation des travailleurs au système d'organisation du travail et conduisent à sa reproduction effective. Il est vrai que ces stratégies s'avèrent d'une grande efficacité pour contrer la monotonie et la pénibilité de la tâche, car elles offrent au travailleur une gratification quotidienne. Pourtant, il s'agit d'exercices de microémancipation qui les empêchent d'imaginer une résistance macro et en conséquence, ces exercices se sont avérés inutiles pour contrôler la reproduction de la logique du management promue et développée par les cadres moyens, à cause de la valorisation que leur apportent les rhétoriques managériales.

La situation est similaire lorsque le travailleur du *Voice Picking* réussit à « s'appropriier » son travail. Il réussit à bien se protéger et en général à se sentir valorisé en réalisant une tâche pénible, mais il obtient seulement une microémancipation : il adapte la « tâche prescrite » à « l'activité réelle », mais cette appropriation paraît exacerber l'aliénation au lieu d'être son antidote, car par ce moyen, le travailleur reproduit avec force non seulement la logique de cette forme d'organisation du travail, mais il se trouve en plus dans l'incapacité de développer la critique et l'esprit de solidarité de masse, ce qui était le cas lorsque le travailleur de base s'identifiait à une classe sociale, la classe ouvrière. En réalité, même si théoriquement il est possible d'associer le travailleur du *Voice Picking* à une sorte de prolétariat et si on le considère comme un salarié syndicalisé – et dans ce sens il se sent protégé –, il n'a aucun

« sentiment d'appartenance » ni à une classe sociale, ni à l'entreprise, ni à la tâche. En fait, nous ne trouvons pas un seul préparateur de commandes qui s'identifie à son métier. Pour cela, nous considérons que certaines hypothèses fortes de la psychodynamique du travail, concernant par exemple les stratégies de défense comme l'idéologie collective de métier, s'avèrent peu utiles pour comprendre le type de travailleur que nous étudions dans cette recherche.

De plus, bien que l'organisation du travail de type *Voice Picking* puisse causer beaucoup de malheur, d'énormes doses de souffrance et la dégradation de l'estime de soi chez certains travailleurs, nous avons pu constater aussi qu'ils ne souffrent pas tous au travail ; il y a des personnes qui affirment être heureuses dans le développement de leurs activités au travail et en général, on a pu démontrer, en observant l'expression quotidienne de leurs émotions, que ces travailleurs conservent une bonne santé physique et mentale. Également, bien que des études récentes continuent à démontrer les « décompensations somatiques sévères » causées par l'organisation actuelle du travail (Edrei y Gernet, 2015), l'expression quotidienne du mécontentement et de nombreuses insatisfactions dans l'exercice des tâches et des routines montrent une souffrance non nécessairement pathologique (Kaës, 1998). C'est-à-dire que ce n'est pas toujours une souffrance invalidante, mais un malaise avec lequel on peut vivre sans troubles graves (Orejuela, Pérez et Vásquez, 2019 ; Orejuela, 2018). De la même façon, même dans les épisodes de souffrance pathologique, les dégâts causés ne sont pas toujours sévères et la plupart des travailleurs ne tendent ni à la dépression ni au suicide. En fait, même si les auteurs spécialisés dans ce domaine s'accordent à dire que la cause principale du suicide à cause du stress au travail peut se trouver dans l'organisation du travail contemporain, de tels cas de suicide paraissent être davantage le symptôme particulier de l'application d'un style de direction dans certaines entreprises dans des conjonctures spécifiques et il s'avère assez risqué de généraliser les causes de cette souffrance extrême (Dejours, 2019 ; Rolo, 2015 ; Du Roy, 2009 ; Davezies, 2007).

On ne saurait trop insister sur le fait que non seulement le préparateur de commandes du *Voice Picking* paraît robotisé, mais que son chef immédiat l'est également puisque sa responsabilité principale est de contrôler *l'opération* ordonnée par le software, qu'il contrôle sur l'écran du terminal informatique. On ne peut pas dire que les chefs réalisent un exercice de commandement dans le sens fayolien du terme de « manier des hommes » ou « de faire fonctionner le personnel », car le principe de commandement est effectué en réalité par le software central déjà mentionné. Donc au lieu de commander, les chefs obéissent. En fait, ils obéissent et vérifient que les préparateurs obéissent également. En plus, à la différence du personnel subalterne, les chefs immédiats sont non seulement incapables de créer des stratégies de résistance face au *Voice Picking*, mais ils ne trouvent même pas de motifs pour les imaginer, étant donné qu'ils sont attachés à la rationalité managériale et fascinés par ses rhétoriques.

Pour cette raison et pour terminer, nous affirmons que les chefs intermédiaires opèrent comme une espèce de « lumpen-administration ». Alors que le terme « lumpen » définit une classe associée à la pauvreté et la malfaisance, le « lumpen administration » ne correspond pas à une pauvreté économique, mais à une pauvreté subjective et existentielle. On ne peut pas prétendre que leur méchanceté part d'une mauvaise intention, car elle est inconsciente... ils semblent plongés dans le paradoxe qui définissait Winston Smith, le personnage de 1984, le roman d'Orwell :

Smith écrivait dans son journal que les travailleurs « *ne se révolteraient que lorsqu'ils seront devenus conscients et ils ne pourront devenir conscients qu'après s'être révoltés* ».

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aglietta, M. (1976). *Régulation et crises du capitalisme. L'expérience des États-Unis*. Paris: Calmann-Lévy.
- Aktouf, O. (1994). *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Aktouf, O. (1990). Le symbolisme et la « culture d'entreprise ». Des abus conceptuels aux leçons du terrain. Dans : J.-F. Chanlat (sous la dir.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées* (pp. 553-588). Québec : Les presses de l'Université Laval.
- Alonzo, P. (1998). Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu. *Travail et Emploi*, 76, 37-51.
- Alpaslan-Danişman, S. (2014). Metaphors of Human Resources: Colours of Collars. Dans: G. Rață, *et al.* (eds.), *Interdisciplinary Perspectives on Social Sciences* (pp. 3-10). Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.
- Alt, R. M. (1949). Competition among Types of Retailers in Selling the Same Commodity. *Journal of Marketing*, 14(3), 441-447. URL: <https://www.jstor.org/stable/1248197>
- Álvarez, A. (2008). La literatura como marco de reflexión. A propósito de tres obras del siglo XIX: 'La taberna' y 'El paraíso de las damas', de Émile Zola, y 'Grandeza y decadencia de César Biroteau', de Honoré de Balzac. *Ciudades*, 11, 275-282.
- Alvesson M., & Willmott, H. C. (1992). *Critical Management Studies*, Londres: Sage.
- Arendt, H. (1972). *Les origines du totalitarisme. Le système totalitaire*. Paris : Seuil.
- Armony, V. (2012). *Le Québec expliqué aux immigrants*. Montréal : VLB éditeur.
- Arnheiter, E. D., & Maleyeff, J. (2005). The integration of lean management and Six Sigma. *The TQM Magazine*, 17(1), 5-18. <http://dx.doi.org/10.1108/09544780510573020>
- Aubert, N. (2003). *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*. Paris : Flammarion.

- Aubert, N. (2012). Le management à l'ère du capitalisme financier : un management hors sujet ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1(13), 17-30. URL : <http://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2012-1-page-17.htm>
- Aubert, N. et Gaulejac, V. de. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil.
- Azambuja, R., & Islam, G. (2019). Working at the boundaries: Middle managerial work as a source of emancipation and alienation. *Human Relations*, 72(3), 534-564. doi: 10.1177/0018726718785669
- Babbage, Ch. (1835). *On the Economy of Machinery. Manufactures*. London: Charles Knight.
- Balaguera-López, H., Salamanca-Gutiérrez, F., García, J., y Herrera-Arévalo, A. (2014). Etileno y retardantes de la maduración en la poscosecha de productos agrícolas. Una revisión. *Revista Colombiana de Ciencias Hortícolas*, 8(2), 302-313. Récupéré 7/10/2016 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rcch/v8n2/v8n2a12.pdf>
- Barba, C. (2010). *2020 : la fin du e-commerce... ou l'avènement du commerce connecté ?* Paris : Fevad.
- Barbier, P.-Y. (2016). Pluralisme méthodologique, une affaire d'intégration ? *Recherches Qualitatives, Hors Série*, 20, 547-558.
- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press. (Première édition 1938).
- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'«entretien ethnographique». *Politix*, 35(9), 226-257. doi : <https://doi.org/10.3406/polix.1996.1966>
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Beings. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49. URL: <http://www.jstor.org/stable/1829103>
- Becker, H. S. (1963). *Outsiders. Studies in the Sociology of Deviance*. New York: The Free Press.
- Becker, H. S. (2006). *Le travail sociologique. Méthode et substance*. Fribourg : Academic Press Fribourg.
- Bélanger, J., et Breton G. (1992). Restructuration économique et régulation du travail : au-delà de l'approche institutionnaliste. *Cahiers de recherche sociologique*, 18-19, 139-153. doi : [10.7202/1002306ar](https://doi.org/10.7202/1002306ar)

- Benito-Bautista, P., Arellanes-Juárez, N., y Pérez-Flores, M. (2016). Color y estado de madurez del fruto de tomate de cáscara. *Agronomía Mesoamericana*, 27(1), 112-130. Récupéré 7/10/2016 de: http://www.mag.go.cr/rev_mesov27n01_115.pdf
- Benoun, M. et Héliès-Hassid, M.-L. (1998). L'ECR : L'ombre d'un doute. *Décisions Marketing*, 15, 77-82. URL: <http://www.jstor.org/stable/40592919>
- Benquet, M. (2009). Nathalie M. Le refus d'encaisser. *Travail, genre et sociétés*, 21(1), 9-24. URL : <http://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2009-1-page-9.htm>
- Benquet, M. (2013). *Encaisser !* Paris : La Découverte.
- Benson, J., Bruil, S., Coghill, D., Cleator, R., Keller, T., & Wolf, D. (1994). Self-directed work teams. *Production and Inventory Management Journal*, 35(1), 79-83.
- Bernard, S. (2005). Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service. *Sociologie du Travail*, 47(2), 170-187. URL: <http://www.jstor.org/stable/41929107>
- Bernard, S. (2012). La promotion interne dans la grande distribution : la fin d'un mythe ? *Revue française de sociologie*, 53(2), 259-291. URL : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-2012-2-page-259.htm>
- Bernoux, P. (1985). *La sociologie des organisations. Initiation théorique suivi de douze cas pratiques*. Paris : Seuil.
- Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? *Participations*, 5(1), 33-51. URL : <http://www.cairn.info/revue-participations-2013-1-page-33.htm>
- Blau, P. M. (1957). Formal Organization: Dimensions of Analysis. *American Journal of Sociology*, 63(1), 58-69.
- Boespflug, M. (2010). Les fausses promesses de la polyvalence pour les managers de la grande distribution. Récupéré 18/08/2014 de : <http://thil-memoirevivante.prd.fr/wp-content/uploads/sites/43/2014/12/2010-08Boespflug.pdf>
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Tr. Fr. A. Riesco, M. Pérez, R. Sánchez. Madrid: Akal. (Première édition 1999).

- Bonet, D. (2007). L'approche catégorielle en grande distribution : analyse comparée entre la France et le Canada. *Actes des 12èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, 8-9, novembre 2007.
- Borges, J. L. (1974). *Obras completas, 1923-1972*. Buenos Aires: Emecé.
- Borges, J. L. et Guerrero, M. (1970). *Manuel de zoologie fantastique*. Paris : René Julliard. (Première édition 1957).
- Bostrom, N. (2014). *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies*. Oxford : Oxford University Press.
- Bourion, C. et Persson, S. (2010). Production quantitative et qualitative de plaisir au travail. *Revue internationale de psychosociologie*, 16(39), 297-320. URL : <http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2010-39-page-297.htm>
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*. Paris : Belin.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Bradney, P. (1957). The joking relationship in industry. *Human Relations*, 10(2), 179-187.
- Brochier, C. (2006). Le contrôle du travail par les ouvriers : analyses à partir d'observations participantes. *Sociologie du Travail*, 48(4), 525-544. doi: 10.1016/j.soctra. 2006.08.003
- Brodsky, C. M. (1976). *The Harassed Worker*. Lexington: Lexington Books.
- Burawoy, M. (1979). The labor process as a game. In M. Burawoy, *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism* (pp. 77-94). Chicago: The University of Chicago Press.
- Burnham, J. (1942). *The Managerial Revolution or What is happening in the world now*. London: Putnam and Company, Limited.
- Butler, E. B. (1909a). *Women and the Trades. Pittsburgh, 1907-1908*. New York: The Russell Sage Foundation.
- Butler, E. B. (1909b). Work of Women in the Mercantile Houses of Pittsburgh. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 33(2), 102-113. URL: <http://www.jstor.org/stable/1011568>

- Butler, E. B. (1912). *Saleswomen in Mercantile Stores: Baltimore, 1909*. New York: The Russell Sage Foundation.
- Byington, M. F. (1910). *Homestead. The Households of a Mill Town*. New York: The Russell Sage Foundation.
- Calzavara, M., Glock, C. H., Persona, A., & Sgarbossa, F. (2017). Analysis of economic and ergonomic performance measures of different rack layouts in an order picking warehouse. *Computers & Industrial Engineering*, September (111), 527-536. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2016.07.001>
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211. doi: 10.1002/hrm.3930330204
- Cano, T. (2017). Tiempo y desigualdad en las dinámicas laborales y familiares. *Revista Internacional de Sociología RIS*, 75(1), 1-7. doi: <http://dx.doi.org/10.3989/ris.2017.75.1.16.183>
- Cao, L, Navare, J., & Zhongqi, J. (2018). Business model innovation: How the international retailers rebuild their core business logic in a new host country. *International Business Review*, 27(3), 543-562. doi : <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.10.005>
- Capapé, J., Susaeta, L., Pin, J., Danvila, I. y Suárez, E. (2016). ¿Se mide el retorno de la inversión en las políticas de Recursos Humanos? Un análisis en España. *Innovar*, 26(59), 91-99.
- Čapek, K. (2004). *R.U.R. Rossum's Universal Robots*. Tr. Ang. C. Novack. (Première édition 1921). London: Penguin Books.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: what do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104. doi: 10.5465/AME.1993.9409142062
- Castel, R. (1968). Présentation. Dans: E. Goffman, *Asiles*. Trad. Fr. L. et C. Lainé (pp. 7-35). Paris : Minuit. (Première édition 1961).
- Castells, M. (1998). *La société en réseaux. L'ère de l'information*. Trad. Fr. P. Delamare. Paris : Fayard.
- Cellan-Jones, R. (2014). Stephen Hawking warns artificial intelligence could end mankind. BBC News, 2 December 2014. Récupéré 10/08/2017 de : <http://www.bbc.com/news/technology-30290540>
- Chase, S. (1930). Fatigue, Morale and Output. *Personnel Journal*, 8(5), 333-337.

- Chandler, A. D. (1988). *La main visible des managers. Une analyse historique*. Tr. Fr. F. Langer. Paris : Economica.
- Chanlat, J.-F. (1990). *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Chapados, N., Joliveau, M., L'Ecuyer, P. et Rousseau, L.-M. (2014). Retail store scheduling for profit. *European Journal of Operational Research*, 239, 609-624. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2014.05.033>
- Chatriot, A., et Chessel, M.-E. (2006). L'histoire de la distribution : un chantier inachevé. *Histoire, économie & société*, 25(1), 67-82. URL : <http://www.cairn.info/revue-histoire-economie-et-societe-2006-1-page-67.htm>
- Chen, C. M., Gong, Y., de Koster, R. B.M., & van Nunen, J. A. E. E. (2010). A Flexible Evaluative Framework for Order Picking Systems. *Production and Operations Management*, 19(1), 70-82. doi: 10.1111/j.1937-5956.2009.01047.x
- Chiapello, E. et Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris : La Découverte.
- Cilliers, F., & Koortzen, P. (2000). The psychodynamic view on organisational behaviour. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 38(2), 59-67.
- Clot, Y. (2002). Cliniques du travail et psychopathologie du travail. *Cliniques méditerranéennes*, 66(2), 5-10. doi : 10.3917/cm.066.0005
- Cluse, R. (2008). Individu contemporain et lien social. *VST - Vie sociale et traitements*, 100 (4), 105-112. doi 10.3917/vst.100.0105
- Cochoy, F. (2002). Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation. *Sociologie du Travail*, 44(3), 357-380. URL: <http://www.jstor.org/stable/41928854>
- Collinson, D. L. (1988). Engineering Humour: Masculinity, Joking and Conflict in Shopfloor Relations. *Organization Studies*, 9(2), 181-99.
- Consales, R. (2017). Cuando la tecnología nos amenaza. *Derechos Digitales. América Latina*. Récupéré 14/08/2017 de : <https://www.derechosdigitales.org/11341/cuando-la-tecnologia-nos-amenaza/>
- Coriat, B. (1991). *Penser à l'envers. Travail et Organisation dans l'Entreprise japonaise*. Paris : Christian Bourgois Éditeur.

- Coser, R. L. (1959). Some Social Functions of Laughter: A Study of Humour in a Hospital Setting. *Human Relations* 12 (2), 171-182. doi: 10.1177/001872675901200205
- Creswell, J. W. (2014). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Fourth ed. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage.
- Croner, F. (1954). Les employés dans la société moderne. *Revue internationale du Travail*, 69(2), 107-121.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Seuil.
- Crozier, M. (1965). *Le monde des employés de bureau*. Paris : Seuil.
- Crozier, M., et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.
- Czander, W. M. (1993). *The psychodynamics of work and organisations*. New York: Guilford Press.
- Dardot, P. et Laval, C. (2010). *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*. Paris : La Découverte.
- Daumas, J.-C. (2006). L'invention des usines à vendre. Carrefour et la révolution de l'hypermarché. *Réseaux*, 135-136, 59-91. URL : <http://www.cairn.info/revue-reseaux-2006-1-page-59.htm>
- Davezies, P. (1993). Éléments de psychodynamique du travail. *Éducation Permanente*, 116(3), 33-46. Récupéré 20/08/2018 de : http://philippe.davezies.free.fr/download/down/Elements_de_psychodynamique_1993.pdf
- Davezies, P. (2007). Suicides. De mauvaises réponses à une vraie question. *Santé & Travail*, 60, 29-31.
- Davezies, P. (2008). Enjeux de santé liés à l'utilisation de la commande vocale sur les plates-formes logistiques. Enquête exploratoire. *Institut Universitaire de Médecine et Santé au Travail, Université Claude Bernard - Lyon 1*. Récupéré 23/10/2017 de : http://philippe.davezies.free.fr/download/down/2008_Voice_picking.pdf
- Dejours, C. (1980). Essai de psychopathologie du travail. Dans : C. Dejours, *Travail usure mentale* (pp. 59-190). Paris : Bayard.

- Dejours, C. (1990). Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations. Dans : J-F. Chanlat, *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées* (pp. 687-708). Montréal : Les presses de l'Université Laval.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.
- Dejours, C. (2008). *Travail, usure mentale*. Paris : Bayard.
- Dejours, C. (2009). *Travail vivant. Tome 2 : Travail et émancipation*. Paris : Payot.
- Dejours, C. (2014). La sublimation : entre clinique du travail et psychanalyse. *Revue française de psychosomatique*, 46(2), 21-37. doi : 10.3917/rfps.046.0021
- Dejours, C. (2015a). La clinique et la psychodynamique du travail. *Le Carnet PSY*, 193(8), 1-1. doi : 10.3917/lcp.193.0001
- Dejours, C. (2015b). Pour une clinique de la souffrance au travail. Entretien avec Benoît Schneider. *Le Carnet PSY*, 538(4), 285-291. doi : 0.3917/bupsy.538.0285
- Dejours, C. (2019). France Télécom Orange – Déposition. Le 10 mai 2019. *Travailler*, 42(2), 193-213. doi:10.3917/trav.042.0193.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21. doi: 10.1111/1748-8583.12137
- Delmas, C. (2010). Pierre Dardot, Christian Laval, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Lectures [En ligne], Les comptes rendus. URL : <http://journals.openedition.org/lectures/1194>
- De Man, H. (1974). *Au-delà du marxisme*. Paris : Seuil. Trad. Fr. 2^e édition française. Préface de M. Brelaz et I. Rens. (Première édition 1926). Récupéré 14/05/2015 de : http://classiques.ugac.ca/classiques/de_man_henri/au_dela_du_marxisme/au_dela_du_marxisme.html
- Desmarez, P. (1986). *La sociologie industrielle aux États-Unis*. Paris : Armand Colin.
- Descartes, R. (1996). *Discours de la méthode*. Paris : Gallimard (Première édition 1637).
- Devereux, G. (2012). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Trad. Fr. H. Sinaceur. Paris : Flammarion. (Première édition 1967).
- Donovan, F. R. (1929). *The Saleslady*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Dufour, D.-R. (2007). Dix lignes d'effondrement du sujet moderne. Relevés sismographiques. *Cliniques méditerranéennes*, 75(1), 91-107. URL : <https://www.cairn.info/revue-cliniques-mediterraneennes-2007-1-page-91.htm>
- Dujarier, M.-A. (2015). *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris : La Découverte.
- Du Maroussem, P. (1894). *La question ouvrière. III Le jouet parisien, Grands magasins, « sweating-system »*. Paris : Arthur Rousseau.
- Durkheim, E. (1893). *De la division du travail social. Étude sur l'organisation des sociétés supérieures*. Paris : Félix Alcan.
- Durand, C. (2011). Pourquoi les distributeurs échouent ou réussissent à l'étranger. Une analyse comparée de l'internationalisation de Wal-Mart et Carrefour. *Entreprises et histoire*, 64(3), 118-145. URL : <http://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2011-3-page-118.htm>
- Durand, J.-P., et Le Floch, M.-C. (sous la dir.). (2006). *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*. Paris : L'Harmattan.
- Du Roy, I. (2009). *Orange stressé*. Paris : La Découverte.
- Dussart, C. (1998). Le détournement de catégorie. *Décisions Marketing*, 15, 91-96. URL : <http://www.jstor.org/stable/40592921>
- Duyck, J.-Y., et Filser, M. (2003). Cinq ans de Colloque Étienne Thil : Un indicateur de l'évolution des recherches françaises en distribution. *La Revue des Sciences de Gestion*, 38, 115-125.
- Eco, U. (1982). *Le Nom de la Rose*. Trad. Fr. J.-N. Schifano. Paris : Grasset et Fasquelle.
- Edrei, B. et Gernet, I. (2015). Le corps entre psychosomatique et psychodynamique du travail : travail de performance et décompensation somatique. *Le Carnet PSY*, 8(193), 33-38. <http://www.cairn.info/revue-le-carnet-psy-2015-8-page-33.htm>
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627. URL: <http://www.jstor.org/stable/258921>
- Eliade, M. (1963). *Aspects du mythe*. Paris : Gallimard.
- Emerson, R., Fretz, R., Shaw, L. (2010). Prendre des notes de terrain. Rendre compte des significations des membres. En D. Cefai (Ed.), *L'engagement*

- ethnographique* (pp. 129-168). Paris: Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Engels, F. (1960). *La situation de la classe laborieuse en Angleterre. D'après les observations de l'auteur et des sources authentiques*. Trad. et notes par G. Badia et J. Frédéric. Paris : Éditions sociales. (Première édition 1845).
- Enriquez, E. (2005). Violence du pouvoir. La violence subtile dans l'entreprise. *Sud/Nord*, 20(1), 59-69. doi : 10.3917/sn.020.0059
- Enriquez, E. (2006). L'institution de la vie mutilée. *Revue française de psychanalyse*, 70(4), 899-917. doi : 10.3917/rfp.704.0899
- Enriquez, E., Houle, G., Rhéaume, J., et Sévigny, R. (sous la dir.). (1993). *L'analyse clinique dans les sciences humaines*. Montréal : Éditions Saint-Martin.
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale. Extrait du Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale (3e livraison de 1916)*. Paris : H. Dunod et E. Pinat, Éditeurs.
- Fellag, D. (2009). Le *Category Management* : présentation et définition. Récupéré 26/02/2015 de : <http://www.distripedie.com/distripedie/spip.php?article929>
- Fereday, J., & Muir-Cochrane E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 80-92.
- Feuerhahn, W. (2005). Sociologie, économie et psychophysique. Une lecture de la "théorie de l'utilité marginale et la loi fondamentale de la psychophysique" de Max Weber. *Revue française de sociologie*, 46(4), 783-797. doi : 10.3917/rfs.464.0783
- Fligstein, N., & Shin, T. (2007). Shareholder Value and the Transformation of the American Economy, 1984-2000. *Sociological Forum*, 22(4), 399-424. doi: 10.1111/j.1573-7861.2007.00044.x
- Ford, R. W. (1957). *Wind between the worlds*. New York: David McKay.
- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 228-254. URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-347076>
- Freud, S. (1981). Psychologie des foules et analyse du moi. Dans : S. Freud, *Essais de psychanalyse* (pp.119-215). Paris : Payot. (Première édition 1921).

- Freud, S. (2007). *Le malaise dans la culture*. Paris : Presses Universitaires de France. (Première édition 1930).
- Fridenson, P. (2011). Du commerce à la distribution., *Entreprises et histoire*, 64(3), 5-10. URL : <http://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2011-3-page-5.htm>
- Friedmann, G. (1946). *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris: Gallimard.
- Friedmann, G. (1963). *Où va le travail humain ?* Paris: Gallimard.
- Friedmann, G. (1964). *Le travail en miettes. Spécialisation et loisirs*. Paris : Gallimard.
- Fulmer, I. S., & Ployhart, R. E. (2014). “Our Most Important Asset”: A Multidisciplinary/Multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice. *Journal of Management*, 40(1), 161-192. doi: 10.1177/0149206313511271
- Gaborieau, D. (2012). “Le nez dans le micro”. Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution alimentaire. *La nouvelle revue du travail*. Récupéré 4/03/2013 de : <http://nrt.revues.org/240>
- Gaborieau, D. (2017). Quand l’ouvrier devient robot. Représentations et pratiques ouvrières face aux stigmates de la déqualification. *L’Homme & la société*, 205(3), 245-268. doi: 10.3917/lhs.205.0245
- Gajšek, B., Kovač, J., & Hazen, B. T. (2018). An Organizational Framework for Logistic Platform and its Subtypes in a Search for More Logistically Attractive Regions. *Organizacija*, 51(1), 20-34. doi: 10.2478/orga-2018-0002
- Gardes, C. (2018). Le coût des prix bas. Travailler dans le *hard discount* alimentaire. *La Nouvelle Revue du Travail*, 12 (sans numéro de pages). doi: 10.4000/nrt.3515
- Gaulejac, V. de. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil.
- Gaulejac, V. de. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris : Seuil.
- Gaulejac, V. de et Mercier, A. (2012). *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Gaulejac, V. de et Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*. Paris : Seuil.

- Goffman, E. (1968). *Asiles*. Paris : Minuit.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne, 1. La présentation de soi*. Paris : Minuit.
- Goffman, E. (1975). *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*. Trad. Fr. A. Kihm Paris : Minuit. (Première édition 1963).
- Gollac, M. et Bodier, M. (2011). Les facteurs de risque. Intensité du travail et temps de travail. Dans : M. Gollac et M. Bodier (dir.), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail* (pp. 81-179). Paris : Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.
- Gooner, R. A., Morgan, N. A., & Perreault, Jr., W. D. (2011). Is Retail Category Management Worth the Effort (and Does a Category Captain Help or Hinder)? *Journal of Marketing*, 75 (5), 18-33.
- Gori, R. (2009). L'art des douces servitudes. *Adolescence*, 68(2), 271-295. doi 10.3917/ado.068.0271
- Gori, R. et Le Coz, P. (2007). Le coaching: main basse sur le marché de la souffrance psychique. *Cliniques méditerranéennes*, 75(1), 73-89. URL : <http://www.cairn.info/revue-cliniques-mediterraneennes-2007-1-page-73.htm>
- Gori, R. et Del Volgo, M-J. (2009). L'idéologie de l'évaluation : un nouveau dispositif de servitude volontaire ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), 11-26. doi 10.3917/nrp.008.0011
- Gouldner, A. W. (1953). La théorie de la Bureaucratie et sa valeur affective fondamentale. *L'Année sociologique (1940/1948)*, Troisième série, vol 7, 220-234. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/27885211>
- Gouldner, A. W. (1955). Metaphysical Pathos and Theory of Bureaucracy. *The American Political Science Review*, 49(2), 496-507. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/1951818>
- Graham, L. (2000). Lillian Gilbreth and the mental revolution at Macy's, 1925-1928. *Journal of Management History*, 6(7), 285-305. doi: [10.1108/13552520010359306](https://doi.org/10.1108/13552520010359306)
- Grandclément, C. (2008). Vendre sans vendeurs : sociologie des dispositifs d'achalandage en supermarché. Thèse doctorale. École des Mines de Paris. Récupéré 16/06/2014 de : http://pastel.archives-ouvertes.fr/docs/00/50/11/22/PDF/CGC_These.pdf

- Grandclément, C. (2011). Le libre-service à ses origines : mettre au travail ou construire le consommateur ? *Entreprises et histoire*, 64(3), 64-75. URL. <http://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2011-3-page-64.htm>
- Grosse, E. H., Glock, C. H., & Neumann, W. P. (2017). Human factors in order picking: a content analysis of the literature. *International Journal of Production Research*, 55(5), 1260-1276. <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2016.1186296>
- Guo, A., Raghu, S., Xie, X., Ismail, S., Luo, X., Simoneau, J., Gillilan, S., Bauman, H., Souther, C. & Starner, T. (2014). Comparison of Order Picking Assisted by Head-Up Display (HUD), Cart- Mounted Display (CMD), Light, and Paper Pick List. In *ACM International Joint Conference on Pervasive and Ubiquitous Computing* (pp. 71-78). Seattle: 13-17 september. doi: <http://dx.doi.org/10.1145/2634317.2634321>
- Gutierrez-Gutierrez, L. J., Barrales-Molina, V., & Kaynak, H. (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 43-66.
- Haase, J., & Beimborn, D. (2017). Acceptance of Warehouse Picking Systems – A Literature Review. *Proceedings of the 2017 ACM SIGMIS Conference on Computers and People Research*, 53-60. doi: [10.1145/3084381.3084409](https://doi.org/10.1145/3084381.3084409)
- Hagen, A., Udeh, I., & Wilkie, M. (2012). The Way That Companies Should Manage Their Human Resources As Their Most Important Asset: Empirical Investigation. *Journal of Business and Economics Research*, 1(1), 81-92.
- Harris, B., & McPartland, M. (1993). Category management defined: What it is and why it works. *Progressive Grocer*, 72(9), 5-8.
- Héliès-Hassid, M.-L. (2000). “Au bonheur des dames” ou la leçon de commerce de M. Zola. *Décisions Marketing*, 20, 35-46. URL : <http://www.jstor.org/stable/40592743>
- Hirigoyen, M.-F. (1998). *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*. Paris : Syros.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle*. Paris : Syros.
- Ho, C. J. (1929). Personnel Studies of Section Managers in a Department Store. *Personnel Journal*, 8(4), 225-231.

- Hocquelet, M., Benquet, M., Durand, C., et Laguérodié, S. (2016). Les crises de la grande distribution. *Revue Française de Socio-Économie*, 16(1), 19-35. doi : 10.3917/rfse.016.0019
- Horkheimer M. et Adorno T. W. (1974). *La dialectique de la raison*. Tr. Fr. E. Kaufholz. Paris : Gallimard.
- Huard, R. (1988). Marx et Engels devant la marginalité : la découverte du lumpenprolétariat. *Romantisme*, 59, 5-17. doi : [10.3406/roman.1988.5472](https://doi.org/10.3406/roman.1988.5472)
- Huault, I., Perret, V., & Spicer, A. (2014). Beyond macro- and micro-emancipation: Rethinking emancipation in organization studies. *Organization*, 21(1), 22-49. doi: 10.1177/1350508412461292
- Hughes, E. C. (1958). *Men and Their Work*. Glencoe: Free Press.
- Hungerford, E. (1922). *The Romance of a Great Store*. New York: Robert M. McBride & Company.
- Hunter, E. (1961). *Brainwashing. The story of men who defied it*. New York: Pyramid Books edition. (Première édition 1956).
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/256741>
- Ivanov, I., Bouzon, A. (2017). Étirer le temps, traquer dans l'espace : conjuguer l'approche naturaliste de la décision et l'ethnographie organisationnelle. *Recherches Qualitatives, Hors-série*, 22, 42-58.
- Jacoby, S. M. (1986). Employee attitude testing at Sears, Roebuck and Company, 1938-1960. *Working Papers Series, Institute of Industrial Relations, University of California*, 112, 1-47.
- Jaques, E. (1978). Social system as a defence against Persecutory and Depressive Anxiety. In: E. Jaques, *New directions in Psychoanalysis* (pp. 478-498). London: Tavistock Publications (1955). Trad. Fr. A. Lévy (réunis par). *Psychologie sociale: textes fondamentaux anglais et américains* (pp. 546-565). Paris : Dunod.
- Jawadi, N. (2014). Facteurs-clés de l'adoption des systèmes d'information dans la grande distribution alimentaire : une approche par l'UTAUT. *Ipag Business School Working Paper Series*, 199, 1-20. Récupéré 28/05/2015 de : https://www.ipag.fr/wp-content/uploads/recherche/WP/IPAG_WP_2014_199.pdf

- Jin, Y., Wu, X., & Hu, Q. (2016). Interaction between Channel Strategy and Store Brand Decisions. *European Journal of Operational Research*, 256(3), 911-923.
- Johnson, V. M. (2009). Look for the Moral and Sex Sides of the Problem: Investigating Jewishness, Desire, and Discipline at Macy's Department Store, New York City, 1913. *Journal of the History of Sexuality*, 18(3), 457-485. URL: <http://www.jstor.org/stable/20542732>
- Jonsson, P. (2016). Future of supply chain planning: closing the gaps between practice and promise. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(1), 62-81. doi: 10.1108/IJPDLM-05-2015-0137
- Jorda, H. (2018). Le travail de l'Homme-machine et les promesses d'abondance. De la manufacture automatique à la cyber-entreprise. *L'Homme & la Société*, 207(2), 21-50. doi: 10.3917/lhs.207.0021
- Julhe, S. (2006). Conditions de travail : Les employés de la grande distribution, entre le chef et le client. *Travail et Emploi*, 105, 7-18.
- Kaës, R., Correale, A., Diet, E., Duez, B., Kernberg, O., y Pinel, J.-P. (1998). *Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales. Elementos de la práctica psicoanalítica en institución*. Buenos Aires: Paidós.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced Scorecard. Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* (January-February), 71-79.
- Kassalow, E. (1962). New Union Frontier: White-Collar Workers. *Harvard Business Review*, 40(1), 41-52.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*, 7(2), 111-120.
- Kellogg, P. U. (ed.). (1914a). *The Pittsburgh District. Civic Frontage The Pittsburgh Survey*. New York: The Russell Sage Foundation.
- Kellogg, P. U. (ed.). (1914b). *Wage-earning Pittsburgh. The Pittsburgh Survey*. New York: The Russell Sage Foundation.
- Khalique, M., Bontis, N., Bin Shaari, J. A. N., Yaacob, M. R., & Ngah, R. (2018). Intellectual capital and organisational performance in Malaysian knowledge-intensive SME. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 15(1), 20-36. doi: 10.1504/IJLIC.2018.088345
- Knights, D., & Willmott, H. C. (2007). Poder y subjetividad en el trabajo: De la degradación a la dominación en las relaciones sociales. Dans: C. Fernández, *Vigilar y organizar* (pp. 27-67). Madrid: Siglo XXI.

- Labrecque, J., Dupuis, R., Doyon, M., et Dufour, J.-C. (2016). Approvisionnement du marché alimentaire québécois : des stratégies gagnantes. Montréal : Cirano. Récupéré 26/12/2016 de : <https://www.cirano.qc.ca/files/publications/2016RP-06.pdf>
- Lagrange, D. (2015). Les hommes robots. Le management vocal dans un entrepôt logistique. *La Nouvelle Revue du Travail*, 6, (sans numéro de pages). Récupéré 18/06/2015 de : <https://nrt.revues.org/2255>
- Laperrière, A. (1997). L'observation directe. Dans : B. Gauthier (sous la dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (pp. 241-262). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Laville, A., Teiger, C. et Duraffourg, J. (1973). Conséquences du travail répétitif sous cadence sur la santé des travailleurs et les accidents. Paris : Rapport n° 29, Laboratoire de physiologie du travail et d'ergonome, CNAM.
- Lefevre-Halftermeyer, A., Govaere, V., Antoine, J.-Y., Allegre, W., Pouplin, S. Departe, J.-P., Slimani, S., Spagnulo, A. (2016). Typologie des risques pour une analyse éthique de l'impact des technologies du TAL. *Traitement Automatique des Langues, ATALA*, 57(2), 47-71.
- Lémontey, P.- E. (1801). *Raison, folie, chacun son mot. Petit cours de morale mis à la portée des vieux enfants*. Paris: Déterville.
- Lesselier, C. (1978). Employées de grands magasins à Paris (avant 1914). *Le mouvement social*, 105, 109-126.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing. La persecution au travail*. Paris : Seuil.
- Leymann, H., & Gustavsson, B. (1984). *Psykiskt void i arbetslivet. Tvd explorativa undersokningar [Psychological violence at work places. Two explorative studies]*. (Undersokningsrapport 42.) Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.
- L'Huilier, D. (2006). Cliniques du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1(1), 179-193. doi : 10.3917/nrp.001.0179
- Liégard, F., et Marguerie, G. (2011). Extension du domaine du management. Néomanagement et néolibéralisme. Dans : F. Liégard et G. Marguerie (dir.), *Extension du domaine du management* (pp. 9-20). Paris : L'Harmattan.
- Linhart, D. (2013). Idéologies et pratiques managériales : du taylorisme à la précarisation subjective des salariés. *Revista Sociedade e Estado*, 28(3), 519-539. Récupéré 21/04/2017 de : <http://www.scielo.br/pdf/se/v28n3/a04v28n3.pdf>

- Linhart, D. (2015). Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades. *Connexions*, 103(1), 49-60. Récupéré 14/10/2018 de : <http://www.cairn.info/revue-connexions-2015-1-page-49.htm>
- Loblaw Companies Limited. (2019). *Quarterly Report to Shareholders*. Récupéré 23/01/2020 de : <http://investors.loblaw.ca/English/investors/financial-reporting/default.aspx>
- Longo, J. (2013). Trabajo y sufrimiento: Reflexiones a partir de un estudio de caso en una empresa supermercadista en Argentina. Récupéré 22/10/2014 de : <http://gestes.net/a5-decrire-le-travail-identifier-les-causes-de-souffrance/>
- Lordon, F. (2010). *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*. Paris : La fabrique.
- Low, G. S., & Fullerton, R. A. (1994). Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 173-190. URL: <https://www.jstor.org/stable/3152192>
- MacLean, A. M. (1899). Two Weeks in Department Stores. *American Journal of Sociology*, 4(6), 721-741. URL: <http://www.jstor.org/stable/2761858>
- Malinowski, B. (1932). *Argonauts of the Western Pacific. An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea*. Londres: George Routledge & Sons, ltd., New York: E. P. Dutton & Co. (Première édition 1922).
- Mahroof, K. (2019). A human-centric perspective exploring the readiness towards smart warehousing: The case of a large retail distribution warehouse. *International Journal of Information Management*, 45, 176-190. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.11.008>
- Mantoux, P. (1906). *La révolution industrielle au XVIIIe siècle. Essai sur les commencements de la grande industrie moderne en Angleterre*. Paris : Société nouvelle de librairie et édition.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659. doi: 10.1080/09585190500082519
- Martuccelli, D. (2006). Derrière les rhétoriques managériales. *Vacarme*, 36. Récupéré 11/06/2012 de : <http://www.vacarme.org/article676.html>

- Marx, K. (1900). *La lutte des classes en France (1848-1850). Le XVIII brumaire de Louis Bonaparte*. Trad. Fr. : L. Rémy. Paris: Librairie C. Reinwald Schleicher frères, éditeurs.
- Marx, K. (1977). *Le Capital. Livre premier: Le développement de la production capitaliste*. Paris : Éditions sociales. (Première édition 1867).
- Marx, K. (2007). Le travail aliéné et propriété privée. Dans : K. Marx, *Manuscrits économique-philosophiques de 1844*. Introduit, traduit et annoté par F. Fischbach (pp. 116-129). Paris: Vrin.
- Marx, K. et Engels, F. (1978). *Manifeste du parti communiste*. Trad. Fr. L. Lafarge, publiée en 1962. Moscou : Éditions du Progrès. (Première éd. 1848).
- Matusiak, M., de Koster, R., & Saarinen, J. (2017). Utilizing individual picker skills to improve order batching in a warehouse. *European Journal of Operational Research*, 263(3), 888-899. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.05.002>
- Mayo, E. (1924). Revery and industrial fatigue. *Journal of Personnel Research*, 8(3), 273-281.
- Mayo, E. (1960). *The human problems of an Industrial Civilization*. New York: The Viking Press. (Première édition, 1933).
- McBride, T. M. (1978). A Woman's World: Department Stores and the Evolution of Women's Employment, 1870-1920. *French Historical Studies*, 10(4), 664-683. URL: <http://www.jstor.org/stable/286519>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for intelligence. *American Psychologist*. 28 (1), 1-14.
- Merriam-Webster's. (2003). *North American Dictionary*. 11th Edition. Springfield, Ma.: Merriam-Webster, Incorporated.
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic Structure and Personality. *Social Forces*, 18(4), 560-568. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2570634>
- Merton, R. K. (1957). *Social Theory and Social Structure*. Glencoe: The Free Press.
- Metro Inc. (2019). *Rapport annuel 2019*. Récupéré 23/01/2020 de : <https://corpo.metro.ca/userfiles/file/PDF/Rapport-Annuel/2019/fr/Rapport-annuel-2019-francais.pdf>
- Meyrink, G. (1969). *Le Golem*. Paris: Stock. (Première édition 1915).

- Mills, C. W. (1966). *Les cols blancs. Essai sur les classes moyennes américaines*. Paris : Maspero. (Première édition 1951).
- Mintzberg, H. (1995). *Les Propos d'un « pur coton »*. Montréal : Québec/Amérique.
- Moati, P. (2001a). Organiser les marchés dans une économie fondée sur la connaissance : le rôle clé des « intégrateurs ». *Revue d'économie industrielle*, 97(4), 123-138. doi: <https://doi.org/10.3406/rei.2001.1803>
- Moati, P. (2001b). *L'avenir de la grande distribution*. Paris : Odile Jacob.
- Moati, P. (2016). Vers la fin de la grande distribution ? *Revue Française de Socio-Économie*, 16(1), 99-118. doi : 10.3917/rfse.016.0099
- Molina-Azorín, J. F., López-Gamero, M. D., Pereira-Moliner, J, Pertusa-Ortega, E. M., y Tari-Guilló, J. J. (2012). Métodos híbridos de investigación y dirección de empresas: ventajas e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 55-62. doi: 10.1016/j.cede.2012.01.001
- Molinier, P. et Flottes, A. (2012). Travail et santé mentale : approches cliniques. *Travail et Emploi*, 129, 51-66.
- Montaño-Hirose, L. (2006). La sociología de las organizaciones. Desarrollo, rompimientos y perspectivas. Dans: E. de la Garza, *Tratado Latinoamericano de Sociología* (pp. 195-208). Barcelona: Anthropos.
- Morawska, E. (1993). Une vision “revisitée”: Les immigrés slaves vus par le *Pittsburgh Survey*. Dans : *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 99, septembre 1993. Migrations et minorités. pp. 65-77. Récupéré 11/06/2012 de : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/arss_0335-5322_1993_num_99_1_3063
- Moorhouse, N., tom Dieck, M.C., Jung, T. (2018). Technological Innovations Transforming the Consumer Retail Experience: A Review of Literature. In: T. Jung, & M. Dieck (eds.), *Augmented Reality and Virtual Reality*. (pp. 133-143). Progress in IS. Cham: Springer.
- Morize-Nicolas, M. (1994). Zola et son temps ; à propos de l'œuvre ; parcours thématique. Dans : E. Zola, *Au bonheur des dames* (pp. 260-318). Paris : Hachette.
- Naville, P. (1957). *De l'aliénation à la jouissance. La genèse de la sociologie du travail chez Marx et Engels*. Paris : Marcel Rivière.
- Naville, P. (1962). *L'automation et le travail humain*. Paris : Centre National de la Recherche Scientifique.

- Neefs, J. (1990). Carnets des romanciers (Flaubert, Zola, James). *Littérature*, 80, 56-70. URL : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/litt_0047-4800_1990_num_80_4_2549
- Nielsen, A. C. (1992). *Category Management. Positioning Your Organisation to Win*, Chicago: NTC Business Books.
- Nisbet, R. (1984). *La tradition sociologique*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Nye, J. S. (1990). Soft Power. *Foreign Policy*, 80 (Autumn), 153-171. URL: <http://www.jstor.org/stable/1148580>
- Nye, J. S. (2004). El poder blando y la lucha contra el terrorismo. *El Pais.es. Opinión* (28-04-2004). https://elpais.com/diario/2004/04/28/opinion/1083103206_850215.html
- Norton, H. R. (1917). An Account of the Training Methods Developed at the Boston School of Salesmanship Under the Direction of Lucinda Wyman Prince. *Bulletin No. 9, Department of the Interior, Bureau the Education*. Washington: Government Printing Office.
- Orejuela, J., Pérez, M., & Vásquez, A. (2019). Trabajo, subjetividad y clínicas del trabajo: una aproximación al estado de la cuestión del caso colombiano. *Laboreal*, 15(2), 1-24. <https://dx.doi.org/10.4000/laboreal.15522>
- Orejuela, J. (2018) *Clínica del trabajo: El malestar subjetivo derivado de la fragmentación laboral*. Bogotá: Editorial San Pablo.
- Orjuela, J., Castro, O. et Suspes, E. (2005). Operadores y plataformas logísticas. *Tecnura*, 8(16), 115-127. Récupéré 12/01/2017 de : <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/Tecnura/article/view/6249>
- Orwell, G. (1968). Review of Mein Kampf by Adolf Hitler. In S. Orwell and I. Angus (Eds.), *The Collected Essays, Journalism and Letters of George Orwell Volume II: My Country Right or Left 1940-1943*. Ringwood: Penguin Books.
- Orwell, G. (1977). 1984. Paris : Gallimard. Trad. Fr. A. Audiberti. (Première édition 1949).
- Orwell, G. (1983). *Un peu d'air frais*. Trad. Fr. R. Prêtre. Paris : Champ libre. (Première édition 1939).
- Owen, R. (1857). *The life of Robert Owen written by himself. With selections from his writings and correspondence. Vol. I*. London: Effingham Wilson.

- Page, W. H. (Ed.). (1911). The Job of Getting Jobs. In: *The World's Work* (July 1911), 14553-14554.
- Paltrinieri, L. (2016). Les *Critical Management Studies* entre microémancipation et utopie. *Travailler*, 36(2), 121-137. doi :10.3917/trav.036.0121
- Parisio, A., & Jones, C. N. (2015). A Two-Stage Stochastic Programming Approach to Employee Scheduling in Retail Outlets with Uncertain Demand. *Omega*, 53, 97-103.
- Park, R. E. (1934). Industrial Fatigue and Group Morale. *American Journal of Sociology*, 40(3), 349-356. URL: <http://www.jstor.org/stable/2768268>
- Pascual, I. (2011). Le Trade Marketing est mort, vive le Trade Marketing ! Récupéré 25/02/2015 de : <http://www.etudier.com/dissertations/Trade-Marketing/132966.html>
- Peaucelle, J.-L. (2003). Du dépeçage à l'assemblage, l'invention du travail à la chaîne à Chicago et à Detroit. *Gérer et comprendre*, 73, 75-88. Récupéré 3/09/2016 de : <http://www.anales.org/gc/2003/gc73/peaucelle75-88.pdf>
- Peck, B. (1900). *The World a Department Store. A Story of life Under a Coöperative System*. Boston: The Coöperative Association of America.
- Péron, R. (2004). *Les grandes surfaces dans la ville*. Nantes : L'Atalante.
- Pino, P. R., Villamar, S. A., Basantes, W. F., y Zambrano, T, M. (2018). Evaluación del proceso de liofilización en banana (*musa x paradisiaca*) como tecnología de transformación alimentaria. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (marzo). En línea. Récupéré 19/08/2018 de : <http://www.eumed.net/2/rev/oel/2018/03/proceso-liofilizacion-banana.html>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3),79-89.
- Rastier, F. (2013). *Apprendre pour transmettre. L'éducation contre l'idéologie managériale*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Reif, R., Günthner, W. A., Schwerdtfeger, B., & Klinker, G. (2009). G. Pick-by-vision comes on age: evaluation of an augmented reality supported picking system in a real storage environment. *Computer Graphics, Virtual Reality, Visualisation and Interaction in Africa, Afrigraph*, 9 (January), 23-31. doi: [10.1145/1503454.1503459](http://dx.doi.org/10.1145/1503454.1503459)

- Resseguie, H. E. (1962). The Decline and Fall of the Commercial Empire of A. T. Stewart. *The Business History Review*, 36(3), 255-286. URL: <http://www.jstor.org/stable/3111398>
- Resseguie, H. E. (1965). Alexander Turney Stewart and the Development of the Department Store. *The Business History Review*, 39(3), 301-322. URL: <http://www.jstor.org/stable/3112143>
- Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris : Seuil.
- Richet, X., & Ruffier, J. (2014). Ci-gît l'industrialisation mondiale : fin du rôle sociétal de la fabrication industrielle. *Autrepart*, 69(1), 3-26. doi:10.3917/autr.069.0003.
- Rioux, J.-P. (1989). *La révolution industrielle 1780-1880*. Paris : Seuil.
- Ritzer G. (1993). *Teoría sociológica contemporánea*. Madrid: McGraw-Hill.
- Robin, R. (2011). *Nous autres, les autres*. Montréal : Boréal.
- Robitaille, J., Keable, S., et Kesri, K. (2017). *Le Bottin consommation et distribution alimentaires en chiffres*. Québec : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.
- Rodrigues, S. B., & Collinson, D. L. (1995). Having Fun?: Humour as Resistance in Brazil. *Organization Studies*, 16(5), 739-68.
- Roethlisberger, F. J. (1946). *Management and Morale*. Cambridge (Ma): Harvard University Press. (Première édition, 1941).
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1976). *Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge (Ma): Harvard University Press. (Première édition, 1939).
- Rolo, D. (2015). Nouvelles problématiques cliniques en psychopathologie du travail : les suicides liés au travail. *Le Carnet PSY*, 8(193), 39-42. <http://www.cairn.info/revue-le-carnet-psy-2015-8-page-39.htm>
- Rothmayr, C. (2013). Le droit et l'administration de la justice face aux instruments managériaux. *Droit et société*, 84(2), 275-289.
- Roy, D. F. (1952). Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop. *American Journal of Sociology*, 57(5), 427-442. URL: <http://www.jstor.org/stable/2772323>

- Roy, D. F. (1959). Banana Time: Job Satisfaction and Informal Interaction. *Human organization*, 18(4), 158-168.
- Rubio, N., Villaseñor, N., et Yagüe, M. J. (2017). Creation of consumer loyalty and trust in the retailer through store brands: The moderating effect of choice of store brand name. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34(1), 358-368.
Récupéré 20/01/2017 de : <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.07.014>
- Ruffier, J. (1984). Industrialiser sans tayloriser. *Sociologie du travail*, 26(4), 522-527.
- Saint-Léon, M. (1911). *Le Petit Commerce Français. Sa lutte pour la vie*. Paris : Victor Lecoffre, J Gabalda & Cie.
- Saint-Martin, D. (2009). La régulation de l'éthique parlementaire : l'institutionnalisation d'un champ d'expertise contesté. *Cahiers internationaux de sociologie*, 126(1), 21-37. DOI 10.3917/cis.126.0021
- Salmon, A. (2015). Néolibéralisme, nouveau management et plaisir. *Connexions*, 103(1), 21-38. URL : <http://www.cairn.info/revue-connexions-2015-1-page-21.htm>
- Schein, E. H. (1968). Organizational Socialization and the Profession of Management. *Industrial Management Review*, 9(2), 1-15.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51(1), 1-17. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/1818907>
- Schütz, A. (1982). *Collected Papers I: The Problem of Social Reality*. Edited and Introduced by M. Natanson. The Hague: Nijhoff. (Première édition 1962).
- Schütz, A. (2003). *L'Étranger. Un essai de psychologie sociale. Suivi de L'Homme qui rentre au pays*. Tr. Fr. B. Bégout. Paris: Éditions Allia. (Première édition 1942).
- Schütz, A. (2007). Quelques structures du monde-de-la-vie. Dans : A. Schütz, *Essais sur le monde ordinaire*. Préface et trad. Fr. T. Blin (pp. 113–137). Paris : Le Félin.
- Selznick, P. (1943). An Approach to a Theory of Bureaucracy. *American Sociological Review*, 8(1), 47-54. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2085448>
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35. Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/2086752>

- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots. A Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press
- Sennett, R. (2006). *La culture du nouveau capitalisme*. Tr. Fr. P.-E. Dauzat. Paris : Albin Michel.
- Shelley, M. (1979). *Frankenstein ou le Prométhée Moderne*. Trad. Fr. G. d'Hangest. Paris: Flammarion. (Première édition 1818).
- Sigaut, F. (2009). Techniques, technologies, apprentissage et plaisir au travail... *Techniques & Culture*, 52/53, 40-49. URL : <http://tc.revues.org/4770>
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882>
- Simmel, G. (1986). *El individuo y la libertad. Ensayos de crítica de la cultura*. Trad. Fr. S. Mas. Barcelona: Península. (Première édition 1957).
- Simmel, G. (1995). Die Grosstädte und das Geistesleben Die Grossstadt (1903). Dans : G. Simmel, *Aufsätze und Abhandlungen 1901-1908. Band 1* (pp. 116-131). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Simmel, G. (2007). *Philosophie de l'argent*. Paris : Presses Universitaires de France. (Première édition 1900).
- Simon, J. (1860a). Le salaire et le travail des femmes I. Les femmes dans la fabrique Lyonnaise. *Revue des deux mondes*, 25(2), 916-953.
- Simon, J. (1860b). Le salaire et le travail des femmes II. Les femmes dans les filatures. *Revue des deux mondes*, 28(2), 561-596.
- Simon, J. (1862). *L'ouvrière*. Paris : Hachette.
- Smith, A. (1981). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. 2 Volumes. Indianapolis: Liberty Fund. (Première édition 1776).
- Soares, A. (1997). La peur dans le jardin d'Éden : le travail des caissières au Brésil et au Québec. Dans : P. Molinier & V. Weber-Hervé *Actes du colloque international de psychodynamique et psychopathologie du travail. Tome II*. Paris : CNAM.
- Soares, A. (2001). Interactions et violences dans les supermarchés : une comparaison Brésil - Québec. *Cahiers du Genre*, 28, 97-115.
- Soares, A. (2006). *Les bleus à l'âme: Le harcèlement psychologique chez les cols bleus de la ville de Montréal*. Montréal : UQAM.

- Sobeys Inc. (2018). *Rapport annuel*. Récupéré 23/01/2020 de : <http://corporate.sobeys.com/fr/information-financiere/infromation-financiere/>
- State of New York. (1915). *Fourth Report of the Factory Investigating Commission. Volume II, Appendix IV: Report of Wage Investigation*. New York: Albany.
- Streeck, W. (2014). *Du temps acheté. La crise sans cesse ajournée du capitalisme démocratique*. Paris : Gallimard.
- Tamília, R. D. (2011). The Wonderful World of the Department Store in Historical Perspective: A Comprehensive International Bibliography Partially Annotated. Récupéré 08/08/2013 de : <http://faculty.quinnipiac.edu/charm/dept.store.pdf>
- Taylor, F. W. (1911). *Shop Management*. New York and London: Harper & Brothers Publishers. (Première édition 1903).
- Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. New York and London: Harper & Brothers Publishers. (Première édition 1911).
- Taylor, P., & Bain, P. (2003). Subterranean Worksick Blues: Humour as Subversion in Two Call Centres. *Organization Studies*, 24(9), 1487-1509.
- Teigland, R., van der Zande, J., Teigland, K. & Sharyar, S. (2018). The Substitution of Labor from Technological Feasibility to Other Factors Influencing Job Automation. *Innovate Internet Report 5*. Stockholm: Center for Strategy and Competitiveness Stockholm School of Economics Institute for Research. <https://ssrn.com/abstract=3140364>
- Thévenet, M. (2004). *Quand les petits chefs deviendront grands*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Thomas, R., & Davies, A. (2005). Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services. *Organization Studies*, 26(5), 683-706. doi: 10.1177/0170840605051821
- Tocqueville, A. de. (1840). *De la Démocratie en Amérique*. Tome premier. Huitième édition revue et corrigée. Paris: Librairie de Charles Gosselin. (Première édition 1835).
- Tocqueville, A. de. (2008). *De la Démocratie en Amérique*. Volume II. Paris: Flammarion. (Première édition 1840).
- Touraine, A. (1965). *Sociologie de l'action*. Paris : Seuil.
- Touraine, A. (1969). *La sociologie post-industrielle*. Paris : Denoël.

- Touraine, A. (2013). *La fin des sociétés*. Paris : Seuil.
- Ure, A. (1835). *The Philosophy of Manufactures*. London: Charles Knight.
- Valéau, P. et Gardody, J. (2016). La communication du journal de bord: un complément d'information pour prouver la vraisemblance et la fiabilité des recherches qualitatives. *Recherches Qualitatives*, 35(1), 76-100.
- Vallandingham, L. R., Yu, Q., Sharma, N., Strandhagen, J. W., & Strandhagen, J. O. (2018). Grocery retail supply chain planning and control: Impact of consumer trends and enabling technologies. *International Federation of Automatic Control*, 51(11), 612-617. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2018.08.386>
- Vyt, D. (2005). Mesure de la performance en grande distribution alimentaire. *Décisions Marketing*, 40, 51-61.
- Waelli, M. (2009). *Caissière... et après ? Une enquête parmi les travailleurs de la grande distribution*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Waelli, M. et Fache, P. (2011). Quand le sujet "encaisse". À propos du détournement des règles de travail en hypermarchés. *Revue internationale de psychosociologie*, 43(17), 149-158. URL : <http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2011-43-page-149.htm>
- Walker, C. R., & Guest, R. H. (1952). *The Man of the Assembly Line*. Cambridge: Harvard University Press.
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long-Term Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 29(2), 280-304. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/256189>
- Wanamaker, J. (1909). The John Wanamaker Commercial Institute. A Store School. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 33(1), 151-154. URL: <http://www.jstor.org/stable/1011753>
- Weber, M. (1986). Enquête sur la situation des ouvriers agricoles à l'est de l'Elbe. Conclusions prospectives. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 65(1), 65-69. (Première édition 1892). Récupéré 28/08/2016 de : http://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1986_num_65_1_2350
- Weber, M. (1994). De la psicofísica del trabajo industrial. Dans : M. Weber, *Sociología del trabajo industrial* (pp. 77-243). Madrid: Trotta. (Première édition 1908).

- Weber, M. (1995). Le type pur de domination légale : la direction administrative bureaucratique. Dans : M. Weber, *Économie et société* (pp. 294-301). Paris : Plon. (Première édition 1921).
- Whyte, W. F. (1949). The Social Structure of the Restaurant. *American Journal of Sociology*, 54(4), 302-310. URL: <http://www.jstor.org/stable/2770650>
- Whyte, W. F. (1979). On Making the Most of Participant Observation. *The American Sociologist*, 14(1), 56-66. URL: <http://www.jstor.org/stable/27702360>
- Wickman, F. (2012). Working Man's Blues. Why do we call manual laborers blue collar? *Slate*, (1 mai 2012). Récupéré 1/03/2017 de : http://www.slate.com/articles/business/explainer/2012/05/blue_collar_white_collar_why_do_we_use_these_terms.html
- Willmott, H. C. (2007). La fuerza es la ignorancia, la esclavitud es la libertad: la gestión de la cultura en las organizaciones modernas. En: C. Fernández, *Vigilar y organizar* (pp. 103-160). Madrid: Siglo XXI.
- Wilson, C. (1979). *Jokes: form, content, use and function*. New York: Academic Press.
- Worthy, J. C. (1950). Organizational Structure and Employee Moral. *American Sociological Review*, 15(2), 169-179. URL: <http://www.jstor.org/stable/2086780>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Zamagni, V. (1992). Le développement de formes modernes de commerce organisé en Italie aux XIXe et XXe siècles. *Culture technique*, 27, 69-73.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2007). Minority Employees Engaging with (Diversity) Management: An Analysis of Control, Agency, and Micro-Emancipation. *Journal of Management Studies* 44(8), 1371-1397.
- Zenor, M. J. (1994). The Profit Benefits of Category Management. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 202-213. <http://www.jstor.org/stable/3152194>
- Zola, E. (1994). *Au bonheur des dames*. Paris : Hachette. (Première édition 1883).
- Zook, C. (2007). Finding Your Next Core Business. *Harvard Business Review*, 85(4), 66-75.
- Zunt, D. (2018). Who did actually invent the word “robot” and what does it mean? *The Karel Čapek Web-site*. Récupéré 29/10/2018 de : <https://web.archive.org/web/20070701054136/http://capek.misto.cz/english/robot.html>

ANNEXES

ANNEXE [n° 1]



Figure 3.1. Le terminal portable, le casque et la batterie pour la préparation de commandes dans l'organisation du travail type *Voice Picking*.

Source : adapté de : <https://www.honeywellaidc.com/products>

ANNEXE [n° 2]



Lettre de présentation de la recherche et de formulaire de consentement

Titre du projet de recherche

Plaisir et souffrance dans le travail au quotidien. Étude de cas : Chefs d'équipe et personnel subalterne dans une grande entreprise de distribution alimentaire

Chercheur responsable du projet : Hécator Leonel BERMUDEZ

Programme d'études : Doctorat en sociologie

Adresse courriel : bermudez.hector_leonel@courrier.uqam.ca

Téléphone : (514) 725-3143

Direction de recherche : Isabelle Lasvergnas, Professeur titulaire

Département ou École : Département de sociologie

Faculté : Faculté des sciences humaines

Courriel : lasvergnas.isabelle@uqam.ca

Téléphone : (514) 987-3000 poste 3587

Laval, le 28 janvier 2016

Madame, Monsieur,

Nous vous invitons à vous associer à un projet de recherche de doctorat en sociologie sur le quotidien de la vie de travail dans l'Entreprise *Aliment inc.* Cette recherche a reçu l'approbation éthique de la Direction des Ressources humaines de *Aliment inc.*, ainsi que du syndicat. Elle a également été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche (CERPÉ) de la Faculté des sciences humaines de l'UQAM.

M. Hector Bermudez, chercheur responsable de la recherche, sera intégré selon les termes de la convention collective, à titre de travailleur dans plusieurs équipes et succursales pendant une période de 4 mois environ. C'est en effet à la condition d'agir parmi vous au titre de travailleur de l'entreprise *Aliment inc.*, et en effectuant les mêmes tâches et routines de travail que les vôtres, qu'il pourra comprendre de l'intérieur, et par sa propre expérience vécue, la réalité de votre vie au jour le jour dans l'entreprise, ses difficultés et ses souffrances, mais aussi ses sources de satisfaction.

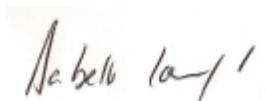
Il est très peu probable que la présence de Mr Hector Bermudez soit source d'inconfort pour les employés. Vous ne serez ni filmé, ni enregistré. L'analyse des observations recueillies lors de l'observation sera strictement anonyme et ne permettra en aucune façon d'identifier qui que ce soit dans les équipes ou les succursales. Aucune information personnelle ne sera transmise à la Direction de l'entreprise. Les données d'observation seront conservées sous clé dans le bureau du chercheur pendant la durée totale du projet avec votre formulaire de consentement joint ci-dessous. Ces documents seront détruits 2 ans après les dernières publications des résultats de la recherche.

S'il advenait toutefois que vous ressentiez personnellement un quelconque sentiment d'inconfort, M. Hector Bermudez et moi-même ferons en sorte de résoudre au mieux les difficultés que vous pourriez éprouver. Vous pourrez vous adresser directement à moi, en tant que directrice de la recherche (Isabelle Lasvergnas, 514 987 3000, poste 3587 ou lasvergnas.isabelle@uqam.ca), et je vous rencontrerai. Vous pourrez aussi avoir recours aux conseils du psychologue de l'entreprise.

Votre acceptation personnelle de la présence du chercheur dans l'entreprise est libre, et vous serez libre de mettre fin en tout temps à votre participation au processus d'observation. Dans ce cas, toutes les notes qui auraient pu être reliées à votre situation propre de travail seront détruites.

Votre consentement à la présence du chercheur dans l'entreprise est essentiel pour la réalisation de ce projet qui permettra de mieux faire connaître à la Direction la réalité profonde de votre vie de travail. Il aidera en outre à l'avancement des connaissances en sociologie de l'entreprise, notamment dans le secteur de la grande distribution

alimentaire. Nous tenons à vous remercier d'avance très chaleureusement de votre précieuse contribution.



Isabelle Lasvergnas, PhD

Professeur titulaire,
Département de sociologie, UQAM
Directrice de la recherche

Hector L. Bermudez, MSc

Doctorant en sociologie
Département de sociologie, UQAM
Chercheur

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT⁷⁰

Signatures Employée/ Employé

Je reconnais avoir lu la lettre de présentation ci-dessus, et consens à contribuer à ce projet de recherche. Je comprends également que je peux mettre fin en tout temps à cet accord de ma part, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le chercheur responsable du projet.

Ma contribution est offerte gratuitement.

Je reconnais aussi que le chercheur responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma présente décision.

Je souhaite être informée/informé des résultats de la recherche lorsqu'ils seront disponibles :

oui non

Nom, en lettres moulées, et coordonnées

Signature de la personne

Date

Chercheur- responsable du projet

Je déclare avoir expliqué le but et la nature du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et aux craintes éventuelles.

Hector L. Bermudez

Date

⁷⁰ On a les sept consentements remplis et signés correspondants aux entrevues qualitatives réalisées.

ANNEXE [n° 3]

ENTREVUE AVEC « ÉMILE ZOLA »⁷¹

(Surintendant; dans le bureau de la direction commerciale; juin 13 2016)

Transcription (*verbatim*)⁷²

Hector L. : J'insiste, cela n'est pas un questionnaire, c'est surtout un dialogue. J'ai à la main une page pour les pistes du dialogue. Comme tu sais, la thèse est sur le plaisir et la souffrance dans le travail au quotidien.

Émile : Oui, je le sais.

Hector L. : Il s'agit d'une sociologie de l'expérience sensible. Donc, j'ai eu la chance de connaître les expériences les plus stressantes des collègues préparateurs de commandes, les tâches parfois pénibles, l'angoisse par la productivité, etc., par ma propre expérience...

Émile : Oui, oui...

Hector L. : Alors, j'aimerais t'entendre sur ta propre expérience...

Émile : ... expérience de chef, n'est-ce pas ?

Hector L. : Oui, oui. Alors, pour commencer, pour commencer. Je crois que la façon la plus facile pour commencer cette conversation serait que tu m'expliques en quoi consiste ton travail ; les fonctions, les responsabilités, etc.

Émile : Ok. Ben. Moi, mon travail dans le fond, c'est d'appuyer les contremaîtres. Oui, c'est de donner des directives qui sont claires et s'assurer que ça soit compris. Compris de la part des contremaîtres. Et c'est d'avoir alignement. Dans le fond c'est conduire... par exemple : si aujourd'hui on devrait assembler 72000 caisses... mais comment est ce qu'on va faire pour y parvenir. Et puis, quelles décisions pouvoir prendre. Est-ce qu'on va faire un peu moins de réception ou moins de préparation... oui, j'ai mes préparateurs... ben alors, comment est ce qu'on va être sûr que le travail s'effectue correctement et, en même temps pour éviter que personne ne se blesse. S'assurer qu'on aura un endroit sécuritaire et qu'on desserve nos clients correctement. C'est assurer que les opérations roulent bien, qu'il n'y a pas de [problèmes]. Et que s'il y a un imprévu... qu'est-ce qu'on fait comme plan B, si le plan B il n'est pas faisable, alors, le plan C. Et puis, qu'est-ce qu'on fait pour y arriver. Et puis si on n'est pas capable de le faire, ben on va changer notre façon de faire et puis on va planifier autrement. En gros, c'est ça. C'est vraiment de donner de directives claires à son équipe et s'assurer qu'ils le suivent. Et que s'ils ne sont pas d'accord, ben c'est de changer et puis voir les différences des points de vue, de chacun. Ça aussi c'est important.

Hector L. : Disons que ça c'est la « mission » de ton poste...

Émile : Oui, c'est ça.

⁷¹ Pseudonyme, évidemment.

⁷² On a les *verbatim* correspondants aux sept entrevues qualitatives réalisées.

Hector L. : Mais c'est une mission que tu reçois par mandat ou est-ce que tu as de l'autonomie pour imaginer ça... ?

Émile : Ben, c'est l'autonomie. C'est l'expérience. Ça fait 20 ans que je travaille dans ce milieu là. J'ai déjà travaillé chez un compétiteur. Je me suis occupé de la réception, de l'expédition, du transport, le service à la clientèle,

Hector L. : Juste pour savoir si j'ai bien compris... tu connais tous les postes. Tu as déjà fait les postes ?

Émile : Le poste de préparateur de commandes, non. J'ai déjà montée de commandes quand on a été avec de problématiques, de choses comme ça. Mais ça fait 20 ans que je suis quasiment contremaître. Alors, oui, j'ai fait tous les secteurs dans l'entrepôt. Dans les entrepôts que fonctionnent avec [gros collectes] et quand je suis arrivé ici depuis 2008 j'ai aussi fait toutes les postes, tous les horaires de travail. Je suis autant de jour, de soir, de nuit, fin de semaine, m'en suis occupé de la réception, de l'expédition, le chargement... oui, j'ai une bonne connaissance de l'opération. C'est sûr que je suis une bonne personne qui est capable de guider des différents contremaîtres et sur les tâches qu'ils vont faire, parce que je les ai déjà exécutés.

Hector L. : Alors, tu as déjà occupé les postes...

Émile : Oui. Mais le poste de contremaître je l'ai fait au complet. Mais de préparateur de commandes je l'ai fait de façon occasionnelle. Peut-être dans ma carrière je l'ai fait 5, 6 fois.

Hector L. : Puis, d'opérateur ?

Émile : Opérateur, non. Non plus. Mais en tant qu'opérateur j'ai été formé pour évaluer les opérateurs. Alors, je suis capable de dire si le travailleur travaille de façon sécuritaire, s'il fait ses manœuvres correctement. Comme on nous demande. Parce que j'ai été formé pour cela.

Hector L. : Tu te sens donc le chef des contremaîtres...

Émile : Oui, le chef des contremaîtres, le patron des contremaîtres.

Hector L. : Oui, j'ai saisi, je connais les contremaîtres : Hugo, Jules, etc.

Émile : Oui, Bertand, Alain, Marine⁷³...

Hector L. : Oui, cette équipe formidable... L'équipe qui a le contact direct avec les préparateurs... Alors, ton équipe sont eux.

Émile : Oui. L'équipe que j'ai à gérer c'est l'équipe de contremaîtres. Par contre, quand les contremaîtres ont des situations difficiles avec les employés ou ils ne savent pas trop comment aborder le problème. Ben souvent je leur permets d'intervenir dans le sens que je vais *coucher* le contremaître comment va faire ou souvent je vais à la rencontre mais comme observateur. Juste pour voir comment ça se passe l'interaction entre le contremaître et l'employé et souvent je dois voir s'il y a du feedback au contremaître. De faire une bonne rencontre ou simplement le dire « fait attention à ce détail là », comme ça la rencontre va être plus facile. Alors, j'essai de préparer le contremaître s'ils ne sont pas certains, ben non prépare ta rencontre et puis. Surtout toi

⁷³ Pseudonymes.

ça c'est important, avant de te mettre devant l'employé ben tu connais son dossier, tu te prépares, parce que comme ça c'est plus facile.

Hector L. : Cela c'est une espèce de *coaching*...

Émile : Oui.

Hector L. : C'est comme ça que tu comprends ton travail...

Émile : Pour moi, j'ai une équipe de jeunes gestionnaires. Il y en a beaucoup qui n'ont pas à énormément d'expérience, alors pour moi, il faut que je joue mon rôle en tant que coach avec les contremaîtres. Parce que si je ne les coache pas correctement, ben dans 3 ou 4 ans c'est moi qui va encore à faire le travail. Ce que je veux c'est des amener à les faire mûrir, les faire progresser, et puis à même temps pour eux c'est de l'autonomie. Ah... Émile n'est pas là mais on est capable de le faire quand même. Ça leur permet d'exercer leur autonomie.

Hector L. : Ça m'intéresse beaucoup. Tu penses que leur donner l'autonomie c'est un avantage pour ton travail...

Émile : Oui, c'est un avantage.

Hector L. : Peux-tu me dire pour quoi ?

Émile : Ben, parce qu'après ça on n'a pas besoin d'être toujours impliqué. Puis on sait que le travail va être effectué correctement. C'est surtout ça qui est important. Alors, plus qu'ils sont autonomes plus qu'ils peuvent faire des choses différentes durant une journée de travail... puis ça fait une équipe de gestionnaires plus solide, parce que s'il y arrive un événement ils seront plus capables de le gérer et de l'adresser. S'ils n'ont pas ce bagage là, ben à ce moment là oups ils vont courir partout et puis ils ne vont savoir quoi faire. Alors, devant les employés c'est toujours important de montrer qu'on a le contrôle, parce que la journée qu'on demande qu'on n'a pas le contrôle... ouf ! ça va pas bien.

Hector L. : Oui, mais j'ai pu m'apercevoir à partir d'avoir connu ton travail qu'il s'agit d'un contrôle qu'on peut appeler non policier, c'est surtout un contrôle comme « prof », comme coach.

Émile : Oui. Comme coach.

Hector L. : Est-ce que tu penses qu'il y a quelque chose à voir avec la motivation ?

Émile : Ben, c'est plus motivant de dire... ben OK je n'ai pas besoin de mon patron pour exécuter mon travail. Parce que quand je trouve mon patron toujours à l'arrière qui me surveille par-dessus mon épaule, oui quand on commence c'est correct mais à un moment donné et avec de l'expérience tu dis non, toujours voir mon patron... je sais qu'est ce que je dois faire, je connais le *business*, je connais les opérations. Alors, je n'ai pas besoin de mon patron. En fait, moi, quand j'étais contremaître je n'avais pas besoin de mon patron, je savais qu'est ce que je devais faire, je savais la journée que je devais à faire, le travail que les employés devaient exécuter et tout ça. Je n'avais pas besoin d'une directive. Je n'attends pas la directive du directeur pour savoir qu'est ce que je dois faire. Si je ne travaille pas correctement le directeur me le dira, mais il coaché ! S'il y a un trou dans la chaîne. Si on n'avait pas trouvé le même point de vue mais... c'est comme ça que ça fonctionne.

Hector L. : Oui, mais tu parles de contrôle... c'est-à-dire de leur faire travailler, disons à l'équipe de contremaîtres, les laisser pour son autonomie, etc., mais ils doivent savoir que tu as le contrôle...

Émile : Oui.

Hector L. : Pas besoin de leur dire : je suis là avec la matraque... mais ils le savent...

Émile : Oui.

Hector L. : Tu es sûr et certain qu'ils savent que tu as le contrôle...

Émile : Oui.

Hector L. : Aucune hésitation ?

Émile : Aucune hésitation.

Héctor L. : Rires...

Émile : Non, parce qu'après ça plus qu'on les rend autonomes notre rôle après ça est celui de vérifier... Qu'est-ce qu'est fait ? Alors, c'est de faire de petites vérifications... poser 3 ou 4 questions, donc, c'est fait... oups ! comment ça ? Et puis on s'attend de bonnes raisons. Ça se peut qu'on a le temps pour x ou y raisons mais qu'ils soient honnêtes pour me le dire.

Hector L. : Ça se passe souvent ou c'est rare ?

Émile : Non. C'est rare. C'est ben rare. Il y a de petits conflits ou on n'est pas sur la même longueur d'onde. Mais c'est important. Tous ne sont pas d'accord, mais... on fait de petites rencontres et puis... pour leur faire savoir pourquoi on est décidé de faire de cette façon là, parce qu'il y a des raisons. Parfois, malheureusement il y a des raisons qui sont politiques, des décisions, des alignements de *Aliment* inc. qui décide ben ça va faire comme ça... partout... ben, même si on n'est pas d'accord, malheureusement, c'est une politique de la compagnie et il faut que les gestionnaires trouvent une option. Si oui, je trouve que ça a de la logique... si tu es pas d'accord, vas voir ton supérieur... mais malheureusement la majorité des fois ça n'est pas négociable, c'est comme ça. Alors, si à un moment donnée tu n'es pas d'accord avec aucune politique, tu n'es pas à la bonne compagnie. Tu devrais mieux travailler ailleurs parce que tu vas à être déçu tout le reste de ta carrière... parce que les politiques ne sont pas la pour changer chaque fois même à chaque année...

Hector L. : Je pense que quand la haute direction d'une entreprise assez bonne comme *Aliment* inc. prends de décisions, de politiques, c'est l'intelligence qui le donne les directrices... mais ça m'inquiète l'obéissance des cadres. Tu parles d'une obéissance non pas bête...

Émile : Non. Non.

Hector L. : C'est parce que tu trouves qu'il y a de bon sens...

Émile : Oui. C'est ça. Moi, si j'assume une directive du directeur ou de la gérante de Ressources humaines, ou quoi que ce soit, si je ne suis pas d'accord, je vais discuter avec eux. C'est ça que je vais faire. On ne passe un message aux employés en disant : « c'est le directeur qui dit ça ». Non, non. Tu n'es pas un facteur, non ! C'est toi qui te l'appropries, alors si tu te l'appropries c'est parce que tu es d'accord, et si tu n'es pas d'accord c'est à toi de débattre. Malheureusement, des fois, non... c'est comme ça. Et puis on dit ben après discussion il peut avoir des changements. Alors on dit : « moi, je

fait ma part, j'ai réussi à faire changer tel ou tel aspect, OK, j'ai gagné mon point » mais après ça tu ne peu pas dire que tu n'es pas d'accord avec ce changement. C'est dur à dire mais en ce qui concerne cette politique là, moi j'ai participé, et j'ai donné mes idées, j'ai donné mon point de vue. Alors, est bien difficile à dire que je ne dis pas là...

Hector L. : Je pense que tu as utilisé le mot correct, tu dis : « je ne suis pas un facteur »... parfois... j'ai essayé de faire changer d'opinion, mais... ce n'est pas comme ça que ça marche...

Émile : Ça n'est pas possible et puis, si cela n'est pas possible, bon, le directeur ou la gérante de Ressources humaines va me l'expliquer, et après ça, OK., on est assez mature pour dire : « oui, c'est vrai, je ne l'avais pas vu de ce point de vue là, je n'avais pas vu les répercussions possibles. » Alors, de cette façon là je me l'approprie... je ne suis pas le messager de... oui, je suis un représentant de *Aliment inc.* puis on se rend comme ça aux choses.

Hector L. : Tu as le critère, etc., alors je me demandais si c'est rare ou c'est tout à fait normal dans le quotidien du travail ?

Émile : Je te dirai c'est rare parce que souvent ce sont des choses qu'on avait déjà discuté ensemble, avant. C'est juste de prendre une position après d'avoir même ça prend d'avoir des commentaires des contremaîtres, d'une problématique, de choses comme ça. Ben, c'est ça. On a une problématique mais on ne savait pas trop comment la gérer parfois parce que ça implique plusieurs personnes, ben nous on prend nos commentaires et après ça ben on descend...

Hector L. : J'essayerai de te faire la vie difficile (rires)...

Émile : Ben, il n'y a aucun problème (rires). Ben, parfois ça vient de la haute direction : de la vice-présidence, même de la présidence... quand c'est comme ça, quand ça vient d'eux, j'ose espérer que quelqu'un a émis son commentaire en haut qui n'est peut-être pas d'accord, mais s'il est d'accord et puis tout le monde est d'accord, ben on descend. Puis, oui encore une fois quand tu es [...] c'est toi qui le dite... ben c'est le président qui dit ça, voici son message, non. « Asteure, à partir de... dorénavant c'est comme ça chez *Aliment inc.* », et même si on, même si tout le monde chicane, c'est rendu comme ça chez *Aliment inc.*

Hector L. : Et parfois, je me demande, même si le syndicat n'est pas d'accord

Émile : Si le syndicat n'est pas d'accord, on a eu de discussion avant, mais quand la ligne est tracée par la haute direction, c'est plus dur à faire changer...

Hector L. : La question c'est parce que je n'ai pas eu la chance de comprendre cette relation avec le syndicat. Disons, dans ce cas là, j'imagine s'il y a une politique dont le syndicat met la résistance, vraiment la résistance : « on ne fera pas ça, cela n'est pas dans la convention, etc. » Qu'est-ce que tu feras dans ce cas là ?

Émile : Ben, c'est parce que c'est nous les gestionnaires. Oui, on peut être un bon joueur, à parler au syndicat, leur dire c'est ça qui aller vient, mais c'est notre ligne tracée même si le syndicat n'est pas d'accord ou ils ne sont pas certains, ben c'est quand même nous les patrons. C'est nous les gestionnaires. On est quand même correct de lui

dire au syndicat parce que c'est sûr qu'ils vont ramasser la bonne marée après de leur membre ça fonctionne pas mais la décision est prise.

Hector L. : Et la motivation ? Pourrait baisser ?

Émile : Ben, c'est sûr que les travailleurs vont souvent le recevoir come « wow, encore autre chose qu'on se fait enlever. » Oui mais c'est peut-être quelque chose que tu n'avais pas le droit, donc il faut te l'approprier ce qu'on fait en tant que gestionnaire de prendre le bout de terrain qui nous appartient, et ça aussi. Et souvent c'est quand [...] beaucoup [...] c'est quand peut-être un certain a laisser aller, alors eux leur territoire ils l'agrandissent tranquillement, mais quand on met de balises, ben, on resserre un petit peu l'étau. Alors pour eux [...] ce n'est pas un privilège, tu te pris ce privilège s'il n'a pas le droit souvent c'est ça ce qui arrive...

Hector L. : Ben, c'est une situation que je trouve assez compliquée en ce qui concerne la motivation...

Émile : Mais souvent on va dire, je vais te donner un exemple. Quand tu travaillais ici il y en avait beaucoup qui travaillaient avec des écouteurs dans les oreilles, de téléphone cellulaire, de petit haut-parleurs.

Hector L. : Oui, j'ai pu remarquer ça...

Émile : Oui, c'est ça. Mais aujourd'hui il y a une politique : C'est fini. Aucune tolérance.

Hector L. : Ah, c'est nouveau ! Quand j'étais ici il y avait pas mal de gars qui avaient des écouteurs, des haut-parleurs...

Émile : Oui, c'est ça. Il y avait une tolérance. Malgré qu'on a parlé dans l'embauche : « pas de cellulaire, pas d'écouteurs, dans l'entrepôt, etc. » ben, oui, il y avait une certain tolérance. On intervenait des fois, des fois non. Mais on a mis une nouvelle ligne : c'est tolérance zéro. C'est fini !

Hector L. : C'est quoi la réaction de la nouvelle directive ?

Émile : On a discuté beaucoup dans le comité de santé et sécurité, avec les membres du syndicat, et ça a été non, pour nous c'est terminé. C'est tolérance zéro ! Alors, c'est sûr qu'il y a fait un mecontent mais le syndicat a dit ben ça pourra être plus... mais non. C'est terminé. Alors, ce qu'on a fait ce de faire sortir un mémo pour une période d'adaptation. On a laissé trois ou quatre semaines de rencontres informelles... « ben, fait pas ça ton écouteur », on faisait comme ça pour faire l'idée progresser. Dans le mémo c'était clair que à partir de 31 mai c'est terminé.

Hector L. : Alors, comme tu sais ça m'intéresse le plaisir et la souffrance dans le travail au quotidien, donc, dans ce cas là, ceux qui travaillaient avec des sons, de la musique, etc., peut-être étaient plus à l'aise, plus content, plus motivés. Mais je trouvais en parallèle les dangers, les choses de la sécurité et la possibilité de faire des fautes, des erreurs. Donc...

Émile : Ben, c'est ça ce qu'on a évalué avant de dire qu'on va arrêter les écouteurs, tout ça, on a fait de tests. À l'arrière de certains employés, au dos. On leur parlait, mais, aucune réaction. On se rapprochait, leur parlait quand même fort... aucune réaction. L'employé ne savait pas même qu'on était là.

Hector L. : Comme des test pilotes ?

Émile : Oui, on a fait plusieurs tests comme ça. Avec des délégués de santé et sécurité, et l'employé... aucune idée qu'on était là. Ils étaient dans un autre monde. Alors, malheureusement, quand on a 65 préparateurs, des opérateurs, des chargeurs, environ 120 employés tu ne peut être « dans ta bulle ». Malheureusement, il faut qu'on soit conscient de son environnement. Puis on se rend compte qu'avec des écouteurs... oui, j'écoute la musique, on est un peu moins attentif, je ne peux pas attendre que quelqu'un... ben...

Hector L. : Je dois être « objectif », je ne travaille pas pour le travailleur on bas de l'échelle, non plus pour la direction, mon travail est celui du scientifique, tu le sais. Mais ce que je trouve pas mal intéressant et je ai pu le valider, parce que j'étais avec le casque, le casque donne les ordres et réduit la capacité de la perception auditive...

Émile : Oui, oui.

Hector L. : Donc, si j'utilise de l'autre côté de la musique électronique...

Émile : Oui, oui, oui...

Hector L. : C'est bon mais... c'est ça.

Émile : Oui, oui, oui... (rires)...

Hector L. : Parfois... ben, c'est comme ça qu'on dialogue... parfois le seul casque plus le bruit ambiance donne, je ne dirais pas un étourdissement, mais une espèce d'isolement fort. Alors, je trouve cette directive très intéressante. J'ai été aussi contremaître pendant une belle dizaine d'années. En fait, j'ai commencé en bas de l'échelle et puis j'ai monté dans plusieurs occasions. En tout cas. Bon, justement pour le plaisir et la souffrance au travail, j'insiste qu'il s'agit d'une sociologie de l'expérience quotidienne au travail. J'aimerais que tu me dises... c'est quoi la chose la plus difficile dans ton travail... ce qui te cause vraiment de moments difficiles... on ne dirait pas « quel travail de merde ! »...

Émile : (Rires)...

Hector L. : La chose la plus difficile...

Émile : Ben, je vais parler pour moi, là. Le plus stressant pour moi c'est... [hésitations]... c'est vraiment mettons une gros manque de personnel. Ce n'est pas l'effet de trouver les gens pour faire de temps supplémentaire et tout ça... mais parce que j'ai toujours dans l'esprit de livrer le client à l'heure.

Hector L. : Le qui ?

Émile : Le client. De livrer le magasin à l'heure.

Hector L. : Ah, le client.

Émile : Oui, parce que c'est lui qui me permet d'avoir un travail. Alors, c'est important mieux qu'il est desservi plus qu'il va commander à l'entrepôt, plus qu'on va avoir de travail à faire. C'est comme ça que ça fonctionne. Si je sers mal le client, ben, il va acheter ailleurs. Il n'y a aucune obligation d'acheter ici.

Hector L. : Quand tu parles du client il s'agit de celui de la caisse enregistreuse du magasin.

Émile : Oui, mais le client c'est le magasin *Aliment inc.*, mais si le magasin *Aliment inc.* ne reçoit pas sa commande, ben, le client ne fera pas son épicerie de fruits et légumes et il va aller acheter ailleurs. Ça sont des exemples qui sont banales mais c'est

la réalité de notre travail. Alors, si je desserte mal mon client il va acheter ailleurs. Puis moi [...] le volume [...] il va avoir [...] l'employé. Alors, c'est pour ça.

Hector L. : Ce n'est pas banal, je crois...

Émile : C'est ça qui est important. C'est de trouver comment on va faire quand on manque de personnel. Quel chemin on va faire.

Hector L. : Cela t'angoisse ?

Émile : Ben, me donne un sentiment d'urgence. Tu as à rencontrer des employés pour des performances, des absences, des aspects disciplinaires. Combien je en vais rencontrer aujourd'hui ? Je vais rencontrer ceux que je dois rencontrer. Puis, je n'ai pas trop... ça ne me dérange pas trop parce que ce n'est pas moi qui prend le téléphone pour dire je suis malade, c'est l'employé. Alors pour moi ça c'est de... je n'ai pas trop de sentiment de ce côté-là. Je peux être compréhensif, je peux être [...] il a ses raisons mais, je ne suis pas celui qui prend le téléphone. Je n'ai pas appelé 20 employés pour dire « je ne rentre pas aujourd'hui, je ne rentre pas aujourd'hui » c'est toi qui a appelé pour dire que c'est toi qui ne serait pas là.

Hector L. : Alors, pour savoir si j'ai bien compris. Ce que t'angoisse le plus, ce qui te cause la tension c'est le manque de personnel pour servir au client...

Émile : Oui. Oui.

Hector L. : C'est l'opération...

Émile : Oui. L'opération. Quand on manque de personnel.

Hector L. : Personnel d'opérateurs, de préparateurs, de réception, etc. OK., mais je ferai ici une espèce de détournement à la question... parce que tu es le chef de contremaîtres. Alors, tu as une équipe formidable, j'ai pu remarquer ça. Ils sont toujours à l'arrière des écrans, ils sont toujours occupés, ils ont toujours une espèce de tension, un souci, etc.

Émile : Un stress...

Hector L. : Oui, mais je dirais plutôt un stress positif. J'ai remarqué que tous les contremaîtres font partie d'une équipe qui marche très bien. Alors, tu parles du manque de personnel de préparateurs, d'opérateurs, de réception, etc., qu'est-ce que passe dans le cas qui te manque le personnel de contremaîtres...

Émile : Ben, s'il manque de contremaîtres je peux toujours voir s'il y a un autre contremaître que peut faire le travail. Il peut entrer en temps supplémentaire, un contremaître de jour qui travaille de soir ou de choses comme ça. Si j'ai vraiment manque de contremaître et que personne n'est disponible, ben, je suis capable de faire le travail. Il faut que je vais les aider. En tant que patron, si les employés que je gère sont dans le pétrin il faut aller les aider. Pour quoi ? parce que j'ai déjà être de contremaître, je connais le travail qu'il y a à faire, puis je suis capable de voir s'ils sont débordés ou non, des fois on peut voir vite si sont débordés mais quand on gère les choses c'est pas si pire que ça. Mais si on a besoin d'aide je suis toujours pour les aider.

Hector L. : Alors, c'est ça le cas qui te cause la difficulté, le stress, le manque de personnel...

Émile : ... Plus de stress, mettons. Parce que je veux que les choses soient bien faites et je veux servir le client à l'heure, je veux que personne ne se blesse, et je veux que

tout le monde ait une journée agréable. Alors, je me mets cette pression là, parce que je fais comme ça, moi en tant que gestionnaire. Parce que n'est pas de dire « ben, oups je fais bons chiffres et *ciao*, bye. Et je m'en vais chez nous. Non ! » Si mon équipe est dans le trouble, même si ça fait 10 heures 12 heures que je viens de jouer ici, je vais continuer, parce que mon équipe est dans le trouble.

Hector L. : C'est ta conviction...

Émile : Oui. Puis, moi j'essaie de leur [gant] puis quand j'ai besoin d'aide, ben souvent ils vont m'apporter leur aide, mais j'essaie de faire à l'inverse, quand ils ont besoin d'aide, je vais apporter mon aide. Et puis comme ça... ça c'est comme une monnaie d'échange : tu as besoin d'aide, je vais t'aider, quand j'ai besoin d'aide par contre je sais que je peux compter avec ça. Alors, c'est donnant-donnant.

Hector L. : Alors, je me pose la question, mais à l'inverse... qui est-ce que tu aimes le plus ? Le travail qui te donne la plus grande satisfaction, etc.

Émile : (Hésitations). Gérer les opérations. Moi, j'aime ça être sur le plancher. Par contre, avec le travail que j'ai à faire maintenant je dois être moins sur le plancher. D'aller voir les employés, jaser... ben ça va bien, ça ne va pas bien ? Puis ça prend 15 secondes, ça n'est pas long là, puis on les voit suit, ça nous aide à comprendre nos employés, faire ça qu'on se comprend et de savoir si ça va bien ou ça va pas bien. Alors, c'est flagrant là. C'est la forme de connaître les gens. Apprendre avec qui est ce qu'on travaille, ça c'est tout savoir mais je suis capable de voir aller et puis ça va pas bien. Peut-être je vais jaser avec toi 4 ou 5 minutes. Ça ne coute rien, mais ça va lui faire du bien. Alors, moi, j'aime ça. J'aime ça.

Hector L. : C'est l'une des tâches que tu aimes le plus.

Émile : Moi, moi, j'aime de faire ça. Parce que... après ça, l'employé... Des fois ça ne prend pas grand-chose, de jaser avec quelqu'un puis après ça, oups, la motivation, ah, ah, oui, puis OK., deux ou trois jours après c'est ben... Alors, ce n'est pas connaître l'histoire de tout le monde, mais quand on connaît quelques lignes des fois ben on comprend mieux. Et quand on fait des rencontres d'employés, parce qu'ils s'absentent parce qu'ils ne sont pas rendus à point, etc., ben tu es déjà dans un petit bout de l'histoire. Tu connais, tu marches pas dans celui pour sa façon de parler... qu'est-ce que vous disiez. On peut faire les rencontres aussi de façon différente

Hector L. : Alors, tu aimes le côté subjectif du travail... le côté de la relation...

Émile : [en interrompent] Oui. Le côté humain !

Hector L. : Le côté humain...

Émile : Le côté humain. Ça c'est vrai !

Hector L. : Puis, de l'autre côté, de l'opération en tant que tel... on pourrait dire le côté objectif, l'écran, le chiffre, la machine, le productivité, et tout ça... de ce côté-là, c'est quoi ce que tu aimes le plus ?

Émile : [hésitation] Ah... je te dirais que mieux qu'on a c'est plus facile à contrôler. On sait exactement ce que l'employé a fait. On n'a pas à suivre sans les tous soupçons. Ah, je pensais que tu étais bon, que tu n'étais pas bon. Avec l'écran, tu as l'heure juste. Les données ne sont pas forcées. C'est... ah, je pensais que tu n'es pas un très bon opérateur, parce qu'avant les opérateurs n'étais mettons évalués. Tu les regardais

travailler et tu pensais qu'il était bon. Mais avec l'écran astérisque c'est humm... Non. Ce n'est pas lui qui est bon, c'est celui que je pensais qu'il n'était pas bon. Alors, cela te permet de nuancer, et dans le fond de voir les gens travailler, voir les cliques si on blague tu roules à la course... et quand tu regardes son bulletin à la fin, ben...

Hector L. : Alors, cela c'est bon pour toi, pour les gestionnaires...

Émile : Oui, c'est bon pour nous. Mais, parce que si tu n'as pas évalué avec le système, ben tu penses qu'il a fait une très bonne journée. Il m'a donné l'impression qu'il a été au bout toute la journée, mais dans le fond...

Hector L. : Parce que tu regardes les cadences, les rythmes, etc., et ça te fais penser qu'il est bon...

Émile : [en interrompant] Oui. L'impression qu'il donne, tu as l'impression qu'il travaille, qu'il a fait beaucoup, mais quand on va voir l'écran, c'est... wow, attend une minute ! Il y a une différence. Alors, ça change notre perception.

Hector L. : Si je fais la bonne interprétation, ce type de contrôle précis te donne l'assurance, la confiance, la tranquillité... tu penses... ben, je ne me trompe pas, c'est comme ça... alors, c'est bon, n'est-ce pas ?

Émile : Oui. Pour moi c'est bon. Puis ça me permet de... quand je rencontre l'employé, ça me permet de me préparer également. Il n'est pas juste de dire « ah, tu n'est pas au 100%, tu ne fonctionnes pas » ...

Hector L. : C'est comme quand tu as fait la rencontre avec moi, la rétroaction (rires)...

Émile : Oui (rires), c'est de regarder la progression, c'est de regarder les journées du travailleur, bon, souvent ils peuvent se cacher, ils perdent du temps, il ne respecte pas le temps des pauses, l'heure des repas, le fin de quart, des choses comme ça. Il faut alors savoir exactement où aller voir. Mais quand l'employé respecte ses pauses, respecte le repas, le quart, on voit qu'il n'y a pas beaucoup de perte de temps... mais oups ! c'est peut-être autre chose. De manque de formation, ce qu'il y a de difficultés avec la technologie, etc. Alors, à ce moment là tu n'auras pas le même discours. Parce que celui qui ne respecte pas les pauses, les repas, le quart, ben... cela n'est pas compliqué. Il faut lui dire, simplement, fais attention à ça parce qu'on n'attend pas ça. Mais celui qui respecte... as-tu de problèmes avec l'équipement ? As-tu besoin de formation ? Alors, le discours est différent. Ce n'est pas juste de dire : « ah, tu n'as pas fait le 100%, ça fonctionne pas ». Le discours est différent.

Hector L. : Disons que la machine, puis le software, le système de contrôle te donne la certitude que tu es juste avec le travailleur...

Émile : Oui. Je suis juste. Je vais être équitable entre les travailleurs. Ça n'est pas une perception que... ah, M. Bermudez, il est super bon, lui, et je n'ai pas vérifié, non. Et M. Tellier, il n'est pas bon, parce que lui... non. Non, le système va évaluer M. Bermudez et M. Tellier, ben... je l'air juste. J'ai comme le bulletin de chaque employé.

Hector L. : Et, cela c'est bon ?

Émile : Pour nous c'est bon. Pour notre gestion c'est beaucoup plus facile. Parce que c'est le bulletin. C'est comme le bulletin d'un étudiant à la fin de l'année scolaires : le bulletin c'est la photo. Il a fait de tests, des choses pour avoir ce résultat là. Après ça

on s'est questionné : est-ce que j'ai fait l'effort pour être le meilleur ? Ou il manque de formation, ou d'information.

Hector L. : Alors, c'est confortable d'avoir ce type d'éléments technologiques pour faire le travail...

Émile : Oui. C'est beaucoup plus facile...

Hector L. : Ben, je pense qu'il me manque seulement deux questions...

Émile : Non, non. Il n'y a aucun problème (rires).

Hector L. : Parce que je dois reculer un peu. J'avais pris la note quand tu parlais de ton équipe de contremaîtres. C'est tellement masculin ! Il n'y a qu'une femme...

Émile : On a trois femmes là. On a engagé trois filles ! C'est moins masculin... (rires).

Hector L. : Ben, j'espère que tu comprends (rires)... C'est Marine⁷⁴, la seule que j'ai connu. Émile : Oui, oui. C'est Marine (rires)...

Hector L. : En fait, l'assistante du directeur m'avait dit qu'il était en train de chercher, ben, que vous tous cherchaient plusieurs femmes pour le poste de contremaître... elles sont déjà prêtes ?

Émile : Oui. Il y a deux qui ont débuté... deux de plus Marine, Laure et Sylvie⁷⁵.

Hector L. : Je me demande pourquoi, parce qu'il est évident que le travail de préparateur, même d'opérateur est assez fort du point de vue physique, alors c'est masculin, ben... je ne suis pas machiste, mais les hommes sont attirés par ce travail plus que les femmes.

Émile : Ben, non. On a eu de femmes faisant le travail de préparateur de commandes. On a déjà eu...

Hector L. : J'ai pu voir de femmes qui travaillent comme conductrices de grosses machineries, des chauffeuses d'autobus, d'énormes camions, etc.

Émile : Ben, c'est sûr que le travail ici est quand même physique. On soulève plusieurs kilos par jour...

Hector L. : Je dirais de tonnes (rires)

Émile : Oui (rires)... mais on a déjà eu de femmes qu'on fait ce travail là. De préparateurs ici. À ma connaissance il y a eu une l'été passé, elle s'est retirée parce qu'elle est retournée à l'école, et puis il y a une autre qui a démissionné. Mais oui, il y en a... ben, en fait astheure il y a trois femmes comme contremaîtres. Pour quoi ? Parce que je crois qu'il faut mixer un petit peu. Les équipes de gestionnaires on a déjà de gens qui ont d'expérience et de gens qui ont moins d'expérience. Ça permet de voir le [...]... mais, d'abord les femmes, ça apporte un nouveau regard. Une nouvelle façon de faire, une nouvelle... oui, ça change, on change un peu de lunettes, mettons. Elles voient les choses qu'on ne remarque pas, elles vont gérer les dossiers de façon différente...

Hector L. : Ah, oui... tu penses ?

Émile : Oui. Oui.

Hector L. : Et tu as déjà remarqué des choses différentes ?

⁷⁴ Pseudonyme.

⁷⁵ Pseudonymes.

Émile : Ben, je te dirai pour l'instant on est sûr qu'on a le mandat clair a contremaître joué certain ça va être prêt. Je sais que... en tout cas. Pour l'avoir fait de Marine, c'est oui j'en veux, oui, je joue, j'en apprend beaucoup, elle va l'exécuter. Peut-être avec plus de regards que les hommes.

Hector L. : Ça m'intéresse, ça m'intéresse...

Émile : Oui, beaucoup plus de regards. C'est si Marine on a quelque chose à faire, elle va le faire ou si ce n'est pas fait, elle va faire le suivi d'elle-même. Un gars ça pourra être mon chum, mais si tu ne me parles pas, ça ne se fera peut-être pas. Ça va être plus flou... C'est mon impression ! C'est l'expérience que j'ai à date.

Hector L. : C'est bien intéressant... ce mixture là... Écoutez, ce que j'ai pu remarquer dans mon expérience en tant que préparateur de commandes c'est qu'on est dans un univers fermé de côté de l'entrepôt, de l'opération, de la tâche des préparateurs, des opérateurs, les mûrisseries, et même dans la réception, c'est un univers de gars qui sont en train de faire ce qu'il faut faire, parce qu'on sait que l'écran, la productivité, etc., on sais qu'on est contrôlé, mais on a une espèce d'autonomie non pas absolue, mais on sais bien qu'est qu'on doit faire. Si on est responsable, on fera son travail. Mais, de l'autre côté, c'est l'équipe de contremaîtres... ça m'attiré pas mal l'attention, parce que les contremaîtres sont, eux aussi, pas mal occupés. Ils ne perdent pas le temps, ils ne perdent pas un minute ! Ils sont toujours en train de faire quelque chose. Mais, j'ai trouvé, si tu me permets la critique, cette critique c'est pour la science...

Émile : Oui, oui...

Hector L. : j'ai trouvé une espèce d'isolement entre le travail de contremaître puis le travail des, des...

Émile : Le travail des employés de plancher...

Hector L. : Oui. Comment est ce que tu penses que ça donne la bonne communication, comment est la communication entre ces deux groupes de travail ? Pour moi c'est une espèce d'interrogation profonde... si tu me permets l'expression.

Émile : Ben, l'information elle va se donner, mettons à la réunion débutant le travail. Il y a une information qui se donne là. On essaie de faire de plus en plus de réunions avec les employés tous en même temps, d'arrêter le quart de travail pour faire une réunion. C'est sûr qu'arrêter le quart de travail une heure de temps, tout le monde au même temps, ça occasionne de problématiques... alors, il faut être réalistes également. Mais c'est important de le faire. C'est important ou si ce qu'on doit faire c'est pour la réception, ce qu'on se concentre plus dans ce groupe de travailleurs ciblé et on va faire de petites réunions su le plancher. On donne les nouvelles sur la réception au lieu d'arrêter tous les employés et aujourd'hui on est lundi, on prend note sur qui travaille à la réception. On va faire de petits meetings de 8 ou 10 employés. On va prendre 15 minutes on va parler de ça... bref, une demi-heure après, on va prendre l'autre groupe de travailleurs, on se réunie 10, 15 minutes on échange de l'information, OK. Le jeudi, oups, j'ai trois groupes qui n'étaient pas là, je peux appeler les trois et faire une petite réunion, pour qu'ils aient la même information. Comme ça l'impact sur les opérations est moins grand. Dans 10 minutes d'une journée d'un travailleur en bout de ligne ça

n'est pas si pire, mais quand j'arrête les opérations une heure de temps il y a de conséquences. Il faut le planifier, il faut le prévoir. 10 minutes, ça passe inaperçu.

Hector L. : Parce que les rencontres quotidiennes au commencement de la relève du travail sont toujours *flash*...

Émile : Oui. C'est toujours de l'information rapide. C'est fait pour ça. Mais c'est pour ça que quand on a des choses plus précises mettons avec les opérateurs, j'essaie de faire de petits groupes sur le plancher, durant les opérations. Alors je dois passer tous ceux qui sont là aujourd'hui, demain j'essaie avec de nouveaux travailleurs ceux qui n'y étaient pas hier, ceux qui étaient en congé, c'est simple là. Il faut passer l'information parce que...

Hector L. : Je pense qu'en tant que travailleur au bas de l'échelle on apprécie beaucoup l'information directe... donc, c'est pour ça que je dirais que c'est une question qui m'interroge...

Émile : Avant on faisait deux rencontres par année, à peu près. Là on fait à peu près 6, 7 par année. Alors, c'est quand même plus qu'avant et on va aborder plusieurs sujets. Oui, les chiffres, les budgets, on va voir ce qui est bon, ce qui n'est pas bon, des choses comme ça. Et on va aussi également parler de santé et sécurité. Qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce que vous avez beaucoup de travailleurs qui se blessent, est-ce que vous avez des idées ? Oui, OK., on les met... parce que souvent les idées vont venir des employés, c'est lui qui les exécute. Alors, en venant l'idée de l'employé... ben, oups ! de projet Abraham et puis les autres réunions... On va regarder les idées qu'on a eu et puis de les régler...

Hector L. : Ma question c'est parce que... à l'ancienne, quand j'étais contremaître, on se promenait tout le temps, sur le plancher, dans le corridor...

Émile : ... dans les allées...

Hector L. : C'est ça. Il n'y avait pas de vocollect. Alors, on était toujours... allo, comment ça va ? Puis toi ? As-tu vu le match ? le hockey... je dirais plutôt le match de soccer, on était en Colombie (rires)...

Émile : Oui, oui, oui... (rires)...

Hector L. : Il y avait une relation assez directe entre... ben, ce n'est pas la nostalgie par la nostalgie, parce que moi, j'ai eu la chance d'être contremaître, donc la présence, le leadership des contremaîtres était personnel...

Émile : Oui...

Hector L. : Mais, aujourd'hui ce n'est pas comme ça...

Émile : Ben, ce n'est pas souvent... ben on demande aux...

Hector L. : [en interrompant] excusez-moi de t'interrompe...

Émile : Oui, il n'y a pas problème

Hector L. : ... de t'interrompe. Je comprends bien la technologie, oui, c'est ça, c'est ça. Ce n'est pas la nostalgie. Tu comprends ?

Émile : Oui, mais moi, en tout cas, je l'ai fait ailleurs et tout ça, mais moi quand je rentre dans un entrepôt ça soit dans une relève ou une autre relève et je croise un employé le minimum c'est bonjour. Ce le minimum. Pour moi c'est le minimum. Ce n'est pas un robot ce qui vient de passer, c'est un être humain. Alors pour moi est...

allo comment ça va ? Ça se peut qu'il ne te réponde pas, mais pour moi chaque fois que je vois un travailleur, que j'ai le contact visuel, c'est sûr qu'on dit salut !

Hector L. : Oui, mais...

Émile : [en interrompant]... Durant même dans la journée de travail. Ce n'est pas juste de...

Hector L. : Oui, mais je dis à l'heure du travail, les contremaîtres sont à l'arrière de la glace, à l'arrière du vitre... dans son lieu de travail, ils sont isolés, puis concentrés et la communication c'est minimal...

Émile : Oui, c'est difficile (rires)... Oui, c'est sûr que le système rend la communication plus difficile, c'est difficile. Ça c'est officiel. Le Vocollect, les choses comme ça, c'est plus difficile. C'est important de faire de petites marches ou de parler à nos gens. C'est important...

Hector L. : Oui, je pense... ce n'est pas la critique pour la critique, c'est surtout mon interrogation.

Émile : Oui, oui...

Hector L. : Juste pour finir...

Émile : Ok.

Hector L. : C'est ma dernière question. J'ai l'impression (pour ne dire que je suis sûr et certain) que tu es confortable dans ton travail. Il est évident que toi... comment dire ça ? que toi tu incarnes ton travail, tu es le chef, il est évident tu es tranquille, bla, bla... mais comment est-ce que tu te projetes vers le futur, vers l'avenir...

Émile : Moi c'est la réponse comme je trouve peut-être me trompe... Moi, progresser oui, d'avoir de promotions c'est intéressant, oui c'est agréable parce qu'on reconnaît que tu es un bon élément, que tu as la capacité de le faire. Alors, pour moi, c'est un manque de reconnaissance... quand ils vont te voir et te dire tu aimerais ça... Oui, les efforts que j'ai mis sont reconnus. Alors, mais moi, qui c'est soi surintendant, que je sois contremaître-directeur un jour pour moi, ça sera du plaisir. Moi de venir travailler à reculons, non. Je vais aller travailler ailleurs. Alors, pour moi c'est important, quand j'arrive ici je suis de bonne humeur, j'aime ce que je fais et j'ai du plaisir à le faire. Parce qu'il y a des choses qui sont moins agréables, mais c'est ça le travail. Ça ne peut pas toujours pour être le fun. Non. Il y a de côtés moins agréables. Alors, pour moi, je veux que ça soit intéressant et puis d'avoir trop de contact avec les gens. Pour moi c'est... et que les gens soient celui qui travaille dans la réception, celui qui va préparer la commande, celui qui est mon patron, celui qui travaille aux Ressources humaines, pour moi c'est de l'interaction là. Pour moi que je sois heureux, est agréable. Si j'étais directeur, ou directeur principal, c'est le plus haut possible. Mais je ne peux pas fixer les limites, le plus haut possible et j'aime mon travail ! Pour moi ce n'est pas compliqué ça.

Hector L. : Ben... ça a été une bonne, une belle façon de finir ce dialogue...

Émile : Oui...

Hector L. : Je ne sais pas si tu as quelque chose à compléter... ou si tu as de questions pour moi...

Émile : Non. Ça va...

Hector L. : ou des insultes (rires)

Émile : Non (rires), aucune insulte... non, moi, j'apprécie ça.

Hector L. : Est-tu confortable ?

Émile : Oui, oui, très confortable ! Si je n'avais été pas confortable, j'aurais dit non (rires).

[fin de l'entrevue].

* * *