

**LA POLITISATION DE LA CRITIQUE  
AU TRAVAIL : ETHNOGRAPHIE DANS  
UN SUPERMARCHÉ PARISIEN**

---

**Adrien TRAVERT**

Sous la direction de Monsieur Laurent Jeanpierre

M2 Sociologie et Institutions du Politique

UFR 11 Science Politique

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Année 2021-2022

## Remerciements

Mes premiers remerciements vont à Monsieur Laurent Jeanpierre, directeur de ce mémoire, qui par son écoute et ses conseils a su aiguiller les inclinations à l'origine de cette recherche. Je remercie également vivement Monsieur Frédéric Sawicki, directeur du M2 Sociologie et Institutions du Politique, qui a permis que la rédaction de ce mémoire puisse se finir plus sereinement qu'elle n'avait commencée.

Mes remerciements ensuite aux ami-es qui ont accompagné l'écriture de ce mémoire. À Lucas premièrement dont l'indéfectible soutien m'a toujours été très précieux ; à Eva et Daniel ensuite qui surent maintes fois, par l'amour qu'iels transmettent, me remobiliser et m'encourager ; à Zoé, également, à qui va mon affectueuse reconnaissance pour toute l'aide qu'elle m'offrit ; et enfin, à Margot pour m'avoir longtemps épaulé et soutenu.

Je tiens également à remercier ma famille pour m'avoir appuyé durant toute la rédaction de ce mémoire et plus spécifiquement ma mère pour nos discussions autour de ce métier de caissière qu'elle ne connaît que trop bien.

Enfin, mes remerciements s'adressent à tou-tes mes collègues, à ceux qui ont pris part à cette enquête à Paris, et tout particulièrement aux personnes s'étant prêtées au jeu des entretiens, comme à ceux du magasin de Villeurbanne. Je les remercie pour m'avoir accompagné durant ces cinq dernières années et pour la camaraderie par laquelle s'adoucit l'âpreté de notre condition salariale. Ma gratitude s'étend ainsi tout au long des pages qui suivent par une analyse qui s'efforce de rendre justice aux expériences de travail que nous avons partagées.

## Avant-propos

La rédaction de ce mémoire eut à subir l'amputation soudaine et brutale d'une part non-négligeable de son matériau empirique à trois semaines de la date de rendu initiale. Après un tragique aléa informatique occasionnant le dysfonctionnement de mon ordinateur et la perte totale du contenu du disque dur, l'écriture bien entamée de ce mémoire dût repartir de zéro et atrophiée des trois-quarts de mon journal de terrain ainsi que de l'ensemble de mes retranscriptions d'entretiens. Fort heureusement, la fatalité – et une certaine négligence, convenons-en – a tout de même épargné les enregistrements audios de mes entretiens qui purent ainsi être mobilisés. Cette mésaventure a ainsi, me semble-t-il, davantage constitué un important contre-temps qu'une altération de la valeur empirique de ce travail, mon journal de terrain perdu demeurant malgré tout, dans les grandes lignes, présent à mon esprit.

Par ailleurs, il convient de notifier qu'a été fait le choix de rédiger l'intégralité de ce mémoire en écriture inclusive, c'est-à-dire par la féminisation des noms, des participes passés et des adjectifs en recourant au point médian ou encore par l'emploi de pronoms neutres (iels, ceux). Ce choix répond à la nécessité d'une visibilisation du genre féminin dans la langue et à une dénaturalisation de la neutralité supposée du genre masculin. Concernant les vifs débats entourant l'utilisation de l'écriture inclusive, nous nous contentons de renvoyer à la récente rubrique « Controverse » que la revue *Travail, genre et sociétés* y a consacrée : « Controverse : excluante, l'écriture inclusive ? »<sup>1</sup>. Notons toutefois qu'en raison de l'écrasante majorité de femmes occupant le métier de « caissière », il a été décidé de féminiser complètement ce nom. Enfin, il sera bel et bien fait usage du terme de « caissière » et non « d'hôtesse de caisse ». Premièrement car c'est la manière dont elles se définissent elles-mêmes, et secondement car cette formule a été impulsée par des directions de la grande distribution soucieuses d'insister sur la dimension relationnelle de ce métier par une revalorisation symbolique qui ne se soutient cependant d'aucune revalorisation matérielle et qui contribue donc à dénier sa dimension productive.

---

<sup>1</sup> « Controverse : excluante, l'écriture inclusive ? », *Travail, genre et sociétés*, 2022/1, n°47.

# Sommaire

<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
Revue de littérature.....	6
Questionnements .....	23
Annonce de plan .....	24
Présentation du terrain .....	25
Rapport subjectif à l'objet .....	30
Méthodologie.....	34
<b>Chapitre 1 – Dominations et inhibition de la critique .....</b>	<b>37</b>
Partie I - Contraintes structurelles à la contestation .....	37
A) La subordination salariale ou la domination formalisée.....	37
B) Des salarié-es au croisement de rapports sociaux de domination .....	41
C) Le syndicat comme instance de régulation de la critique .....	48
Partie II - Dispositifs de domestication de la critique.....	53
A) Le néo-management au supermarché.....	53
B) Le brouillage de la frontière hiérarchique ou la mise en scène de l'égalité .....	58
C) Relations personnalisées et système d'arrangements .....	63
Partie III - La fragmentation du collectif de travail .....	67
A) Absence d'adhésion à un collectif.....	67
B) L'entretien d'une hiérarchie informelle .....	73
<b>Chapitre II – Les potentialités émancipatrices de la critique ordinaire .....</b>	<b>80</b>
Partie I – Critiques ordinaires de la domination au travail.....	81
A) Critiques de l'organisation du travail .....	82
B) Critiques des rapports hiérarchiques .....	90
C) Critiques des relations au travail .....	94
Partie II – Aux racines du processus de politisation .....	100
A) Une acception discursive de la politisation.....	100
B) La montée en généralité : premier degré d'amplification de la critique .....	104
C) Une absence de conflictualisation sur scène : la critique en coulisses .....	107
Partie III – Les déterminants de la critique .....	114
A) Dispositions sociales et trajectoires dans la constitution d'un rapport critique au travail .....	115
B) Les contextes d'interaction ou la contention de la critique.....	123
<b>Conclusion .....</b>	<b>128</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>131</b>

## Introduction

Le 5 décembre 2019 débute un mouvement de contestation d'ampleur qui verra, durant tout l'hiver, des centaines de milliers de personnes battre le pavé et de nombreux secteurs d'activité se mettre en grève pour protester contre un projet de loi réformant le système des retraites. La mobilisation massive au travail et dans la rue contribua à instaurer une certaine effervescence politique qui permit aux débats de déborder la sphère parlementaire et d'imprégner nos quotidiens. En Île-de-France tout particulièrement, la paralysie du système de transports engendrée par la grève fortement suivie à la RATP rendait la question de la réforme des retraites incontournable.

Dans ce contexte, les quelques lignes de bus qui demeuraient opérationnelles me permettaient, après un long périple marqué par trois changements, de traverser Paris afin de me rendre au supermarché dans lequel je travaille. Fatalement pris d'assaut, les bus se trouvaient bondés et se constituaient par là même parfois, malgré l'inconfort de la promiscuité, en des espaces de débats pour des usager·es que la situation ne pouvait laisser indifférent·es. Des points de vue étaient ainsi échangés, souvent à propos des modalités de la mobilisation, jugées inconfortables ou nécessaires, mais aussi de la politique générale menée par le gouvernement. Réjoui par l'une de ces scènes de politisation à grande échelle dont je venais d'être témoin, j'arrivai à mon travail en espérant y trouver la même exaltation. Espoir rapidement ravalé puisque mes collègues, ayant d'ordinaire près d'une heure de trajet pour se rendre au travail, s'avéraient bien plus préoccupé·es par la manière dont iels allaient bien pouvoir rentrer chez elleux en l'absence de transports plutôt que par leurs pensions futures. Dans les semaines qui suivirent, seules quelques protestations émergeaient dans notre magasin face au retard de la direction dans le remboursement des VTC qu'elle s'était engagée à assurer pour atténuer les absences et retards des employé·es.

Plus tard au cours de ce mois de décembre, je croise Romain<sup>2</sup>, le délégué syndical UNSA du magasin, et lui demande ironiquement ce qu'il attend pour mobiliser tout le monde et enclenché la grève dans notre magasin. Il me répond :

*« Tu parles ! J'arriverai jamais à les faire sortir ici... j'aimerais bien hein, mais elles en ont rien à foutre... J'en ai parlé un peu à certaines, à Yasmine, à Nawel, ... mais elles sont jeunes tu vois,*

---

<sup>2</sup> À des fins d'anonymisation, tous les prénoms présents dans cette enquête ont été modifiés.

*ça leur parle pas la retraite, c'est loin. Et les anciennes elles ont pas l'air inquiètes non plus. Pourtant elles je les ai déjà faites sortir une fois ! Y'a quelques années, on était restés devant le magasin une matinée. Mais bon t'as les managers et le directeur qui sont venus prendre leur place en caisse, ça s'est pas trop vu... Après dans ce magasin on est plutôt bien, y'a des effectifs, y'a pas vraiment à se plaindre. Tu verrais dans d'autres magasins, c'est la cata ils s'en sortent pas ! »*

Je me figurais alors qu'en effet, bien peu de mobilisations de caissières, ou d'employé·es de la grande distribution plus généralement, avaient dû avoir lieu, aucune n'affleurerait en tout cas à mon esprit. Pourtant, malgré ce que Romain pouvait me dire, des raisons de se plaindre il y en avait, mes collègues en témoignaient quotidiennement. Cette situation, un échange anodin dans un contexte qui ne l'était pas, posait ainsi innocemment des questions de premier ordre : que des salarié·es ne se mobilisent pas signifie-t-il qu'ils n'ont de raisons suffisantes de le faire ? S'ils en ont, comment se fait-il qu'ils ne se mobilisent pas ? Quel est le rôle du syndicat dans le processus de (dé)mobilisation des salarié·es ? Qu'ils ne se mobilisent pas ouvertement ne suggère-t-il pas que leur contestation empreinte des chemins détournés ? Ces quelques interrogations sous-tendent ainsi les thèmes de la domination au travail et de sa critique que nous nous proposons de développer dans ce mémoire.

## **Revue de littérature**

### **Théories de la domination au travail :**

Influencée par la pensée marxiste et la théorie critique, la sociologie du travail a très tôt accordé une place centrale à la question des rapports sociaux de domination dans l'appréhension des expériences de travail. En effet, dans la lignée d'un matérialisme dialectique situant l'évolution des sociétés dans l'affrontement entre classes sociales pour l'appropriation des produits du travail, la domination dans le mode de production capitaliste repose en première instance sur l'exploitation de la classe prolétaire, dépossédée des moyens de production, par la classe bourgeoise<sup>3</sup>. Cet antagonisme structural entre classes dominantes et classes dominées soutient ainsi les rapports de subordination et de contrainte se développant entre individus. Dans la sphère du travail, Karl Marx conçoit alors la domination comme s'exerçant spécifiquement sur trois plans : tout d'abord, la domination *dans* le travail par des procès conduisant à déposséder les travailleur·ses de la maîtrise de leur activité ; vient ensuite la domination *du*

---

<sup>3</sup> Karl Marx et Friedrich Engels, *L'idéologie allemande*, Paris, Les éditions sociales, 2012.

travail qui renvoie aux relations de pouvoir pesant sur l'activité afin d'assurer la production du maximum de survaleur ; et enfin, la domination *par* le travail s'établissant à un niveau structurel comme rapport social contraignant les travailleur·ses à s'insérer dans le rapport salarial afin de subsister<sup>4</sup>. Domination et travail sont donc consubstantiels dans le régime de production capitaliste.

Se pose alors la question des mécanismes par lesquels les rapports sociaux de domination se reproduisent. Si le poids que représentent les dispositifs coercitifs tels que les licenciements ou la répression des mouvements de contestation par l'État ne saurait être négligé, une attention particulière a également été prêtée à la prééminence de facteurs idéologiques dans la production d'un consentement des travailleur·ses à leur assujettissement. Dans cette perspective, Max Weber a souligné la nécessité pour toute domination de fonder sa pérennité sur la croyance en sa légitimité<sup>5</sup>. Toutefois, pour Pierre Bourdieu, la perpétuation de la domination ne repose pas sur des processus de *légitimation* mais de *dissimulation* qui contribuent à ce que celle-ci « s'enracine dans l'accord immédiat entre les structures incorporées, devenues schèmes pratiques (...) et les structures objectives »<sup>6</sup>. Ainsi, le sociologue développe l'idée d'une « double vérité du travail » en distinguant une vérité objective, celle de l'exploitation des travailleur·ses pour la production de la survaleur, et une vérité subjective, celle des expériences vécues des travailleur·ses s'investissant dans leur activité : « l'investissement dans le travail, donc la *méconnaissance* de la vérité objective du travail comme exploitation, qui porte à trouver dans le travail un profit intrinsèque, irréductible au simple revenu en argent, fait partie des conditions réelles de l'accomplissement du travail, et de l'exploitation »<sup>7</sup>. Néanmoins, cette conception de l'exploitation comme *méconnaissance* laisse entrevoir quelque relent misérabiliste : la domination étant profondément enracinée dans l'*habitus*, les prolétaires seraient spécifiquement *disposé·es* à l'assujettissement et seraient donc dans l'incapacité de contester l'ordre social. Face à cela, Michael Burawoy propose de substituer la *mystification* à la *méconnaissance* afin d'explorer les conditions *institutionnelles* par lesquelles le capitalisme s'attache à invisibiliser la domination<sup>8</sup>. L'intention du sociologue britannique est de souligner

---

<sup>4</sup> Emmanuel Renault, « Comment Marx se réfère-t-il au travail et à la domination ? », *Actuel Marx*, 2011/1, n°49.

<sup>5</sup> Max Weber, *Éducation et société. Tome 1*, Paris, Plon, 2003.

<sup>6</sup> Pierre Bourdieu, *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil, 1997, p. 211.

<sup>7</sup> *Ibid.*, p.241.

<sup>8</sup> Michael Burawoy, « La domination est-elle si profonde ? Au-delà de Bourdieu et de Gramsci », in Maxime Quijoux (dir.), *Bourdieu et le travail*, Presses Universitaires de Rennes, 2015.

par cette distinction le caractère proprement structurel de l'exploitation, indépendamment des dispositions de chacun·e, et d'esquisser ainsi des perspectives de changement social en rappelant la contingence historique et la fragilité relative d'un système économique ayant sans cesse à opérer ce travail de *mystification* pour maintenir son hégémonie<sup>9</sup>.

La perpétuation de l'hégémonie capitaliste se manifeste dès lors par des transformations socio-historiques qui semblent reconfigurer les rapports de domination, sans toutefois en altérer la prégnance. Ainsi, si l'on a pu voir dans l'évolution des discours managériaux célébrant l'avènement de rapports plus horizontaux au travail et d'une autonomie accrue des travailleur·ses le signe de l'émergence d'un « nouvel esprit du capitalisme »<sup>10</sup>, Danièle Linhart relève toutefois que la modernisation des entreprises s'est davantage manifestée par une « révolution langagière » que par la transformation des « fondements de l'organisation taylorienne du travail »<sup>11</sup>. Il s'agit alors de distinguer les paradigmes managériaux se déployant au niveau du discours, les efforts entrepris pour les appliquer concrètement et leur inscription réelle dans l'organisation du travail ; ce dont témoigne le décalage récurrent entre travail prescrit et travail réel. Par ailleurs, face à la profusion des dispositifs participatifs visant à susciter l'adhésion des salarié·es aux « valeurs » de leur entreprise, Danilo Martuccelli souligne à l'inverse que la domination procède moins d'une soumission par consentement que d'un ensemble de « contraintes de plus en plus éprouvées et présentées comme des contraintes »<sup>12</sup>. Ainsi, en concevant la domination comme un type d'action contrainte<sup>13</sup>, on récuse les théories la présentant comme reposant sur une intériorisation idéologique et privilégie l'idée d'une acceptation lucide des individus face à un système de contraintes exogènes dont la relative transparence ne les enserme pas moins. La permanence de la domination ne relève alors pas tant des mécanismes s'attachant à la dissimuler que d'un certain sentiment d'impuissance face à l'ampleur d'un système de contraintes paraissant indépassable, Danilo Martuccelli concluant : « Il est même possible parfois que les acteurs “comprennent” largement leur situation, mais que cette compréhension elle-même, et la manière dont elle fait percevoir un engrenage de rapports sociaux inamovible ou lointain, les persuadent qu'ils ne parviendront pas à les modifier »<sup>14</sup>.

---

<sup>9</sup> Michael Burawoy, *Produire le consentement*, Montreuil, La ville brûle, 2015.

<sup>10</sup> Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

<sup>11</sup> Danièle Linhart, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 2010.

<sup>12</sup> Danilo Martuccelli, « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, 2004/3, vol.45, p.476.

<sup>13</sup> David Courpasson, *L'action contrainte*, Paris, Presses Universitaires de France, 2000.

<sup>14</sup> Danilo Martuccelli, *op. cit.*, p.477.

Enfin, il est primordial de souligner que si le travail se structure autour de rapports sociaux de classe, il est également le lieu où s'affirment et se renforcent des rapports sociaux de « genre » et de « race »<sup>15</sup>. En effet, les travaux des féministes matérialistes ont permis de mettre en lumière les inégalités fondant la « division sexuelle du travail » et l'exploitation subie par les femmes dans la sphère domestique<sup>16</sup>. En appréhendant ainsi les expériences spécifiques des femmes dans le travail – salarié et domestique – celui-ci devient un enjeu central dans la production et la reproduction des rapports sociaux de genre. Néanmoins, on ne saurait suggérer une homogénéité de la « classe des femmes ». En effet, il convient également de prendre en compte la racialisation des groupes sociaux afin de saisir les oppressions spécifiques dont sont victimes les femmes racisées<sup>17</sup>. Dans cette perspective, les travaux d'Evelyn Nakano Glenn aux États-Unis ont mis en avant l'assignation des femmes racisées au travail du *care* et leur propension singulière à assurer le travail domestique des femmes blanches nouvellement entrées dans le salariat<sup>18</sup>. Par ailleurs, Christelle Avril a pu mettre en évidence le racisme imprégnant les relations entre les aides à domicile blanches et leurs collègues racisées – un racisme également entretenu par les employeur·ses – et les effets propres de ces discriminations raciales dans la constitution de rapports différenciés au travail<sup>19</sup>. Ainsi, s'intéresser aux expériences subjectives des travailleur·ses implique de reconnaître, comme le préconise Danièle Kergoat, la « consubstantialité » des rapports sociaux en ce que ceux-ci « forment un nœud qui ne peut être séquencé au niveau des pratiques sociales, sinon dans une perspective de sociologie analytique » et leur « coextensivité » puisque « en se déployant, les rapports sociaux de classe, de genre, de “race“, se reproduisent et se co-produisent mutuellement »<sup>20</sup>. Ces concepts, construits à la fois comme outils méthodologiques permettant d'appréhender

---

<sup>15</sup> L'emploi des catégories de « genre » et de « race » qui sera fait dans ce mémoire s'inscrit dans une perspective constructiviste. En opposition aux conceptions essentialistes, il s'agit ici d'insister sur le caractère socialement construit de ces catégories.

<sup>16</sup> Christine Delphy, *L'Ennemi principal. 1 Économie politique du patriarcat*, Paris, Syllepse, 2013 [1970].

<sup>17</sup> Françoise Vergès écrit en ce sens : « si, bien évidemment, la “race“ n'existe pas, des groupes et des individus font l'objet d'une “racisation“, c'est-à-dire d'une construction sociale discriminante, marquée du négatif, à travers l'histoire. Les processus de racisation sont les différents dispositifs – juridiques, culturels, sociaux, politiques – par lesquels des personnes et des groupes sont étiquetés et stigmatisés. “Racisée“/“racisé“ n'est donc pas une notion descriptive mais analytique. La racisation, couplée avec le genre et la classe, produit des formes spécifiques d'exclusion », Françoise Vergès, *Le ventre des femmes. Capitalisme, racialisation, féminisme*, Paris, Albin Michel, 2021, p.21.

<sup>18</sup> Evelyn Nakano Glenn, « De la servitude au travail de service. Les continuités historiques de la division raciale du travail reproductif payé », in Elsa Dorlin (dir.), *Sexe, race, classe. Pour une épistémologie de la domination*, Paris, Presses Universitaires de France, 2009.

<sup>19</sup> Christelle Avril, *Les aides à domicile. Un autre monde populaire*, Paris, La Dispute, 2014.

<sup>20</sup> Danièle Kergoat, « Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux », in Elsa Dorlin (dir.), *op. cit.*, p. 112.

l'intrication complexe des rapports de domination et comme projet politique à visée émancipatrice<sup>21</sup>, nous paraissent par conséquent tout particulièrement utiles à la restitution des dynamiques de domination à l'œuvre dans un métier du salariat subalterne largement féminisé<sup>22</sup> et racisé : le travail de caissière.

### Les contraintes à l'action collective des caissières :

La figure de la caissière apparaît pour Marlène Benquet comme « l'incarnation du triple mouvement de féminisation, de tertiarisation et de précarisation du marché de l'emploi »<sup>23</sup> qui accompagne la généralisation de la condition salariale dans les années 1970<sup>24</sup>. La financiarisation progressive des groupes de la grande distribution au cours des années 2000, rompant ainsi avec le capitalisme paternaliste des familles fondatrices<sup>25</sup>, et la stratégie de réduction massive des coûts induite par cette nouvelle gestion actionnariale ont des conséquences importantes sur la dégradation des conditions de travail et d'emploi dans le secteur<sup>26</sup>. La grande distribution a ainsi été abondamment investie depuis la fin des années 1990 par des sociologues du travail s'attachant à décrire, en se centrant principalement sur la population des caissières d'hypermarchés, les transformations qu'y connaît l'organisation du travail. Se dessine alors au fil des recherches le tableau des contraintes pesant sur les capacités de mobilisations collectives de ces travailleuses.

Si ces contraintes s'inscrivent en premier lieu dans l'organisation du travail et de l'emploi, il convient toutefois d'opérer au préalable un détour par les caractéristiques sociologiques des caissières. On peut tout d'abord relever que les caissières ne forment pas une population homogène. En effet, le travail de Marlène Benquet s'attache tout particulièrement à souligner la pluralité des parcours conduisant au métier de caissière, de sorte que l'auteure les distingue en trois groupes. Le premier est celui des « anciennes » qui, issues de milieux ouvriers et

---

<sup>21</sup> Fanny Gallot, Camille Noûs, Sophie Pochic et Djaouida Séhili, « L'intersectionnalité au travail », *Travail, genre et sociétés*, 2020/2, n°44.

<sup>22</sup> L'emploi de caissière est occupé en 2018 à 90 % par des femmes : Arnaud Rousset, « Les métiers du commerce et de l'artisanat commercial : de la diversité mais peu de mixité », *Insee Première*, n°1776, 17 octobre 2019.

<sup>23</sup> Marlène Benquet, *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte, 2015, p.196.

<sup>24</sup> Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.

<sup>25</sup> Alain Chatriot et Marie-Emmanuelle Chessel, « L'histoire de la distribution, un chantier inachevé ? », *Histoire, économie et société*, 2006/1, p.78.

<sup>26</sup> Marlène Benquet, « Actionnariat et conditions de travail dans la grande distribution », in Annie Thébaud-Mony et al., *Les risques du travail*, Paris, La Découverte, 2015.

souvent non diplômées, appréhenderaient leur travail comme simple « appoint » à la rémunération première du conjoint. N'ayant nourri de quelconque projet d'ascension sociale, celles-ci ne semblent souffrir de la déqualification de leur emploi et compensent la faiblesse de leur revenu par leur « inscription dans un maillage dense de relations familiales et conjugales pourvoyeuses de ressources »<sup>27</sup>. Le deuxième groupe de caissières compose la « génération intermédiaire », également issues de milieux ouvriers elles sont, en revanche, généralement titulaires d'un baccalauréat et ont pour certaines poursuivi des premières années d'études supérieures. Elles se distinguent de surcroît par une plus grande instabilité conjugale qui les conduit à considérer l'emploi de caissière comme une garantie d'indépendance. Enfin, la génération des « étudiantes », plus hétérogène, partagent peu avec les deux groupes précédents en raison notamment du caractère a priori temporaire de cet emploi qui, parenthèse dans leur trajectoire encore incertaine, n'a d'autre but que de financer leurs études. Néanmoins, malgré cette diversité, Marlène Benquet relève que tous ces parcours confluent à ce métier en raison de motivations extra-professionnelles : « L'entrée dans l'emploi ne fait sens qu'en référence aux contraintes caractérisant leur situation, familiale et économique. On est caissière “pour les enfants“, “pour soutenir le conjoint“ ou “pour ne pas être au chômage“ »<sup>28</sup>. Ainsi, l'engagement dans ce métier ne répondant à d'autres considérations que celles qui lui sont extérieures, notamment en raison d'une répartition genrée du travail domestique et de la charge des enfants, celui-ci ne peut se dire que sur le mode de la nécessité. La faiblesse des capitaux scolaires conduit ici à la restriction du champ des possibles et confère à la caisse les allures d'une opportunité d'emploi salubre. S'établit alors une dépendance à l'égard d'un emploi autour duquel se construisent de fragiles équilibres familiaux et économiques ; une dépendance qui ne saurait inciter, comme nous le verrons, à de quelconques comportements séditieux. Ainsi, ne revêtant nullement les aspects d'une vocation, Marlène Benquet conclut au caractère proprement utilitaire du « boulot » de caissière. Cette relation spécifique à l'emploi, et plus particulièrement sa motivation pécuniaire, est également soulignée par Philippe Alonzo même s'il tient néanmoins à la nuancer. En effet, outre qu'il réfute l'idée selon laquelle « le [salaire] de la femme complète celui de l'homme » puisque « la conjonction matrimoniale la plus fréquente dans les couples actifs » conduit à associer « deux salaires de montants équivalents »<sup>29</sup>, le sociologue révèle une attache de ses enquêtées au statut conféré par le salariat, au regard

---

<sup>27</sup> Marlène Benquet, *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, op. cit., p.190.

<sup>28</sup> *Ibid.*, p.195.

<sup>29</sup> Philippe Alonzo, « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et Emploi*, n°76/3, 1998, p.46.

du stigmate du chômage, qui peut donc suggérer un investissement renforcé et une préoccupation pour l'amélioration des conditions d'emploi et de travail.

Il importe en effet également de se pencher sur ces conditions de travail afin d'explicitier les contraintes qu'elles font peser sur les caissières. On constate alors tout d'abord la distinction de deux tâches principales dans leur travail, deux tâches qu'il n'est pas aisé de mener simultanément puisque, comme le révèle Philippe Alonzo, il leur faut : « traiter les clients comme des “choses“, impersonnalisation capitaliste du travail d'encaissement, en les encaissant le plus rapidement possible, mais dans une quasi-personnalisation des rapports de manière à les fidéliser »<sup>30</sup>. L'injonction productiviste à encaisser le plus vite possible semble témoigner de l'« industrialisation du service » décrite par Jean Gadrey<sup>31</sup> et qui tend à rapprocher la caissière de la figure de l'OS puisqu'elle aussi se trouve dépossédée de la gestion du temps, soumise à la cadence, c'est-à-dire le « contraire d'un rythme » pour Simone Weil qui voit dans « ces gestes d'une seconde [qui] se succèdent d'une manière ininterrompue » le spectacle d'une « précipitation misérable »<sup>32</sup>. Néanmoins, la rationalisation n'est pas totale car, en dépit de l'évaluation de la rapidité des caissières permise par l'informatisation des caisses, celles-ci peuvent parvenir à se ménager quelque peu avec des temps de ralentissement, une des stratégies mises en place sur laquelle nous reviendrons plus tard.

Par ailleurs, la seconde tâche, celle de la relation client, incline les caissières à adapter leur rythme aux client·es dans l'optique d'une certaine personnalisation du service. On retrouve le paradoxe souligné précédemment par Philippe Alonzo avec la tension mise en exergue par Sophie Bernard entre « logique productive » et « logique relationnelle »<sup>33</sup>. Il convient ici de remarquer que la direction se fait généralement plus exigeante avec la productivité et l'impératif d'un passage fluide en caisse qu'elle ne l'est concernant la relation client qu'elle standardise à l'aide de pompeux acronymes (« SBAM » : « Sourire – Bonjour – Au revoir – Merci » ou encore « GPS » : « Gentillesse – Politesse – Sourire »). C'est donc dans la nécessité de concilier cette double dimension, productive et relationnelle, que réside la complexité principale de ce travail. Il faut toutefois préciser que la relation client, loin de se borner à une attention feinte ou

---

<sup>30</sup> *Ibid.*, p.38.

<sup>31</sup> Jean Gadrey, *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte, 2003.

<sup>32</sup> Simone Weil, *La Condition ouvrière*, Paris, Gallimard, 2002, p. 337.

<sup>33</sup> Sophie Bernard, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique relationnelle », *Sociologie du travail*, n°47/2, 2005.

à la fidélisation intéressée des client·es, est généralement perçue par les caissières comme la dimension la plus enrichissante de leur travail, Sophie Bernard notant à cet effet : « Les échanges personnalisés sont donc brefs et rares mais non sans importance pour certaines caissières qui y sont particulièrement attachées et y voient là une valorisation de leur activité »<sup>34</sup>.

Cet attachement, relatif selon les caissières, à la satisfaction de la clientèle est également perceptible au travers des accrochages étudiés par Mathias Waelli et Philippe Fache. En effet, ceux-ci constituant des « ratés » de la relation client particulièrement pénibles pour des caissières dont la reconnaissance du travail bien fait dépend des appréciations positives des client·es, elles tendent alors à se défausser sur la responsabilité des client·es eux-mêmes ou sur celle de l'organisation du magasin. Par ailleurs, les auteurs remarquent également que la clientèle se trouve d'autant plus difficile à satisfaire que les caissières sont sommées de les surveiller attentivement, et ce au point que « les mesures de contrôle renforcées par les distributeurs minent considérablement la rhétorique de la relation de service »<sup>35</sup>. Il apparaît ainsi que la généralisation du soupçon et le contrôle accru qu'il entraîne provoquent un certain désengagement des caissières dans la relation client, pourtant essentielle à la reconnaissance de leur travail.

Enfin, il convient de s'attarder sur la manière dont est organisé le travail afin de favoriser l'investissement des caissières et d'inhiber toutes vellétés contestatrices. Marlène Benquet distingue à cet effet trois ressorts principaux de la subordination des caissières. Celle-ci se manifeste tout d'abord par un ensemble de dispositifs restreignant de façon très matérielle leur liberté. Il en va ainsi des injonctions faites à leur corps qui, surexposé en permanence à la surveillance des managers, des client·es et des autres caissières, se doit de respecter les critères de présentation physique exigés par la direction mais également les gestes prescrits pour gagner du temps lors du passage des articles. Les caissières ne disposent par ailleurs ni de la gestion du temps de leur travail ni de son espace, elles ne peuvent par exemple prendre leur pause quand elles le souhaitent ni aménager à leur gré une caisse qui ne leur est dévolue que jusqu'au moment où elles seront remplacées. Fait de procédures strictes, de salutations laconiques ou encore d'une impossibilité de se soustraire à la surveillance généralisée, le travail en caisse

---

<sup>34</sup> *Ibid.*, p.175.

<sup>35</sup> Mathias Waelli et Philippe Fache, « Grande distribution et ressorts de l'engagement dans la relation de service. A propos des accrochages en caisse », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°285-286, 2017/3, p.132.

conduirait ainsi à une apparente intériorisation de la discipline. Celle-ci passe ensuite, deuxième ressort développé par Marlène Benquet, par l'ignorance dans laquelle sont tenues les caissières qui n'apprennent les règles et procédures à suivre qu'après les avoir transgressées et subi les remontrances de « conseillères » (responsables de caisses) pas plus capables dans expliquer les raisons d'être. Cette rétention de l'information paraît être une entrave encore plus explicite aux possibilités de mobilisation des caissières lorsqu'elle entraîne une méconnaissance des droits affiliés au statut de leur emploi, Marlène Benquet concluant : « Les caissières ne sont donc pas en mesure de distinguer parmi leurs conditions d'emploi – comme de travail d'ailleurs – ce qui est obligatoire, négociable et interdit. Cette ignorance n'est pas le fait d'une absence d'intérêt pour ce sujet, mais d'un mode de gestion des salariés mobilisé dès leur recrutement. »<sup>36</sup>. Cette rétention généralisée conduit enfin, troisième ressort de subordination décelé par l'auteure, à l'entretien de rapports individualisés à la hiérarchie qui se fondent sur des relations de dépendance et sur un système opaque de faveurs. Ainsi, le zèle au travail peut se voir récompenser de quelque arrangement sur les horaires ou la répartition des dates de vacances, ou plus trivialement de l'attribution d'une caisse réputée moins pénible ou d'une pause cigarette supplémentaire. Outre que ces rapports individualisés à la hiérarchie excluent de fait l'action collective comme recours potentiel pour l'amélioration de leur sort, ils rendent particulièrement prohibitive la moindre opposition à l'encadrement.

Les probabilités de contestation paraissent également s'amenuiser au regard de l'organisation de l'emploi. En effet, Marlène Benquet distingue trois « insécurités » affectant les caissières. La première est « économique » puisque les caissières, gagnant un salaire tout juste supérieur au SMIC, peuvent simplement subvenir à leurs besoins élémentaires et se voient dans l'impossibilité d'épargner. L'insécurité est ensuite « projectionnelle », c'est-à-dire que les perspectives d'évolution dans la grande distribution sont relativement inexistantes et que l'expérience accumulée en caisse, ne donnant à droit à aucune « qualification », se trouve être difficilement valorisable à l'extérieur. Enfin, l'insécurité « temporelle » mise en avant par l'auteure souligne la « discontinuité dans les temps » occasionnée par l'important recours aux temps partiels. En effet, on exige d'elles une flexibilité qui suive les variations d'affluence au sein du magasin, ce qui occasionne des changements d'horaires fréquents et suppose d'elles une mise à disposition permanente, même lors du « temps de non-travail », qui vient dès lors flouter la séparation entre vie professionnelle et vie privée. Philippe Alonzo résume alors : «

---

<sup>36</sup> Marlène Benquet, *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, op. cit., p. 170.

Loin de permettre la conciliation des différents temps de l'existence, le travail à temps partiel, tel qu'il est organisé dans le secteur de la grande distribution commerciale, ne fait qu'accroître le temps de mise à disposition de la salariée pour l'entreprise »<sup>37</sup>. L'organisation de l'emploi expose ainsi les caissières à une précarité qui fragilise considérablement leur situation matérielle mais qu'il paraît risquer de remettre en question.

Ainsi, différentes contraintes restreignent les capacités de mobilisation des caissières, qu'il s'agisse des dispositions socio-économiques de ces femmes les enchaînant à cet emploi, des conditions dans lesquelles le travail se doit d'être effectué ou encore de l'organisation du travail et de l'emploi. On retrouve alors ici les différents niveaux de domination au travail décelé par Karl Marx : au niveau structural, ces travailleur·ses, soumis·es à l'aiguillon de la faim, n'ont d'autre choix que de s'engager dans le rapport salarial pour subsister (domination *par* le travail) ; la domination s'exerce également dans les rapports de pouvoir au sein de l'activité et notamment, comme on a pu le voir, par la dépendance à l'encadrement induit par le système d'arrangements (domination *du* travail) ; enfin la subordination s'inscrit également dans le procès même de l'activité dont les caissières se trouvent dépossédées par la logique productive (domination *dans* le travail). Par ailleurs, si la domination peut trouver à se manifester explicitement dans les injonctions propres aux rapports hiérarchiques, elle peut parfois se révéler autrement plus insidieuse et passer par des mécanismes d'euphémisation plus subtils. Il s'agira ainsi précisément dans notre travail de distinguer la pluralité des dispositifs par lesquels la domination s'exerce.

On ne saurait toutefois souscrire à une conception totalisante de la domination et conclure au simple mutisme apathique de ces caissières. En dépit de la rareté des mobilisations collectives ponctuant l'histoire de la profession<sup>38</sup>, la contestation des caissières n'en est pas moins réelle mais semble transparaître de manière plus diffuse par l'entremise de stratégies informelles.

---

<sup>37</sup> Philippe Alonzo, *op. cit.*, p.46-47.

<sup>38</sup> On peut toutefois relever la grève menée durant 16 jours dans un hypermarché des quartiers nord de Marseille en 2008 et étudiée par Marlène Benquet dans son ouvrage *Les damnées de la caisse. Enquête sur une grève dans un hypermarché*, Paris, Éditions du Croquant, 2011.

## Pluralité des modes de contestation au travail :

Historiquement ancré dans le mouvement ouvrier comme mode d'action paradigmatique de la conflictualité au travail, le recours à la grève ne saurait épuiser l'étendue des pratiques contestataires dont usent les travailleur·ses. En s'appuyant sur les données produites par l'enquête REPONSE (Relations professionnelles et négociations d'entreprise) menée par la DARES, on peut premièrement noter que les secteurs d'activité sont inégalement propices au surgissement de conflits collectifs. À ce titre, le secteur du commerce s'avère beaucoup moins favorable à l'émergence de mobilisations collectives que ne peut l'être, par exemple, le secteur industriel. De plus, il apparaît que la conflictualité au travail au sein du secteur du commerce prend principalement les traits du refus d'heures supplémentaires et de l'*exit*, ce qui tend à avaliser l'idée d'une prévalence pour les actions individuelles au sein de la branche. Cette dynamique se trouve par ailleurs être confortée par les effets propres à la taille des établissements. En effet, les petites structures, comme celle sur laquelle porte notre travail, induisent « une forte proximité et des logiques de coopération professionnelle entre les différents échelons hiérarchiques [...] qui contribuent à orienter les protestations contre l'autorité patronale vers des stratégies d'action individuelle ». <sup>39</sup> En conséquence, Paul Bouffartigue et Baptiste Giraud, dans l'introduction à un numéro de la *Nouvelle revue du travail*, relèvent trois paramètres déterminant les modes d'action par lesquels la conflictualité au travail est susceptible de se manifester : « le mode de structuration des collectifs de travail et la présence, même limitée, de syndicats à leur contact ; le niveau de dépendance plus ou moins élevé des travailleuses et des travailleurs à leur employeur en fonction des ressources (économiques, scolaires, sociales) dont elles et ils sont dotés, des modalités d'organisation du travail et de l'état du marché du travail sur lequel elles et ils se trouvent ; leur trajectoire sociale, enfin, qui façonne très différemment leur rapport à l'autorité patronale et à l'action protestataire » <sup>40</sup>. Se dessine ainsi une multiplicité de formes de contestation figurant un continuum qui s'étire des stratégies de résistances individuelles aux protestations collectives <sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Sophie Bérout, Jean-Michel Denis, Baptiste Giraud, Guillaume Desage, Alexandre Carlier et Jérôme Pélisse, « 10. Une nouvelle donne ? Regain et transformation des conflits au travail », in Thomas Amossé et al., *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, 2008, p.234.

<sup>40</sup> Paul Bouffartigue et Baptiste Giraud, « Conflictualités ordinaires au travail », *La Nouvelle revue du travail*, 2019/15, p.5.

<sup>41</sup> Michel Offerlé, « Retour critique sur les répertoires de l'action collective, XVIIIe – XXIe siècles », *Politix*, n° 81, 2008.

L'attention que la sociologie du travail entend porter à ces formes de contestation individuelle renvoie à une démarche qu'a notamment pu endosser l'anthropologue James C. Scott dans son souci de rendre compte de la résistance souterraine employée par les groupes subalternes. En effet, ceux-ci ne disposant des droits ou des ressources nécessaires pour contester ouvertement la domination qu'ils subissent, ils recourent à un « texte caché » qui, en se dérochant à la perception des dominants, permet l'expression de discours et de pratiques critiques à l'égard de leur oppression<sup>42</sup>. Saisir cette résistance implique dès lors pour le sociologue de se donner les moyens d'accéder à ces « espaces de contre-culture de la dissidence »<sup>43</sup> qui ne s'offrent pas aisément à l'observation extérieure. Dans cette perspective, cette exigence d'immersion requiert l'usage d'enquêtes ethnographiques qui, par le biais d'observations participantes, permettent d'appréhender les pratiques et représentations des dominé-es au-delà de leur seule performance sur la scène publique. Cette approche a notamment pu être incarnée en sociologie du travail par les travaux de Donald Roy qui a su tirer parti de son emploi d'ouvrier dans une usine sidérurgique au milieu des années 1940 pour rédiger sa thèse à l'Université de Chicago. En étudiant ainsi le métier qu'il exerçait sans que ses collègues et ses employeurs ne le sachent, cela lui permit de « toujours rester “l'un des gars de l'atelier“, partageant les habitudes et les confidences de [ses] compagnons et participant à leur lutte incessante contre la Direction » et d'ainsi faire « l'examen attentif et minutieux des diverses manières d'en faire le moins possible »<sup>44</sup>. Donald Roy put par conséquent documenter les stratégies par lesquelles les ouvrier-es s'employaient à limiter la production : le respect des quotas et le tirage-au-flanc.

Si l'emploi de la catégorie de « résistance » paraît ainsi ouvrir des perspectives heuristiques à l'étude du travail, Stephen Bouquin invite néanmoins à une utilisation plus parcimonieuse du concept et souligne la précaution élémentaire de ne pas voir dans toute stratégie informelle une forme de résistance. Il convient en effet de distinguer les conduites ayant pour but de se ménager au travail, de contourner les prescriptions ou encore de percevoir le travail comme un « jeu » – ce qui renvoie par ailleurs aux réflexions de Michael Burawoy sur le *making out*<sup>45</sup> : « Comme aux échecs, il est impossible de jouer au “making out“ sur le lieu de travail tout en mettant en

---

<sup>42</sup> James C. Scott, *La domination et les arts de la résistance. Fragments du discours subalterne*, Paris, Éditions Amsterdam, 2019 [1992].

<sup>43</sup> Stephen Bouquin, « La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française », *Actuel Marx*, 2011/1, n°49, p.68.

<sup>44</sup> Donald Roy, « Deux formes de freinage dans un atelier de mécanique : respecter les quotas et tirer au flanc. Précédé d'une présentation de J.P Briand et J.M Chapoulie », *Sociétés contemporaines*, n°40, 2000, p.33-34.

<sup>45</sup> *To make out* renvoie au fait pour un.e ouvrier.e d'atteindre le quota de pièces qu'on lui exige de produire.

cause les règles du jeu »<sup>46</sup> – des pratiques, clandestines, allant frontalement à l’encontre des exigences de production. Stephen Bouquin résume alors : « [les résistances] se distinguent [des simples pratiques informelles] dans ce qu’elles représentent une forme d’opposition, et de refus de se conformer à la logique de valorisation, ou de se plier. Les résistances au travail renvoient dès lors à des conduites gênantes, embarrassantes, intolérables voire inacceptables pour ceux qui encadrent, emploient et “mettent” les autres au travail »<sup>47</sup>.

À l’aune de ces remarques sur la pluralité des modes de contestation au travail, il s’agit désormais de s’attarder sur les formes que la conflictualité revêt dans le quotidien des caissières. Si à la suite des avertissements de Stephen Bouquin on se trouverait bien malavisé de qualifier l’ensemble des stratégies mises en place par les caissières de « résistance », il convient néanmoins d’esquisser le panorama de ces pratiques témoignant les désajustements, les réticences, les désapprobations et les contestations qui, sans ébranler réellement la domination, en fragilise l’évidence.

#### Les stratégies de contestation des caissières :

Une première série de pratiques semble rendre compte de stratégies visant à développer davantage l’aspect relationnel du travail de caissière au-delà des seules relations standardisées prônées par l’encadrement. Il s’agit ici pour Philippe Alonzo de « stratégies de visibilité dans le travail ». En effet, face au risque de se voir être assimilées à la machine, tant la répétition mécanique des gestes de l’encaissement cantonne à l’asservissement, les caissières s’impliqueraient plus encore dans l’interaction avec les client·es afin de se réaffirmer comme sujet de leur travail. À ce titre, on perçoit ici tous les risques que font peser la propagation des caisses automatiques qui, loin de signifier une réduction de la charge de travail pour les caissières, participe à l’invisibilisation de leur travail et leur ôte leur principale source de reconnaissance : la satisfaction des client·es<sup>48</sup>. Ce recentrage de l’activité en caisse sur sa dimension la plus « stimulante », toute proportion gardée, est également mis en avant dans l’article de Sophie Bernard. En effet, afin d’échapper quelque peu à la logique productive qu’on

---

<sup>46</sup> Michael Burawoy, « La domination est-elle si profonde ? Au-delà de Bourdieu et de Gramsci », *op. cit.*, p.343.

<sup>47</sup> Stephen Bouquin (*dir.*), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008, p.44.

<sup>48</sup> Sophie Bernard, « Travailler "à l’insu" des clients. Défaut de reconnaissance en caisses automatiques », *Travailler*, n°29, 2013/1.

leur impose, l'auteure révèle que « la majorité des caissières tente d'instaurer une relation plus personnalisée »<sup>49</sup> avec les client·es en subvertissant ainsi l'ordre des logiques, la productive commandant à la relationnelle, qu'il leur faut concilier ordinairement.

Toutefois, il convient de noter le rapport relativement paradoxal, fait de valorisation et de dévalorisation, que les caissières entretiennent à l'endroit de client·es qui prennent tantôt les traits d'éphémères ami·es, le temps d'un sourire ou d'une parole aimable, tantôt ceux d'entêté·es capricieux·ses venant rompre, par la délation ou l'agression, les bases d'une relation gratifiante. Cette ambiguïté est également mise en lumière par Philippe Alonzo qui relève ainsi les stratégies développées par les caissières afin de supporter les multiples formes d'irrespect provenant des client·es. Le sociologue recense ainsi par exemple une stratégie « silencieuse » qui consiste, lors d'un conflit avec un·e client·e, à se désengager de la logique relationnelle pour se focaliser sur la fonction d'encaissement. Cela s'exprime alors généralement par une augmentation du rythme des caissières afin de reporter le stress occasionné par l'interaction sur le·la client·e qui se trouve alors débordé·e par le flux de ses articles, manière implicite de lui intimer de se presser et de partir avant que les choses ne s'enveniment. À l'inverse, comme nous le verrons plus tard, résister à la pression des client·es signifie au contraire, pour certaines caissières, ralentir le rythme et opposer une indifférence consciencieuse aux récriminations extérieures, une stratégie de réaffirmation du contrôle de leur travail. Ainsi, que les caissières accélèrent ou qu'elles ralentissent, le but de ces variations de rythme semble être de conserver la maîtrise de l'interaction et ainsi ébranler la rhétorique du « client roi ». Ces stratégies développées par les caissières paraissent correspondre aux « compétences incorporées » dont rend compte Sophie Bernard et qui, acquises par la pratique et l'expérience, transmises par les collègues, sont autant de savoir-faire qu'aucune formation ne vient sanctionner mais qui sont pourtant essentielles pour affronter les difficultés du métier. Philippe Alonzo nous donne à ce titre un exemple de ces compétences informelles mobilisées pour prévenir un conflit : « Lorsqu'un client fait "piètre figure", les caissières vont d'abord "détourner" l'action un moment pour faire baisser la tension et ainsi, donner le temps à cette personne de se reprendre. L'utilisation de l'humour par les caissières pour dédramatiser la situation et donner une chance à l'interaction de reprendre à un niveau qui ne les insulte pas, constitue une autre stratégie courante »<sup>50</sup>. Ainsi, outre qu'elle rétribue le travail de la caissière, l'instauration d'une relation

---

<sup>49</sup> Sophie Bernard, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique relationnelle », *op. cit.*, p.182.

<sup>50</sup> Philippe Alonzo, *op. cit.*, p.42.

personnalisée avec les client·es permet de se prémunir de l'éclatement de conflits ouverts que la direction, soucieuse de son image, arbitre généralement en faveur de sa clientèle et qui font donc peser de sérieuses menaces sur l'emploi des fautives.

Ces stratégies de préservation de l'emploi s'accompagnent également du souci de s'y « stabiliser », c'est-à-dire de s'y maintenir et, pour celles employées à temps partiel contraint, d'augmenter leur nombre d'heures pour atteindre un temps plein. Le temps constitue en effet un second axe par lequel les caissières semblent exprimer des formes de résistance à leurs conditions d'emploi et de travail. Cela s'explique premièrement par une stratégie de « maintien dans l'emploi » que Philippe Alonzo décrit comme la capacité qu'ont certaines caissières de résister aux nombreuses contraintes de leur travail afin d'être rétribuées d'une intégration durable dans l'entreprise par l'intermédiaire d'une amélioration de leurs horaires et de leur revenu. Bien que ce maintien ne se fasse qu'au prix d'une subordination sans faille, Philippe Alonzo relève toutefois que ces « stratégies de stabilisation des caissières représentent, aussi et surtout, des moyens pour assurer leur visibilité ; pour asseoir leur droit de femmes salariées à exercer un emploi sans être marginalisées, déclassées, ou précarisées »<sup>51</sup>.

Ces tentatives de stabilisation dans l'emploi sont complétées par des stratégies pour récupérer du « temps pour soi ». Celles-ci passent, tout d'abord, par le souci de se réappropriier la gestion du temps de l'activité de travail en s'octroyant diverses marges de manœuvre. La principale pourrait être la recherche récurrente de l'augmentation du nombre de pauses et de leur durée afin de réduire le temps de travail effectif. Les moments où les caissières se font remplacer pour partir en pause peuvent être utilisés en ce sens. En effet, la caissière en poste peut ralentir le rythme afin d'allonger le passage en caisse du client ou de la cliente, voire à encaisser d'autres, et en profite ainsi pour discuter dans le même temps avec sa collègue venue la suppléer, de sorte que ces moments de relâchement, rares instants où l'on peut échanger avec les autres caissières, constituent des façons d'entamer sa pause officieusement et donc de la rallonger. Dans la même idée, Sophie Bernard a pu observer une stratégie collective visant à décaler les pauses de toutes car leur programmation était jugée trop précoce et conduisait donc les caissières à enchaîner un grand nombre d'heures d'affilée en caisse. Cette contestation, probablement sans qu'elle n'ait eu à faire l'objet d'une concertation préalable, traduit la nature de ces petits actes de « résistance » improvisés dans les interstices d'un système de domination

---

<sup>51</sup> *Ibid.*, p.48.

aux maigres failles. Il en va de même de l'alternance entre accélération et ralentissement du rythme de travail des caissières que souligne Sophie Bernard. Celle-ci permet aux caissières de disposer de quelques instants de répit après avoir effectué une période d'encaissement plus intense – mais si ces temps de récupération paraissent bien nécessaires à la fluidité qu'on exige d'elles puisqu'elles ne pourraient assurer de manière ininterrompue un rythme trop élevé. Enfin, toujours dans la perspective de récupérer du « temps pour soi », Philippe Alonzo distingue le recours à l'absentéisme qui fait dès lors figure de « démonstration de la non-acceptation des règles patronales qui régissent l'organisation du travail »<sup>52</sup>.

Enfin, Marlène Benquet s'est attachée à démontrer que la mise en œuvre de ces « arrangements », « aménagements » et « astuces », sont à appréhender en fonction de la manière dont les caissières évaluent leur situation professionnelle. Or, il apparaît que coexistent différentes appréciations de la réalité du travail de caissières, de sorte que le souci partagé de réduire l'écart entre la situation de travail *telle qu'elle est* et la situation de travail *telle qu'elle devrait être* se décline de diverses manières selon la génération à laquelle appartiennent les caissières. On retrouve ainsi la distinction entre les « anciennes », la « génération intermédiaire » et les « étudiantes ».

Les premières, ayant déjà de nombreuses années d'expérience derrière elles, sont mues par la recherche du travail bien fait, du travail de qualité, du travail minutieux et attentif aux détails dont pourrait par exemple se prévaloir l'artisan·e face à l'ouvrier·e. Pour appliquer cette norme, elles maintiennent un contrôle sur les rythmes et l'intensité de leur travail, et ce quitte à entrer en contradiction avec les prescriptions d'un encadrement qu'elles s'estiment en droit d'ignorer puisque seul prime à leurs yeux le travail bien fait. Dans cette perspective, elles s'autorisent à ne pas augmenter la cadence quand l'affluence se fait plus pressante, ceci dans le but de préserver la qualité du service mais aussi de « s'économiser », seul secret de leur longévité. Cette autonomie relative les conduit également à prendre leurs distances avec le système de faveurs en place et à signifier leur attachement à une stricte égalité de traitement entre les caissières. Ainsi, la « résistance » prend chez les « anciennes » les traits de l'autogestion du rythme de travail et procède également d'expressions publiques et ostentatoires du mécontentement qui, en prenant à témoin les client·es, visent à marquer leur opposition à la dégradation des conditions de travail et à l'injustice qu'elles subissent.

Tout autre est la perception de la « génération intermédiaire » de ce qui est souhaitable pour

---

<sup>52</sup> *Ibid.*, p.47.

l'organisation du travail. En effet, ne souscrivant pas à la norme de « stricte égalité de traitement des caissières », celles-ci adhèrent à la fondation d'un ordre reposant sur le mérite de chacune. Une foi dans la méritocratie que semblent pourtant contredire leurs trajectoires sociales puisque, en dépit de leurs efforts, leur désir d'ascension n'a jusque-là pas été assouvi. Pour elles, un traitement juste est donc la rétribution individuelle de leur investissement au travail. Cette acception de l'organisation du travail les encourage ainsi au zèle, Marlène Benquet notant : « c'est au sein de cette génération que l'on trouve les caissières les plus soucieuses de respecter l'ensemble des prescriptions de l'encadrement, les plus respectueuses du règlement, les plus inquiètes de l'opinion des conseillères à leur sujet »<sup>53</sup>. Sans surprise, ce sont elles qui participent le plus au système de faveurs, et ce même si celui-ci tend à décevoir dès qu'il ne semble plus rétribuer l'investissement au travail mais des liens affectifs, laissant alors place à un profond sentiment d'injustice.

Enfin, les « étudiantes » paraissent, elles, répondre à des considérations bien plus cyniques. Fondant leurs pratiques et leur réussite sur la « ruse », elles n'hésitent pas à participer au système de faveurs, en flattant parfois l'encadrement, sans se soucier du travail bien fait ou du respect des procédures. La sociologue résume ainsi leurs stratégies : « Pour supporter le travail, il est bien plus malin de s'en désengager partiellement, de savoir mimer les signes du rendement, de se ménager les bonnes grâces de l'encadrement pour mieux accroître ses propres marges de manœuvre »<sup>54</sup>. Ces stratégies, plus teintées d'individualisme que de solidarité avec ses pairs, ont autant pour but de limiter la pénibilité du travail que de le saboter en guise de contestation, les pratiques de freinage ou le passage d'articles à des client·es sans les avoir scannés pouvant être considérés comme la manifestation d'un mécontentement à l'égard des conditions de travail.

L'examen des stratégies déployées par les caissières renseignent ainsi des moyens par lesquels celles-ci parviennent, dans le cadre d'un système de contraintes particulièrement tenace, à s'en accommoder, à s'y aménager quelques espaces de liberté et à rendre par d'anodins arrangements le travail plus supportable. Toutefois, la friabilité de ces constructions apparaît dès lors que sont modifiés les paramètres de la situation qui tendent alors à réduire leurs marges de manœuvre, les condamnant à d'incessantes adaptations. De ce point de vue, l'absence de mobilisation des caissières est à appréhender comme la conséquence de dispositifs précisément

---

<sup>53</sup> Marlène Benquet, *op. cit.*, p.218.

<sup>54</sup> *Ibid.*, p.222.

dévoués à leur immobilisation ; Marlène Benquet image alors : « l'investissement est obtenu par un patient maillage qui, comme une toile d'araignée immobilise une mouche, ne laisse pas aux caissières d'autre choix que le travail »<sup>55</sup>. La sociologue rejoint en ce sens la position – précédemment exposée – de Danilo Martuccelli quant au sentiment d'inéluctabilité affectant les individus lorsqu'ils évaluent la situation de domination qui les étreint. Le maintien de la domination au travail passe ainsi par une entreprise de restriction de l'horizon des possibles qui conduit les salarié·es à n'entrevoir, à partir de l'examen de leur situation, aucune possibilité alternative désirable.

Néanmoins, de même que les situations de domination ne sont pas figées, l'appréciation qu'en font les individus est susceptible d'évoluer au gré de leurs expériences, de sorte que l'étendue des possibles est continuellement redéfinie. Dès lors, le propos de ce mémoire sera précisément de s'intéresser aux caractéristiques de la situation de domination propres à notre terrain d'enquête – notamment en ce qu'elle diffère des situations ayant pu être étudiées dans les travaux entrevus dans cette revue de littérature – et aux jugements que nos enquêté·es lui portent. Ainsi, en se concentrant sur ces critiques, il s'agira de se questionner sur les processus susceptibles de conduire à leur politisation et donc à l'accroissement des possibilités d'actions des salarié·es. C'est alors percevoir dans l'apparente fermeture des inéluctables contraintes, l'ouverture au possible dont sont porteuses ces critiques ; comme en appelle Gilles Deleuze : « Du possible, du possible sinon j'étouffe ! »<sup>56</sup>.

## **Questionnements**

Dans cette perspective, concevoir la domination comme cadre de contraintes destiné à la neutralisation des salarié·es implique d'interroger les modalités effectives par lesquelles celle-ci se manifeste au quotidien dans le travail. Affleurent alors quelques interrogations : quels sont les différents rapports de domination auxquels sont subordonnés les salarié·es ? Par quels dispositifs ceux-ci trouvent-ils à s'exercer ? Par quels mécanismes et dans quelle mesure la domination parvient-elle à être invisibilisée, déniée ou euphémisée ? Quels sont les effets de ces rapports de domination sur la structuration du collectif de travail ?

---

<sup>55</sup> *Ibid.*, p.209.

<sup>56</sup> Gilles Deleuze, *Différence et répétition*, Paris, PUF, 1968 ; pour un état des lieux des usages du « possible » en sciences sociales et des perspectives ouvertes par cette notion, voir Haud Guéguen et Laurent Jeanpierre, *La perspective du possible. Comment penser ce qui peut nous arriver, et ce que nous pouvons faire*, Paris, La Découverte, 2022.

Par ailleurs, comme nous l'évoquions au cours de la revue de littérature, la domination ne s'impose pas sans rencontrer des marques de dissentiment de la part des salarié-es. Dès lors, en se focalisant sur les critiques exprimées, il s'agira de s'interroger sur leur charge politique et sur leur préfiguration possible de mises en accusation plus ouvertement contestatrices de la condition salariale. Pour cela, nous nous demanderons : quels sont les objets de la critique au travail ? Par quels processus les critiques se politisent-elles dans le cadre du travail ? Quelle est par conséquent le degré de politisation effective de ces critiques ? Et enfin, quels sont les déterminants à l'énonciation de critiques politisées ?

### **Annonce de plan**

Afin de répondre à ces interrogations, le plan que l'on se propose de développer suit le diptyque « Dominations / Critiques » que nous avons esquissé dans notre revue de littérature en réunissant les travaux attentifs aux rapports de domination au travail et ceux analysant les formes de résistances leur étant opposées.

Ainsi, notre premier chapitre s'attachera à décrire le cadre de domination dans lequel les salarié-es ont à évoluer dans la mesure où celui-ci restreint l'expression de critiques. En effet, si la domination s'appuie en premier lieu sur des dispositifs structurels semblant confiner les salarié-es à la subordination (I), elle empreinte dans le même temps des détours plus informels afin de domestiquer la critique (II), ce qui contribue alors à fragmenter le collectif de travail et à inhiber sa mobilisation (III).

La caractérisation préalable de ce cadre de domination nous permet, dans un second chapitre, de discerner la profusion des critiques qu'il est néanmoins possible pour les salarié-es d'exprimer dans ce contexte. Ainsi, après avoir préliminairement mis de l'ordre dans tout ce foisonnement critique, en distinguant tout d'abord les critiques selon leurs objets (I), puis selon leur politisation au regard des formes d'amplification dont elles usent (II), il s'agira de mettre en évidence les déterminants à leur énonciation (III).

Le choix qui est ici fait d'exposer préalablement la domination à sa critique ne doit pas laisser entendre que les dispositifs d'inhibition de la critique précèdent nécessairement son énonciation. Il convient en effet de reconnaître la nature dialectique et processuelle du rapport entre domination et critique, les deux se répondant continument.

Par ailleurs, la construction de notre travail s'appuie sur les réflexions épistémologiques de Claude Grignon et Jean-Claude Passeron quant à l'étude des classes populaires par les sciences sociales<sup>57</sup>. Les deux auteurs mettent en garde contre deux écueils dans lesquels tendent à verser les travaux en sociologie : le misérabilisme et le populisme. En ce qui concerne notre terrain, céder au populisme reviendrait à célébrer le répertoire critique des salarié·es comme une production autonome, c'est-à-dire, dans une perspective relativiste, sans tenir compte des rapports de domination qui les sous-tendent. À l'inverse, pencher dans le misérabilisme signifierait ne penser les capacités critiques de nos enquêté·es qu'en termes de manque et de distance au regard du répertoire contestataire légitime. C'est ainsi entre ces deux biais que notre travail aura à cheminer.

Enfin, notre volonté de tenir ensemble domination et critique répond à la nécessité de reconnaître « l'enracinement dans la proximité » de la critique ordinaire – ce qui ne disqualifie pas pour autant la compétence des acteur·ices – pour ensuite expliciter, en invoquant les mécanismes de domination, les causes structurelles à la formation du cadre dans lequel a à s'exprimer cette critique ordinaire. Claude Gautier, dans un article revenant sur les débats entre sociologie critique et sociologie de la critique, évoque ainsi l'impératif du « passage d'une critique interne, qui suppose *légitimes* ou *donnés* les éléments institutionnels fixant le cadre des interactions, vers une critique externe, qui dénonce une telle légitimité et qui révoque le donné pour en manifester l'arbitraire, l'historicité »<sup>58</sup>.

## **Présentation du terrain**

Il convient à présent de décrire le terrain sur lequel a été menée cette enquête. Il s'agit d'un supermarché de taille moyenne se situant dans le 16<sup>ème</sup> arrondissement parisien, au cœur de l'un des quartiers les plus aisés de la capitale, et par métonymie du pays. En effet, en 2018, la médiane du revenu disponible par unité de consommation dans le quartier où se trouve le magasin est de 50 530 €, quand elle est de 28 270 € à l'échelle de Paris et de 21 250 € à l'échelle nationale<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Claude Grignon et Jean-Claude Passeron, *Le savant et le populaire. Misérabilisme et populisme en sociologie et en littérature*, Paris, Galimard, 1989.

<sup>58</sup> Claude Gautier, « La domination en sociologie n'est-elle qu'une fiction ? », *Actuel Marx*, 2011/1, n°49, p.42.

<sup>59</sup> Pour l'Insee, le revenu disponible est « le revenu à la disposition du ménage pour consommer et épargner. Il comprend les revenus d'activité nets des cotisations sociales, les indemnités de chômage, les retraites et pensions, les revenus du patrimoine (fonciers et financiers) et les autres prestations sociales perçues, nets des impôts directs ». Le chiffre de 50 230 € a été obtenu en rassemblant les médianes des quatre IRIS (Ilots Regroupés

Si la clientèle du magasin se trouve par conséquent en grande partie constituée de cette bourgeoisie traditionnelle dont le souci de distinction confine à la caricature – un bref aperçu de ces « signes sensibles qui distinguent »<sup>60</sup> recenserait l’ostentation des montres et bijoux, les fourrures qui engoncent l’hiver venu, les incessants et innocents « vous prenez l’Amex ? » au moment de régler ses achats, la décomplexion à exiger d’être servi-e, l’aisance dans le commandement qui l’accompagne et toutes les autres manifestations d’une *hexis* corporelle témoignant les « valeurs [bourgeoises] faites corps »<sup>61</sup> –, elle compte également les petites mains se dévouant à leur confort. Ainsi, une partie non négligeable de client-es se compose d’aides à domicile, de concierges, de nourrices et autres domestiques qui fréquentent le magasin autant pour faire leurs propres courses que pour faire les commissions de leurs employeur-ses, de « la mamie du 3<sup>ème</sup> » ou du « petit vieux qui est malade ». Ces client-es, que l’on peut apercevoir tôt le matin s’activant à la laverie ou s’échinant à nettoyer les vastes halls d’immeubles qui longent le chemin menant de la station de métro au magasin, sont principalement issu-es des immigrations espagnole, portugaise et sud-asiatique. Une relative diversité, à laquelle on pourrait ajouter les ouvriers du bâtiment venant quotidiennement acheter leur déjeuner, anime donc la clientèle du magasin. En revanche, ce supermarché n’étant pas à proximité immédiate de sites touristiques ou de grands axes de circulation, il ne se peuple principalement que des habitant-es avoisinant-es et des quelques travailleur-ses ayant leur activité dans le quartier.

À ce titre, le magasin s’insère au cœur d’un maillage très dense de commerces qui donne au quartier les allures d’un marché. Tout paraît être réuni dans un rayon de 200 mètres afin de permettre aux habitant-es d’assouvir chacun de leur besoin de consommation sans avoir à quitter leur quartier, dès lors semblable à un petit village où la défense de l’entre-soi<sup>62</sup> n’a cependant à subir aucune condamnation de « repli communautaire ». Ainsi, un rapide inventaire dénombrerait un café, un tabac, un cordonnier, une laverie, un pressing, une fromagerie, deux cavistes, deux boucheries, deux poissonneries, deux primeurs, deux restaurants, deux

---

pour l'Information Statistique) au centre desquels est localisé le magasin. Source : Insee-DGFIP-Cnaf-Cnav-CCMSA, *Indicateurs de distribution des revenus disponibles des ménages par unité de consommation – Année 2018*, Fichier localisé social et fiscal (FiLoSoFi).

<sup>60</sup> Edmond Goblot, *La barrière et le niveau. Étude sociologique sur la bourgeoisie française moderne*, Paris, Presses Universitaires de France, 2010 [1925], p.2.

<sup>61</sup> Pierre Bourdieu, *Le sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit, 1980, p.117.

<sup>62</sup> Monique Pinçon-Charlot et Michel Pinçon, *Les ghettos du Gotha. Comment la bourgeoisie défend ses espaces*, Paris, Éditions Le Seuil, 2007.

bijouteries, deux églises, trois banques et trois pompes funèbres. Notre supermarché se loge alors dans cet écosystème et y tient sa place sans se soucier semble-t-il d'une quelconque concurrence avec les nombreux établissements l'entourant. Il occupe ainsi le rez-de-chaussée d'un immeuble des années 1970 qui dénote de l'architecture haussmannienne environnante et dont les sept étages dominant une petite église lui faisant face.

Les fidèles entrent dans le magasin par l'une des trois ouvertures qui percent sa devanture. Ces portes automatiques en verre permettent l'intrusion d'une importante lumière extérieure dont bénéficie directement la ligne de caisses se trouvant derrière ; un certain luxe au regard de l'enfermement qu'ont à subir bon nombre de caissières dans les hypermarchés. Cette ligne de caisses se compose de trois caisses traditionnelles, dont l'une est dédiée aux client·es souhaitant se faire livrer leurs courses, et d'un espace de six caisses automatiques (appelées « SCO » – *Self-checkout* – dans le vernaculaire du magasin). D'une superficie de plus de 600 mètres carrés, le magasin est assez étroit et forme un entonnoir où les rayons confluent vers une ligne de caisses rapidement engorgée dès que l'affluence se fait importante. Étriqué dans sa largeur, il s'avère en revanche profond et permet à trois rangées de cinq rayons de se succéder jusqu'à l'extrême fond du magasin. On peut par ailleurs y distinguer plusieurs « régions » : « l'espace marché », composé des fruits et légumes, de la boulangerie, de la boucherie-traiteur et de la poissonnerie, occupe l'immédiate entrée du magasin et toute la façade droite ; à ses côtés s'étendent trois rayons de frigos formant le secteur « FI » (Frais Industriel) ; au cœur du magasin se concentrent les « PGC » (Produits Grande Consommation) qui rassemblent les produits alimentaires, d'entretien et d'hygiène ; et enfin, une cave à vin, et dans son prolongement les « liquides » (eaux, bières, jus et sodas), tapissent les façades de la gauche et du fond du magasin. S'ajoute à ce succinct état des lieux une petite « boutique » attenante au magasin et proposant depuis deux ans maintenant des sandwichs et autre encas pour se restaurer rapidement. L'ensemble de ces espaces forment, pour introduire le lexique goffmanien dont il sera fait usage dans ce mémoire, la *scène* sur laquelle la *représentation* a à se tenir et où se côtoient *acteur·ices* et *public*.

À côté de cette scène se déploient les *coulisses* qui correspondent aux espaces réservés au personnel. Elles se composent premièrement d'un petit bureau situé non loin des caisses automatiques et accueillant deux ordinateurs sur lesquels les « suppléantes » (responsables de caisses) effectuent la comptabilité des caisses et où les employé·es de rayon impriment les promotions à afficher. Une petite pièce adjacente à ce bureau, fermée par un code, héberge un coffre où sont conservées les commandes de monnaie et les prélèvements des caissières. Ce

bureau est mitoyen d'un « sas » auquel on accède après avoir actionné une corde pendue au plafond et ouvrant verticalement un rideau de matière plastique qui marque ainsi la frontière avec la *scène*. Dans cette pièce d'environ vingt mètres carrés s'entassent une grande poubelle, des transpalettes et des « rolls » attendant d'être mis en rayon. À gauche, le monte-charge qui permet de faire remonter la marchandise depuis la réserve, à droite, un autre petit bureau réservé à l'encadrement, et en face, un second rideau de matière plastique qui ouvre sur une cour où les camions sont déchargés et où sont entreposées quelques palettes. À côté du bureau de l'encadrement, descend un escalier en L qui débouche à un premier niveau sous-terrain où se trouvent les vestiaires, les toilettes, les panneaux affichant les horaires ainsi que la « ruche » où les caissons des caissières sont rangés. Cet escalier se poursuit ensuite pour atteindre la réserve qui s'étend sous toute la surface du magasin. Outre les nombreux rolls et palettes qui l'emplissent, la réserve accueille cinq pièces frigorifiées, les ateliers de la boulangerie et de la boucherie, une presse à cartons, des poubelles débordantes, le vaste bureau du directeur et une étroite salle de pause où l'on décompte deux tables branlantes, quatre chaises, un lavabo, un frigo, un micro-ondes, les derniers numéros de *Closer* et de *FranceFootball*, un fauteuil aux accoudoirs éventrés, un canapé mauve maculé de café et de vieilles photos de salarié·es lors d'une sortie à la Tour Eiffel organisée par le CE. Ces *coulisses*, autrement moins entretenues et reluisantes que la surface de vente, ne sont ainsi peuplées que des seul·es employé·es.

Concernant ces employé·es, le magasin en compte cinquante-trois, ce chiffre comprenant le directeur, au statut de cadre, les huit managers, ayant un statut d'agent de maîtrise, et les quarante-quatre employé·es. Dans la grande majorité, toutes et tous sont embauché·es en CDI, seul le rayon boucherie a occasionnellement recours à des contrats d'intérim et d'apprentissage. En ce qui concerne le secteur caisses, sur lequel on se focalisera plus spécifiquement dans ce travail, on compte seize personnes : une cheffe de caisse – appelée « MSC » (Manager Service Clients) – cinq suppléantes et dix caissières. Par ailleurs, on distingue parmi ce groupe de seize, quatre hommes (dont moi) et sept temps partiels (à savoir les étudiant·es, dont je fais partie). Notons également que la mise en rayon des marchandises se fait de nuit et qu'en conséquence très peu de monde connaît l'équipe (exclusivement masculine) d'employés s'en chargeant. Enfin, bien que non comptabilisé·es dans les effectifs du magasin, il convient de signaler les salarié·es des sous-traitants travaillant à nos côtés : le service livraison, comprenant emballeur·ses et livreurs, le personnel de nettoyage et les agents de sécurité. Toutes ces personnes composent ainsi les *acteur·ices* de la représentation.

Enfin, pour achever la présentation du magasin, on peut brièvement évoquer les temps rythmant l'activité qui s'y déroule. Celle-ci se trouve en effet cadencée tout au long de l'année par la succession des événements commerciaux tels que Pâques ou les fêtes de fin d'année, durant lesquels le magasin ne désemplit pas, mais aussi par des périodes particulièrement creuses lors des vacances scolaires, voire désertes à l'occasion des mois de juillet-août (la spécificité d'une clientèle particulièrement aisée semble se retrouver ici puisque le quartier se dépeuple littéralement à chaque vacances). À l'échelle de la semaine et de la journée, les variations d'affluence – qui dictent le rythme du travail en caisse – sont semblables à ce qu'elles sont partout ailleurs avec des périodes intenses en fin de matinée, en soirée et de manière quasi continue les samedis, et des moments de relâchement en début de journée et en début d'après-midi. Pour les caissières à temps plein, les journées de travail durent entre 7h et 8h, avec une seule pause durant entre 35 et 40 min (5 minutes par heure travaillée). Le système des coupures, très pénible pour les caissières en ce qu'il les contraint à passer un temps effectif au travail plus important, a été abandonné depuis les confinements, la restriction de l'amplitude horaire du magasin avec les couvre-feu successifs le rendant inutile. Sauf à de rares occasions, il n'a depuis pas été réinstauré.

Si cette crise sanitaire a globalement entraîné une baisse de l'activité et une réduction du chiffre d'affaires, le magasin dispose néanmoins d'une situation économique enviable au regard des difficultés que connaît le secteur de la grande distribution, l'encadrement du magasin se félicitant d'être le « plus rentable au mètre carré du groupe à l'échelle nationale »<sup>63</sup>. Ce succès tiendrait, d'après certain·es managers, aux « privilèges » dont le magasin jouirait en qualité de « chouchou » de la direction du groupe, le PDG ayant longtemps fréquenté le magasin en tant que client, de même que l'actuelle Directrice de la distribution habitant tout proche. Difficile néanmoins de dire si ces « privilèges » - une « masse salariale » plus importante notamment – sont la cause de cette rentabilité record ou s'ils viennent plutôt la récompenser. Ils sont en tout cas invoqués, selon la rhétorique du « c'est-pire-ailleurs », pour rendre illégitimes les plaintes des salarié·es.

Cette présentation du terrain d'enquête pourrait s'étirer davantage et s'aventurer plus encore dans la description de détails dont l'apparence anecdotique cache souvent un réel intérêt sociologique. On pense ici à la « tentative d'épuisement d'un lieu parisien » entreprise par

---

<sup>63</sup> Le chiffre d'affaires du magasin s'élève chaque mois à plus d'un million d'euros.

Georges Perec en 1974 – avant une expérience radiophonique similaire au carrefour Mabillon – durant laquelle il s’assit place Saint-Sulpice et observa pendant plusieurs jours ce qui l’entourait afin de décrire « ce que l’on ne note généralement pas, ce qui ne se remarque pas, ce qui n’a pas d’importance : ce qui se passe quand il ne se passe rien, sinon du temps, des gens, des voitures et des nuages »<sup>64</sup>. Autre lieu, autre tentative donc, même si notre démarche ne peut se contenter de la « description brute » mais se doit également de produire des inférences à partir des faits observés. Le souci de description, que l’on retrouvera tout au long de ce travail, demeure ainsi essentiel et préalable à l’explication des situations.

### **Rapport subjectif à l’objet**

En sus de l’ambition descriptive induite par l’enquête ethnographique, et dont on détaillera les enjeux méthodologiques dès après, celle-ci requiert également l’explicitation du point de vue situé de l’enquêteur·ice. Il s’agit là d’un des apports des épistémologies féministes et notamment des travaux de Sandra Harding pour qui l’auto-analyse est indispensable à une « objectivité forte »<sup>65</sup>. C’est ainsi par un travail de réflexivité critique sur sa position à l’égard de l’objet d’enquête, c’est-à-dire par l’examen des conditions subjectives de récolte des données empiriques, que l’on tend vers l’objectivité.

Dans cette perspective, il convient tout d’abord de dire que l’intérêt personnel que j’éprouve pour cet objet de recherche tient en premier lieu à l’emploi de caissier que j’occupe, à raison d’une dizaine d’heures par semaine, depuis près de cinq ans maintenant : tout d’abord dans un supermarché de Villeurbanne, dans la métropole lyonnaise, puis à Paris depuis trois années grâce à une mutation au sein de la même enseigne. Cet emploi s’est imposé à moi pour des raisons financières, de celles qu’engendre une poursuite d’études dans le supérieur – trivialement, se loger et se nourrir – et auxquelles les maigres bourses ne permettent de venir à bout. Sans emploi, pas d’études donc. Or, c’est précisément cette dépendance à la condition salariale qui fit naître en moi le désir d’y consacrer ce mémoire de master 2, c’était ainsi donner à cet emploi un intérêt autre que pécuniaire. Cette volonté put par la suite être confortée par la découverte d’Everett C. Hughes qui, dès le milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, incitait ses élèves à

---

<sup>64</sup> Georges Perec, *Tentative d’épuisement d’un lieu parisien*, Paris, Christian Bourgois éditeur, 2020 [1975], p.10.

<sup>65</sup> Elsa Dorlin, « Épistémologies féministes », in Elsa Dorlin (dir.), *Sexe, genre et sexualités. Introduction à la théorie féministe*, Paris, Presses Universitaires de France, 2008.

poursuivre des recherches sur les emplois qu'ils occupaient, le plus souvent des métiers de service<sup>66</sup>. Par ailleurs, il me faut avouer que ce désir, devenu évidence, a émergé durant la période singulière du premier confinement et s'est nourri d'un certain dépit face au spectacle d'une gratitude symbolique adressée aux « premières lignes » dont on pressentait aisément le caractère éphémère. Je ne peux ainsi cacher le souci de réhabilitation – bien entendu modeste au regard de la portée d'un mémoire de master 2 – de ces travailleuses et travailleurs qui m'anima quand j'entrepris ce travail. Et cela non pas pour déplorer la domination qu'iels subissent ou magnifier la résistance qu'iels lui opposeraient, mais davantage pour concéder à ces salarié-es l'intérêt, en tant que *personnes* et non pas seulement en tant qu'*objets de recherche*, dont on les prive ordinairement.

Cette enquête a donc commencé « officiellement » pour moi plus d'un an après avoir rejoint ce terrain. J'étais ainsi déjà familier de mes enquêté-es, des espaces et de l'organisation du travail et bénéficia donc d'un accès à moindres frais, sans effort, au terrain d'enquête. Toutefois, cette familiarité que je tenais pour être un avantage non négligeable comportait également quelques revers, celui notamment du poids des habitudes qui me conduisait à une certaine cécité face à toutes ces choses, *remarquables* pour l'œil néophyte, mais devenues pour moi simples évidences éculées au fil de l'intériorisation des règles et des normes encadrant le travail. Il s'agissait donc de renouer avec les impressions premières, celles dont on se trouve frappé lorsque l'on passe de l'autre côté de la caisse et que j'ai partiellement pu revivre, par procuration, en lisant les extraits de journal de terrain livrés par Marlène Benquet. Ce qui frappe, notamment, c'est la quantité insoupçonnée de procédures qu'il faut assimiler pour assurer le travail d'encaissement sans bloquer la machine. Toutes ces procédures, sous lesquelles on se noie les premières semaines, finissent sous l'effet de la répétition par devenir des mécanismes qui font prendre à la notion d'*incorporation* tout son sens dès lors que la rapidité de nos doigts sur les touches devant nous devance l'interface de nos écrans ou que l'on se saisit en toute inconscience de chaque article de la manière la plus efficace pour passer le code-barres devant le scanner. Tout cela pour dire que si l'expérience accumulée à cet emploi a constitué une indéniable ressource pour cette enquête, elle était également porteuse de manières de faire et de penser intériorisées, allant de soi sans être questionnées, et qu'il me fallut donc réinterroger.

---

<sup>66</sup> Everett C. Hughes, *Le regard sociologique. Essais choisis*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1996.

Par ailleurs, mener une enquête ethnographique au sein d'un milieu m'étant familier conduisit à me questionner sur mon appartenance au groupe que j'observais. Si avant de débiter l'observation il ne faisait aucun doute pour moi que j'en faisais pleinement partie, puisqu'après tout je partageais la même condition salariale et ce pour les mêmes motifs de subsistance, le travail de recherche me permit de prendre conscience d'une certaine extériorité. Everett C. Hughes résume ainsi à propos des chercheur·ses étudiant les minorités auxquelles iels appartiennent : « Le sociologue notait désormais des observations qu'il avait recueillies non pas en tant qu'étranger mais en tant que membre à part entière du microcosme qu'il avait étudié. Il observait en tant que membre d'un groupe mais, dès qu'il objectivait et notait ses expériences, il devenait nécessairement une sorte de témoin extérieur »<sup>67</sup>. Cette tension entre la position de chercheur·se et celle de membre du groupe observé, inhérente à toute ethnographie endogène donc, était de surcroît accentuée par mon statut minoritaire en tant qu'homme, jeune étudiant à temps partiel et non racisé au sein du groupe des caissières. Ces caractéristiques s'imposaient à moi – comme une cliente se plut un jour à me faire remarquer : « vous n'avez pas une tête de caissier ! » – et comptaient en ce qu'elles engendraient une expérience sensiblement différente du travail de caissière. En tant qu'homme non racisé, je n'ai par exemple pas eu à subir le harcèlement sexuel de la part d'un client comme ce fut le cas pour Rahma ou les insultes racistes que reçues Fatoumata de la part d'une collègue. En somme, mon expérience du travail en caisse n'est pas la leur. Il convient dès lors de prendre en compte ces différences d'expérience pour mettre au jour la multiplicité et l'intrication des rapports de domination.

Outre le fait qu'elles soient constitutives de rapports différenciés au travail, ces caractéristiques socialement construites doivent être intégrées à la réflexion autour de la relation enquêteur·ice-enquêté·es. En effet, comme le préconisent Christelle Avril, Marie Cartier et Yasmine Siblot, il s'agit « d'intégrer le sexe de l'enquêteur ou enquêtrice dans l'étude des relations entre les sexes dans le salariat subalterne [...] [puisque] le sexe (mais aussi l'âge, la couleur de peau...) constituent les premiers repères à partir desquels les enquêtés hommes et femmes vont chercher à donner sens à la relation avec "cet étrange interlocuteur qu'est l'enquêteur" »<sup>68</sup>. De ce point de vue, le fait d'être identifié comme un homme m'a quelque peu restreint l'accès à une sociabilité féminine qui a pu se développer en caisse – je n'appris par exemple le harcèlement dont souffrit Rahma que lors de l'entretien réalisé avec elle, plusieurs mois après les faits, et alors que « *les filles* » en caisse en étaient informées sur le moment et l'avaient soutenue. À

---

<sup>67</sup> *Ibid.*, p. 276.

<sup>68</sup> Christelle Avril, Marie Cartier et Yasmine Siblot, « Saisir les dynamiques de genre en milieu populaire depuis la scène de travail subalterne », *Sociologie du travail*, vol. 61, n° 3, juillet-septembre 2019, p.14-15.

l'inverse, être identifié comme une personne blanche m'a constitué en allié objectif pour Pascale dans la dichotomie qu'elle instaurait entre les « *Français* » (auxquels je faisais donc partie à ses yeux) et les « *musulmans* » du magasin. Une confiance qu'elle reconnaissait comme « *très grave* » mais qu'elle put vraisemblablement me concéder en raison de ma couleur de peau. Ces processus de catégorisation, auxquels je n'échappais donc pas, sont ainsi instructifs pour appréhender les représentations des enquêté·es qui influent sur les relations de genre mais aussi de « race » au travail. Ces réflexions m'amènent également à admettre une relative extériorité à certains groupes de sociabilité au travail dont les affinités tiennent non pas tant à ces processus de catégorisation sociale qu'au partage de trajectoires semblables, comme ce peut être le cas des étudiantes algériennes.

Enfin, il convient de dire que ce sentiment d'extériorité propre à l'enquêteur·ice s'intensifia particulièrement lorsqu'il fallut pour moi l'assumer, après mon observation à couvert, par des demandes d'entretien qui concrétisaient alors une certaine extranéité à laquelle je me refusais jusque-là. Ces demandes furent toujours accompagnées pour moi d'une grande gêne, ayant le sentiment de ne plus être un simple collègue en adoptant la posture surplombante du chercheur. À ce titre, il est éloquent de remarquer la manière dont les situations d'entretien ont été abordées. En m'investissant pleinement dans la « convention d'égalité » décelée par Everett C. Hughes<sup>69</sup> comme définissant la situation d'entretien, il s'agissait pour moi d'affirmer que cette situation singulière autour d'un enregistreur n'enlevait rien au pied d'égalité sur lequel on se trouvait ordinairement. Je ne regardais ainsi jamais ma grille d'entretien, j'essayais de trouver des transitions permettant de passer d'un sujet à l'autre naturellement et j'appuyais ou nuanciais le propos de mon enquêté·e en témoignant de mon expérience propre, tout ceci pour donner à ces entretiens des allures de simples discussions. Cela ne se fit évidemment pas sans difficultés et accrocs. À certains moments, je ne pus dissimuler l'artificialité de la situation et mon inconfort, notamment lorsqu'il s'agissait d'aborder les questions relatives à la politique conventionnelle (le rapport au vote et à l'engagement militant) qui décentraient alors la discussion sur une thématique non plus seulement liée au travail qui nous réunissait. D'ailleurs, sans qu'on ne puisse exclure l'effet potentiellement inhibiteur de s'adresser à un étudiant en science politique que l'on peut croire plus compétent sur ces questions, le rapport à la politique institutionnelle est surtout empreint dans ces entretiens de frilosité, de distance et

---

<sup>69</sup> Celle-ci tend à présenter l'entretien comme une situation où « la communication est supposée être très proche de la communication entre égaux, de telle sorte que l'information recueillie est considérée comme celle qui viendrait d'un homme parlant librement à un ami », Everett C. Hughes, *op. cit.*, p.287.

d'indifférence. Insister sur la restauration de cette égalité contrariée par la mise en scène propre à l'entretien n'avait pas seulement pour but de soulager le chercheur refoulé mais était également un moyen de s'assurer la confiance de mes collègues/enquêté-es afin qu'ils me transmettent librement les informations que je recherchais. Une confiance d'autant plus impérative que ces entretiens se sont déroulés dans le contexte de fortes tensions interpersonnelles au sein du magasin où la méfiance était alors de mise. Une confiance qui m'a volontiers été accordée dans l'ensemble, au point même de le regretter pour Pascale qui, une semaine après ses confessions « *très graves* », m'a avoué s'être senti « *prise au piège* » et craignait que je ne respecte mon engagement de confidentialité. Cela souligne l'importance de prendre en compte le contexte dans lequel les informations ont été recueillies, celles-ci pouvant acquérir une charge et une signification singulières au regard des circonstances dans lesquelles elles se trouvent énoncées. Ainsi, étant considéré comme un acteur indigène de ce contexte, je crois que la relation enquêteur-enquêté-e n'a jamais réellement supplanté la relation entre collègues qui lui était préexistante.

Le travail de recherche ethnographique implique donc que l'enquêteur·ice soit directement aux prises avec le terrain dont iel est partie prenante et qu'iel contribue par son engagement à transformer. Il importait alors ici de mettre au jour les liens subjectifs qui m'attachent à cet objet : les raisons matérielles de cet emploi, les circonstances singulières ayant motivé cette recherche, les affinités entretenues avec mes collègues/enquêté-es, le sentiment d'extranéité éprouvé et la réaffirmation d'égalité tâchant de le compenser. Une enquête de terrain charrie nécessairement des affects qu'il s'agit pour le·la chercheur·se d'assumer et d'explicitier.

## **Méthodologie**

Comme suggéré au cours de cette introduction, cette enquête s'est fondée sur une démarche ethnographique que l'on peut définir avec Nicolas Dodier et Isabelle Baszanger comme « le souci de satisfaire trois exigences simultanées dans l'étude des activités humaines : recours à l'enquête empirique ; ouverture à ce qui n'est pas codifiable au moment de l'enquête ; accent mis sur l'observation directe, *in situ*, des activités ancrées dans un terrain »<sup>70</sup>. L'ancrage

---

<sup>70</sup> Nicolas Dodier et Isabelle Baszanger, « Totalisation et altérité dans l'enquête ethnographique », *Revue Française de Sociologie*, 1997, p.39.

sur un terrain, ici notre supermarché, renvoie au prisme épistémologique de la « pensée par cas » qui « choisit de procéder par l'exploration et l'approfondissement des propriétés d'une *singularité* accessible à l'observation »<sup>71</sup>. Cette démarche implique alors le recours à une « description dense »<sup>72</sup> des spécificités fondant la singularité du cas étudié et la restitution, dans le même temps, du contexte dans lequel il s'insère et de l'historicité qui le produit. De la sorte, bien que se centrant sur ce qui fait la singularité d'un cas, cette perspective ne se refuse pas à de possibles généralisations. Camille Hamidi résume en ce sens : « dans ce mode de pensée par cas, l'objectif est d'identifier des configurations de mécanismes et de spécifier les conditions dans lesquelles des processus sont susceptibles de se produire »<sup>73</sup>. Ainsi fondée sur une démarche inductive, cette méthode d'enquête induit, comme le préconise Howard S. Becker, de « laisser le cas définir le concept », ce qui permet de « définir les dimensions que [l'on pourrait] voir varier dans d'autres cas »<sup>74</sup>.

L'étude de notre cas a donc reposé, comme on a pu l'évoquer précédemment, sur un premier temps de participation observante<sup>75</sup> avant de se concentrer sur la réalisation d'entretiens. Cette observation a été réalisée « à couvert », sans que mes collègues/enquêté-es ne le sachent, et ce afin de ne pas interférer dans le cours ordinaire des situations de travail et des interactions qui les animent. À cette occasion, un journal de terrain a été tenu durant trois mois environ<sup>76</sup> – tout d'abord sous la forme d'un petit carnet de cent pages puis, une fois rempli, sous la forme d'un document word d'une soixantaine de pages<sup>77</sup> – et recueillait ainsi : le personnel présent, leurs

---

<sup>71</sup> Jean-Claude Passeron et Jacques Revel, « Penser par cas. Raisonner à partir de singularités », in J-C. Passeron et J. Revel (dir.), *Penser par cas*, Paris, Presses de l'EHESS, 2005, p.10.

<sup>72</sup> Pour Clifford Geertz, qui reprend la notion de Gilbert Ryle, la « description dense » c'est décrire « les structures significatives à travers lesquelles les personnes étudiées perçoivent, interprètent et agissent sur elles-mêmes ou sur les autres », Clifford Geertz, « La description dense. Vers une théorie interprétative de la culture », *Enquête* [En ligne], 6 | 1998, mis en ligne le 15 juillet 2013.

<sup>73</sup> Camille Hamidi, « De quoi un cas est-il le cas ? Penser les cas limites », *Politix*, 2012/4, n°100, p.93.

<sup>74</sup> Howard S. Becker, *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte, 2002, p.201.

<sup>75</sup> La « participation observante » induit une implication, une immersion, sur le terrain plus importante que la simple « observation participante ». L'utilisation de cette formule paraît ici appropriée dans la mesure où l'observation s'est avérée subordonnée à la participation au travail.

<sup>76</sup> Durant cette période, j'acceptais toutes les heures supplémentaires et remplacements que l'on me proposait en plus de mon contrat de 10h/semaine (quatre heures le samedi, six le dimanche matin). J'ai ainsi pu effectuer trois semaines, entre mars et avril 2021, à près de 30h par semaine.

<sup>77</sup> Le passage d'un journal manuscrit à tapuscrit a été motivé par des raisons pratiques. Je m'aperçus rapidement qu'il était impossible de prendre le carnet avec moi à mon poste de travail pour y noter mes observations (par manque de temps et par crainte qu'il ne soit découvert). Il a donc été rempli chez moi durant les heures qui suivaient chacune de mes journées de travail. Je compris tardivement que je noterais plus de choses et plus rapidement à l'ordinateur, ce qui me fit passer au fichier word. Bien mal m'en a pris puisque ladite version word de mon journal de terrain a tragiquement été perdu suite au décès prématuré de mon ordinateur fin septembre.

horaires et postes de travail occupés, les variations d'affluence au sein du magasin, les interactions entre collègues (celles auxquelles je participais et celles que j'entendais), les interactions entre collègues et client-es et tous autres éléments attirant mon attention. L'ambition d'exhaustivité vers laquelle on tend lorsque l'on entame une observation ethnographique n'a bien entendu pas pu être atteinte, et ce en partie à cause des caractéristiques propres à un travail monotone et répétitif qui absorbe l'attention (ce qui révèle néanmoins certaines choses sur notre objet). À ce titre, il est rapidement apparu que je relevais bien plus facilement les interactions qui m'entouraient que les actions (rythme, gestes, expressions corporelles, etc.) de mes enquêté-es dans l'activité du travail elle-même.

Concernant la phase des entretiens, celle-ci a été réalisée à partir du mois de juin. Sans dévoiler l'observation qui les avait précédés, j'ai présenté ces entretiens comme relevant d'un travail pour mon master consacré au recueil de témoignages d'expériences de travail, dans leur diversité, et en insistant sur la perception des conditions de travail et des relations entre collègues au regard du parcours professionnel de chacun-e. Pour les questionnements qui nous intéressent ici, ces entretiens étaient primordiaux afin de saisir la réflexivité des enquêté-es sur leurs pratiques et discours, les capacités critiques qu'ils déployaient et les principes de justice encadrant leur rapport au travail qui en découlaient. La démarche a été très positivement accueillie, elle permettait à ces enquêté-es de se raconter et d'offrir leur ressenti sur une situation qui pouvait leur peser, notamment pour les personnes impliquées dans des conflits. Ce sont ainsi neuf entretiens qui ont été réalisés : six avec des caissières – trois suppléantes (Maeva, Pascale et Yasmine) et trois étudiant-es (François, Rahma et Wassila) –, un avec le délégué syndical du magasin (Romain) et deux avec des managers (Lionel, chef du rayon boucherie, et Karine, manager de « l'espace marché »). D'autres entretiens étaient prévus mais n'ont pu se faire, l'un après le désistement d'une caissière ne se sentant pas légitime car étudiante, les autres pour des raisons de calendrier, nos rendez-vous sans cesse reportés finirent par ne pas avoir lieu, notamment en ce qui concerne des membres de l'encadrement (un manager, une manager passée directrice ailleurs et le directeur du magasin ; manque de disponibilité qui reflète par ailleurs leur importante charge de travail). Les entretiens réalisés ont duré entre une et trois heures et se sont déroulés pour six d'entre eux dans des cafés, pour deux autres dans le magasin lui-même (l'un dans la cour de réception des marchandises et l'autre dans l'atelier de la boulangerie) et pour un dernier dans la petite boutique attenante au magasin.

## **Chapitre 1 – Dominations et inhibition de la critique**

Appréhender les rapports sociaux de domination inhérents à la condition salariale implique de donner à voir le maillage de contraintes entravant les capacités critiques des salarié·es. Pour cela, nous nous intéresserons premièrement aux contraintes se déployant au niveau structural et constituant les invariants de la domination impersonnelle propre au rapport salarial (I). Nous verrons ensuite que certains instruments participent à l'euphémisation, et par là même au renforcement, de ce rapport de domination en recourant à des dispositifs informels (II). Enfin, on s'attachera à démontrer que la conjonction de ces rapports de domination contribue à la fragmentation du collectif de travail et restreint ainsi la possibilité d'une mobilisation collective (III).

### **Partie I - Contraintes structurelles à la contestation**

L'étude des rapports sociaux de domination au travail requiert l'examen préalable des conditions structurelles qui les fondent. On rappellera ainsi préliminairement dans une première sous-partie que la domination se formalise dans le lien de subordination qu'instaure le contrat de travail (A). Non formels mais tout aussi structurels sont les rapports sociaux de genre, de « race » et de classe qui se produisent et reproduisent dans la sphère du travail et qui participent à la domination des salarié·es (B). Enfin, on se concentrera dans une dernière sous-partie sur la présence syndicale au sein de notre magasin qui, sous l'étiquette de l'UNSA, se constitue comme une instance de régulation de la critique (C).

#### **A) La subordination salariale ou la domination formalisée**

Après avoir pu établir en introduction que la domination était consubstantielle au travail dans le régime de production capitaliste, il s'agit ici d'en exposer l'une de ces expressions les plus manifestes : celle qui se fonde en droit. En effet, si la généralisation du salariat depuis les années 1970<sup>78</sup> a contribué à une certaine naturalisation de la subordination, il convient néanmoins d'en rappeler la contingence historique. Alain Supiot relève à ce titre : « il y a de

---

<sup>78</sup> En 2019, 87,9 % des personnes occupant un emploi en France sont salariées. Yves Jauneau et Joëlle Vidalenc, « Une photographie du marché du travail en 2019 », *Insee Première*, n°1793, paru le 20 février 2020.

bonnes raisons de penser que la subordination est une condition structurelle d'existence du marché du travail et que, si elle peut changer de visage, elle survivra aussi longtemps que le capitalisme »<sup>79</sup>. Pour le juriste, la subordination instaurée par le contrat de travail est un substitut à la dépossession de la force de travail qui caractérisait le travail servile de l'esclave ; toujours maître·sse de sa force de travail et supposé·e contractant·e libre, le·la travailleur·se n'est pas moins dépossédé·e des modalités d'exécution et des produits de son travail. Ainsi, l'évolution de la jurisprudence a conduit la Cour de Cassation à définir le lien de subordination comme « caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité de l'employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné » (Cass. soc., 13 novembre 1996, *Société générale*). L'asymétrie du rapport salarial est alors institutionnalisée, formalisée juridiquement, et fondée en dernière instance l'*autorité* de l'employeur·se sur ses employé·es.

Les salarié·es de notre magasin n'échappent évidemment pas à ce rapport d'autorité. En dépit de la valorisation d'un « management bienveillant » – sur lequel nous nous attarderons dans la deuxième partie de ce chapitre – on observe sporadiquement des injonctions données sans la prévenance de rigueur, et qui viennent dès lors saper l'entreprise de dissimulation du rapport d'autorité qui prévaut d'ordinaire. Une situation observée durant l'enquête illustre tout particulièrement ce point :

*Journal de terrain, samedi 27 février :*

*Quelques minutes après avoir remplacé Rahma à la caisse 1, Lindsay [cheffe de caisse depuis partie prendre la direction d'un autre magasin] qui s'apprêtait à sortir en compagnie de la directrice [elle aussi partie depuis] me crie depuis l'entrée du magasin : « Adrien ! Tu diras à Yasmine de ramasser les articles qui sont par terre à la caisse de Fatou ! ». Arrive justement Fatoumata à sa caisse. Lindsay, manifestement agacée, lui dit très sèchement : « Ah t'es là ! Ramasse les articles qui sont par terre ! ». Fatoumata ne répond pas et s'exécute sans broncher. Elle se baisse péniblement pour ramasser les trois articles et va les déposer dans le panier dédié aux retours près des SCO. Les deux emballeurs à mes côtés pour les livraisons me regardent et réagissent :*

**Jordan :** *Wow c'est chaud...*

**Stéphane :** *Putain ouais c'était violent, je déteste ça...*

Alors même que Lindsay se trouve à deux mètres de ces articles tombés au sol, elle ne daigne ici exécuter une tâche qu'elle se trouve *en droit* de déléguer à une subordonnée. Si ce genre de réaffirmation aussi explicite de l'autorité reste rare, en témoigne la réaction des deux emballeurs qui ne banalisent pas un tel comportement, cela révèle et rappelle néanmoins assez crûment la

---

<sup>79</sup> Alain Supiot, *Le droit du travail*, Presses Universitaires de France, collection « Que sais-je ? », 2019, p.66.

structure hiérarchique qui fonde le rapport d'autorité et qui demeure prégnante malgré les dispositifs s'attachant à dissimuler la domination.

Plus prosaïquement peut-être encore, ce lien de subordination s'est manifesté durant cette enquête par de multiples mises à pied et licenciements à la suite d'absences ou de retards répétés et non justifiés. L'un des licenciements a cependant lui été motivé par une insubordination manifeste. Sonia, employée à la sandwicherie attenante au magasin a reçu une mise à pied conservatoire puis a été licenciée pour faute grave après un accrochage avec l'ancienne directrice. À la suite de la confiscation de son téléphone par cette dernière, Sonia a en effet refusé de reprendre le travail et l'a insultée. Ayant bravé le rapport d'autorité instituée par son contrat de travail, Sonia n'a pas manqué d'être immédiatement sanctionnée. Si cela semble avoir valeur de truisme, il convient toutefois de rappeler qu'insulter sa directrice – comme toute autre manifestation de dissentiment un peu trop véhémement – expose à sanctions. On dénote par ailleurs le caractère dialectique de la relation entre domination et critique : la critique, ici par l'insubordination de Sonia, précède l'affirmation de la domination, ici par la sanction du licenciement ; mais plus généralement, on ne peut ignorer la fonction dissuasive de la menace de la sanction dans l'inhibition de la critique. En ce sens, le lien de subordination rend l'insubordination prohibitive mais pas impossible.

Outre les ordres et sanctions, la subordination s'explicite également dans l'activité du travail en elle-même. Dans la lignée de ce que Marx entendait par « la domination *dans* le travail » (cf. *supra* p.7), Danièle Linhart rappelle à propos de « l'organisation scientifique du travail » prônée par Taylor que « la contrainte et le contrôle sont inscrits, imprimés dans le procès de travail par la définition des modes opératoires »<sup>80</sup>. Dans le travail en caisse, qui demeure intrinsèquement taylorien, cette hétéronomie se manifeste très concrètement par la profusion des procédures auxquelles les caissières ne peuvent déroger sans voir la machine les rappeler à l'ordre.

« Demander carte fidélité ! » :

*L'exigence de demander à chaque client-e s'il possède ou non la carte de fidélité du magasin est à ce titre éloquente. Si la caissière ne scanne pas la carte de fidélité mais un article pour commencer l'encaissement d'un-e client-e, un message en majuscules rouges s'affiche sur l'écran et enjoint à « DEMANDER CARTE FIDÉLITÉ ! ». La caisse se bloque alors et l'on ne peut scanner d'autres articles. Il faut à ce moment appuyer sur le bouton « effacer » pour poursuivre l'encaissement. Si l'on incorpore au bout de quelques semaines le réflexe d'appuyer sur ce bouton après avoir scanné chaque premier article de chaque client-e, on commence par ne rien comprendre et retourner l'article dans tous les sens pour essayer de le scanner avant de*

---

<sup>80</sup> Danièle Linhart, *La modernisation des entreprises*, op. cit., p. 20.

*finalement saisir que nous n'avons tout simplement pas suivi la procédure que la machine nous imposait.*

Cette subordination par la « définition des modes opératoires » se matérialise avant tout en caisse par un document annexe au contrat de travail, signé par chaque caissière et s'intitulant : « Les responsabilités de l'hôtesse de caisse ». Détaillant la « méthode de travail », ce document recense au recto ce que « l'hôtesse de caisse doit » et au verso ce que « l'hôtesse de caisse ne doit pas ». C'est ainsi en une soixantaine de tirets que la procédure d'encaissement se trouve prescrite. Après avoir signé le document et avoir recopié un texte déclarant que la caissière « a reçu la formation nécessaire à une parfaite maîtrise des responsabilités essentielles de l'hôtesse de caisse » – formation qui n'existe pas puisqu'en caisse tout s'apprend sur le tas – contrevenir à ces règles suggère des risques de sanctions. Ces « responsabilités » participent alors du contrôle de l'exécution du travail et offre un document sur la base duquel des sanctions en cas de manquements peuvent être prises. Toutefois, si certaines de ces règles ne peuvent être enfreintes car inscrites dans le fonctionnement informatique de la machine (c'est le cas par exemple des bons de réduction qui ne peuvent être cumulées ou acceptées par la machine si les dates ne sont pas bonnes), d'autres sont tacitement négligées (comme la surveillance des client-es) ou contournées. Ainsi, le décalage récurrent entre travail prescrit et travail réel tend à modérer l'inscription de la contrainte dans le procès du travail.

Par ailleurs, l'institutionnalisation de cette asymétrie permise par le lien de subordination se veut généralement être compensée par l'idée « d'autonomie de la volonté individuelle » qui suppose la liberté des contractant-es. Or, comme nous avons précédemment pu l'évoquer avec le caractère structural de la « domination *par* le travail » (cf *supra* p.7), cette autonomie est illusoire puisque, comme le relève Alain Supiot, « la seule liberté — elle n'est pas négligeable — du travailleur dans un pareil cadre juridique est la liberté de choisir l'employeur auquel se subordonner, et encore dépend-elle de l'état du marché de l'emploi »<sup>81</sup>. Cette liberté fictive est d'autant plus prégnante pour des caissières qui, sous le poids de rapports de domination imbriqués, sont contraintes d'occuper cet emploi « faute d'alternative » (B). Par ailleurs, l'artificialité de cette « autonomie de la volonté individuelle » a conduit à la reconnaissance de droits collectifs permettant ainsi de concilier juridiquement *subordination* et *liberté* des salarié-es. Présenté en droit comme « la liberté individuelle d'agir collectivement » (notion

---

<sup>81</sup> Alain Supiot, *Critique du droit du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, 2011, p.117.

regroupant la liberté syndicale, le droit de grève et le droit à la négociation collective)<sup>82</sup>, ce compromis paraît néanmoins caduc au regard du rôle que revêt la présence syndicale dans notre magasin (C).

## B) Des salarié·es au croisement de rapports sociaux de domination

L'arrivée de Karine au sein du magasin illustre avec une acuité singulière les raisons extra-professionnelles susceptibles de motiver l'entrée dans un emploi et rendant indispensable de s'y maintenir. Mère célibataire d'une trentaine d'années, Karine cherchait activement un CDI afin d'appuyer sa demande de logement social, son emploi vacataire de responsable de terrain dans un cabinet d'audit ne pouvant suffire. Obtenir un CDI lui fut alors salutaire.

### Entretien avec Karine, le 4 août :

**A :** Et donc là du fait d'avoir trouvé un CDI t'as pu trouver un appart ?

**K :** Oui, directement ! Bizarrement... Alors que ma demande de logement elle avait quand même 13 ans. Et bah... j'ai commencé à travailler en CDI... puis les derniers mois avant de commencer au magasin j'arrêtais pas d'harceler le maire aussi, tous les mois je demandais un rendez-vous avec lui, j'allais voir tous les élus et tout. Et il [le maire] me disait "bah il vous faut un CDI, vous avez pas de CDI". Du coup j'ai eu le CDI, je l'ai appelé direct, et deux-trois semaines après il m'a proposé l'appartement.

S'engager comme salariée dans ce magasin répondait ainsi à des motivations extérieures pour Karine pour qui il était crucial de trouver un CDI à proximité de la ville où ses trois enfants allaient à l'école et où elle finit par obtenir son logement. Elle ne prévoyait cependant pas de rester dans le magasin mais, après avoir été embauchée en tant qu'employée commerciale au « Gourmet » (rayon traiteur, fromages à la coupe et plats préparés), on lui proposa au bout de quelques mois de passer Manager Espace Marché (comprend la responsabilité des rayons boucherie-traiteur, boulangerie-pâtisserie, fruits et légumes, poissonnerie et la « boutique » mitoyenne au magasin), ce qui l'incita à se projeter dans une possible carrière au sein du groupe avec en perspective un poste de directrice de magasin.

Néanmoins, au moment de l'entretien, un an et demi après avoir endossé le statut de manager, Karine ne s'avère plus aussi enthousiaste à l'idée de poursuivre sa carrière dans le groupe. Loin de ses études de RH et de ses expériences passées dans le management, le contenu et la charge de travail que le directeur, nouvellement arrivé depuis quelques mois, lui impose devient

---

<sup>82</sup> *Ibid.*, p. 140.

insoutenable et remet en question son maintien dans le groupe. Sans que Karine ne qualifie la situation de « harcèlement moral », elle reconnaît subir une pression particulièrement intense de la part du directeur qui exige d'elle des résultats qu'elle ne peut obtenir au regard du manque de personnel à sa disposition. L'ayant « *toujours sur [son] dos* »<sup>83</sup>, Karine se trouve alors contrainte de travailler plus de 80 heures par semaine au moment de l'entretien afin de pallier les nombreuses absences non remplacées. Il ne fait de doute pour elle que ces manœuvres sont vouées à la faire partir. Dans cette situation, elle ne peut par ailleurs compter sur le soutien de Romain, délégué syndical, avec qui elle est en conflit, celui-ci ayant lui-même exprimé le souhait qu'elle s'en aille :

*Entretien avec Karine, le 4 août :*

« Il [Romain] m'avait fait des commentaires désagréables plusieurs fois. À Yanis [autre manager ayant depuis démissionné] et moi... "Ouais moi je connais la RH, je connais ceci, je peux vous virer comme je veux !" Quand il vient nous voir il claque des doigts, il nous dit « je vous vire comme ça », il aimait trop faire ça ! [rires]. Il a essayé en plus de me faire muter deux-trois fois. [...] Il a dit aux filles de la boutique " t'façon Karine vous inquiétez pas, je m'en occupe. Les personnes comme Karine elles doivent être dans des magasins comme Sevran, comme Blanc-Mesnil" – Pourquoi ? – J'sais pas ! [rires] J'peux pas être dans le 16<sup>ème</sup> parce que la population du 16<sup>ème</sup> voilà... J'ai dit "ah ouais ?". T'es censé défendre les salariés et tu... bref. »

Deux semaines après l'entretien, alors que Karine est en vacances, la responsabilité de la « boutique » lui est retirée pour être confiée à Romain. Quelques semaines plus tard, au début du mois d'octobre, elle reçoit un courrier l'informant que sa demande de mutation pour le magasin du Blanc-Mesnil a été acceptée, une demande qu'elle n'a jamais faite mais que le directeur lui somme de signer. Elle tint tête et refusa. Ainsi, ces basses manœuvres semblent témoigner du jugement d'illégitimité porté à l'encontre d'une femme racisée occupant un poste de manager. Si comme le relève Philippe Bataille à propos des discriminations dans l'évolution des carrières « les faits en la matière sont certes toujours difficiles à prouver [puisqu'il] n'est pas aisé de connaître l'ensemble des motivations d'un chef d'atelier ou d'un chef d'équipe »<sup>84</sup>, la situation paraît toutefois ici suggérer la prégnance des rapports sociaux de sexe et de « race » dans la disqualification que subie Karine. En dépit de ses compétences de management que

---

<sup>83</sup> Le déroulement de l'entretien a pu m'en fournir la preuve. Sachant que le directeur ne lui laisse aucun répit, Karine m'a proposé qu'on aille discrètement faire l'entretien dans l'atelier boulangerie, au fond de la réserve, afin qu'on ne soit pas dérangés par ses incessantes sollicitations. N'ayant pas répondu à l'un de ses appels téléphoniques durant l'entretien, le directeur la chercha activement et finit par nous trouver dans l'atelier boulangerie. Énérvé et interloqué de la voir là, il se contenta en me voyant et reprit sa fausse bonhomie quand je lui expliquai la situation. J'appris quelques jours plus tard en revoyant Karine au travail que le directeur l'avait convoquée et lui « en avait mis plein la gueule ».

<sup>84</sup> Philippe Bataille, *Le racisme au travail*, Paris, La Découverte, 1997, p. 58.

sanctionnent un BTS Assistant Manager et ses expériences passées dans l'audit, celles-ci sont remises en question et déniées au motif qu'elle ne parvienne à « faire ses marges », oblitérant les contraintes pesant sur la réalisation de son travail. De plus, sans que l'on ne puisse saisir pleinement l'insinuation de Romain sur le fait que Karine n'ait pas sa place dans le 16<sup>ème</sup> arrondissement, celle-ci semble néanmoins laisser entrevoir les stéréotypes, en termes de « race » et de classe, attachés aux villes de banlieue et assignés à Karine. Elle apprend par ailleurs que les employées de la boutique, auparavant sous sa responsabilité, la surnommaient « caca noir », un sobriquet ouvertement dégradant et raciste. Alors que la présence d'hommes racisés dans l'encadrement ne suscite aucune contestation de leurs capacités à occuper ces postes, le fait qu'une femme racisée dispose d'une position d'autorité et de responsabilité provoque en revanche la remise en question de ses compétences, et ce tant de la part de son supérieur hiérarchique que de ses subordonné-es. La consubstantialité des rapports sociaux<sup>85</sup> produit ainsi des effets de domination non réductibles à la seule assignation de genre ou à la seule assignation de « race ».

Si Karine dispose de portes de sortie dans d'autres enseignes, où il ne lui serait selon elle pas difficile d'occuper un poste de cadre, elle se trouve attachée au magasin en raison des fragiles équilibres qu'elle a construit autour de cet emploi, notamment concernant la répartition de ses quelques jours de repos qu'elle entend conserver pour s'occuper de ses enfants et les amener notamment au football. Là encore une motivation extra-professionnelle – la répartition genrée de la charge des enfants – crée une dépendance à l'emploi qui rend délicate toute sédition. Cela rappelle la nécessité de ne pas circonscrire l'étude du travail au seul travail salarié, mais d'inclure également l'analyse du travail domestique ; et ce à la fois pour rendre compte des effets de la division sexuelle du travail domestique sur les inégalités professionnelles, mais aussi, à l'inverse, pour voir comment le marché du travail « produit lui aussi de l'inégalité, comment il construit la différence et la hiérarchie des sexes »<sup>86</sup>. Un rapport dialectique donc entre sphère productive et sphère reproductive que nous nous contentons de mentionner, notre dispositif d'enquête, qui ne se concentre que trop partiellement sur la vie hors-travail, ne nous permettant malheureusement d'approfondir ce point.

---

<sup>85</sup> Danièle Kergoat, « Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux », *op. cit.*

<sup>86</sup> Tania Angeloff, Margaret Maruani et Philippe Alonzo, « 43. Travail, genre et famille : une relation à double sens », in Margaret Maruani, *Femmes, genre et sociétés*, Paris, La Découverte, 2005, p.372.

L'enquête ethnographique que nous avons réalisée nous permet en revanche de renseigner la nature des « relations entre les sexes » se développant au travail. Celles-ci renvoient aux « rapports de genre au sens des "rapports sociaux de sexe", c'est-à-dire des rapports de domination ou de pouvoir entre les sexes construits à travers l'ensemble des sphères de la vie sociale (et abordés plus spécifiquement ici à partir de la division du travail et des emplois), mais aussi [...] au sens des interactions concrètes et contextualisées, des relations marquées par la co-présence, la sociabilité, la sexualité »<sup>87</sup>. Ainsi, les « relations entre les sexes » au travail produisent et reproduisent les rapports sociaux de domination structurant la société. Bien que le magasin puisse être considéré comme un environnement mixte, dans la mesure où se côtoient quotidiennement femmes et hommes, on observe une division sexuelle verticale et horizontale des postes. L'encadrement du magasin est majoritairement occupé par des hommes, seules deux femmes sont présentes parmi les neuf postes de responsables (huit managers et un directeur ; à noter la présence d'une directrice durant six mois jusqu'à avril). Concernant les employé·es, la division sexuée s'observe entre le secteur caisse et les « métiers de bouche » (boutique et Gourmet) largement féminisés, et les employés de rayon (mise en rayon et Espace Marché) composés quasi exclusivement d'hommes. Cette division souligne les représentations genrées entourant les qualifications professionnelles et conduisant à la naturalisation des compétences considérées comme « féminines ». La technicité et la force physique étant construites comme proprement « masculines », les qualités dites « féminines », renvoyant à une socialisation et à des rôles domestiques genrés, prédisposeraient donc les femmes aux métiers relationnels, comme celui de caissière, c'est-à-dire là où s'exprimeraient *naturellement* leur patience et leur sollicitude<sup>88</sup>. En dépit de ces représentations, il convient de ne pas oblitérer le caractère technique et manuel qui caractérise pourtant tout autant ces métiers de service largement féminisés.<sup>89</sup> Le métier de caissière ne requerrait donc pas des *qualifications* professionnelles mais de simples *qualités* considérées comme féminines, et souffrant par là-même d'un manque de reconnaissance. Cette question de la qualification soutient ainsi la nature des « relations entre les sexes » au travail.

---

<sup>87</sup> Christelle Avril, Marie Cartier et Yasmine Siblot, « Saisir les dynamiques de genre en milieu populaire depuis la scène du travail subalterne », *Sociologie du travail*, Vol. 61 (n°3), juillet-septembre 2019, p. 2.

<sup>88</sup> Anne-Marie Daune-Richard, « 10. La qualification dans la sociologie française : en quête des femmes », in Jacqueline Laufer et al., *Le travail du genre*, Paris, La Découverte, 2003.

<sup>89</sup> Nicky Le Feuvre, Natalie Benelli, Séverine Rey, « Relationnels, les métiers de service ? », *Nouvelles Questions Féministes*, vol.31, 2012/2.

Celles-ci s'approprient alors au travers des interactions entre hommes et femmes, sur le lieu de travail où « les plaisanteries à caractère sexuel sont omniprésentes et constituent manifestement une des modalités centrales des relations entre les sexes au travail »<sup>90</sup>. Plusieurs interactions observées durant l'enquête rendent compte de ces commentaires sexistes :

Journal de terrain, samedi 20 février :

*Je suis à la caisse n°3, Inès [étudiante] dans mon dos à la caisse n°2, la faible affluence nous permet de nous retourner pour quelques échanges (discussion notamment autour des congés payés qu'il nous faut poser). Des client-es arrivent. Quelques instants plus tard, Fabien qui remplissait le rayon fruits et légumes se rapproche et lance à plusieurs reprises à Inès qui encaisse une cliente « Ba qu'est-ce que tu fais là Inès ? ». Elle finit par l'entendre et lui répond ironiquement : « Oh ba je m'ennuyais chez moi alors je me suis dit que j'allais venir travailler ». Fabien, pataud : « Ah ba fallait venir chez moi, y'a du ménage à faire ! ». Un blanc, puis rire complaisant mais gêné d'Inès qui désamorce : « Non mais en plus je suis là tous les samedis ça devrait pas t'étonner ! ».*

Entretien avec Yasmine, interrompu par Younès, le 11 juin :

- **Younès** [ancien membre équipe de nuit, nouvellement arrivé en caisse] : Eh Yasmine ! Y'a Yanis [manager aujourd'hui parti] qui vient me voir la dernière fois, il me dit « pourquoi tu parles mal à Yasmine ? ». Qu'est-ce que je t'ai dit de mal moi ?

- **Yasmine** [suppléante caisse] : Il t'a parlé de quoi exactement ? Il t'a dit un truc précis ?

- **Younès** : Non il m'a dit « tu parles mal, arrête de parler avec elle » [...] Eh doucement avec lui parce que j'crois il te kiffe, il est jaloux ou j'sais pas y'a un truc, il est chelou ce mec ! [...]

- **Yasmine** : Arrête je sais qu'il t'a dit c'est quoi !

- **Younès** : Quoi ? Pour le truc des seins là ?

- **Yasmine** : Voilà ! Il a dit tu dis des trucs chelous !

- **Younès** : Jure la vie de ta mère c'est ça ? Oh tema l'histoire c'est quoi Adrien. Y'a une meuf elle passe à ma caisse. Elle a mis le botox là, pour gonfler ses lèvres. Yasmine elle m'a dit : « moi aussi je voulais le faire ». Je lui ai dit « non ça te va pas sur les lèvres », je lui ai dit : « fais sur ta poitrine ». Moi j'ai rien dit de chelou, ça m'a pas paru bizarre, tu me connais tu sais je manque pas de respect aux gens, moi ça m'a paru normal ça.

- **Yasmine** : Non y'a des trucs c'est pas normal en fait, bien sûr ça c'est pas normal ! [...] On l'interprète pas de la même façon en fait.

Younès finit par s'excuser mais tient à rappeler qu'il ne se laissera pas réprimander de nouveau par Yanis sans « l'attendre dehors ».

Journal de terrain, samedi 3 avril :

*Samedi matin, j'arrive au magasin, dans le vestiaire je retrouve Fabien, il commence également. Il m'informe qu'un pot de départ est organisé à midi dans le bureau en bas pour le départ de la directrice. On rigole sur le fait que pas grand monde ne souhaitera y participer. Il quitte le vestiaire et re-rentre quelques secondes après avec son téléphone à la main pour me montrer une image pornographique en me suggérant qu'il apprécierait faire des adieux similaires à la directrice.*

Ces interactions témoignent de la prégnance des rapports sociaux de sexe dans le travail. Si ces remarques à caractère sexuel – ou « simplement » sexiste pour la première – sont dites sur le ton de l'humour, elles n'en constituent pas moins des offenses, ce dont témoignent les réactions

---

<sup>90</sup> Christelle Avril, Marie Cartier et Yasmine Siblot, *op. cit.*, p.6.

d'Inès et de Yasmine. Les comportements et remarques déplacés de Younès font à ce titre l'objet d'une répugnance partagée par les étudiantes en caisse qui expriment entre elles leur « dégoût » – c'est le terme qu'elles emploient – en le renommant successivement le « porc », le « cafard » ou le « crapaud ». S'il a pu s'exprimer quelques fois en ma présence, on peut raisonnablement supposer que ce dissentiment est d'autant plus formulé dans les relations de sociabilité féminine. À l'inverse, ma performance de genre me donne accès à une sociabilité masculine – comme on l'a vu avec Fabien réaffirmant une forme de domination masculine par une obscénité dirigée contre une femme lui étant supérieure hiérarchiquement – où prolifèrent des remarques sexistes à l'égard des collègues et des clientes.

Plus spécifiquement au sein du secteur caisse, les relations entre les sexes, comme c'est le cas lorsque des hommes intègrent des métiers associés au genre féminin, paraissent plus pacifiées<sup>91</sup> – hormis pour Younès dont l'occupation du poste de caissier détonne à plusieurs égards. Contrairement à l'arrivée de femmes dans des métiers considérés comme masculins, l'arrivée d'hommes dans des métiers associés au féminin n'est pas perçue comme une menace, mais au contraire comme une forme de valorisation<sup>92</sup>. Pour ce qui est de la caisse, on peut émettre la supposition que la polyvalence croissante des tâches incite à recruter des hommes dont les compétences manuelles et physiques supposées supérieures les prédestinent à cette polyvalence. À ce titre, dans notre magasin, les hommes en caisse sont prioritairement appelés à dépanner dans les différents rayons ; lorsque les caissières sont sollicitées, il s'agit surtout pour elles de « façader ». Par ailleurs, les hommes en caisses ne sont toujours que de passage, étudiants ou anciens étudiants cherchant du travail dans leur domaine d'activité, voire anciens caissiers ayant gravi les échelons comme Romain ou Nabil, un ancien directeur de notre magasin que l'on retrouvera plus tard.

Enfin, notons que si les rapports sociaux de domination se déploient entre collègues, le métier de caissière en tant que métier de service expose également à des formes de domination de la part de la clientèle. Rahma, étudiante algérienne en traduction, employée en caisse, a ainsi subi le harcèlement d'un client durant plus d'un mois. Après l'avoir aidé en rayon, iels discutèrent et Rahma apprit à cette occasion qu'il s'agissait d'un diplomate irakien. Il revint deux jours plus tard spécialement pour la voir et lui proposer un poste de traductrice à l'ambassade

---

<sup>91</sup> *Ibid.*, p.5.

<sup>92</sup> Marlaïne Cacouault-Bitaud, « La féminisation d'une profession est-elle le signe d'une baisse de prestige ? », *Travail, genre et sociétés*, vol. 5, n° 1, 2001.

irakienne, elle concéda alors lui donner son numéro de téléphone. À partir de ce moment, celui-ci la harcèle de messages, d'appels et vient régulièrement la chercher dans le magasin. Une situation particulièrement difficile pour Rahma : « *Je te jure c'était horrible, je me sentais pas en sécurité. Je fixais la porte d'entrée pour voir s'il rentrait pas, je regardais dehors si y'avait pas une voiture qui m'attendait. Quand je sortais à la fermeture je me retournai comme une folle, j'avais trop peur qu'il me suive* ». Si elle ne fait plus attention aux hommes lui jetant leur numéro de téléphone sur un bout de papier à sa caisse ou commentant son physique, Rahma s'offusque d'autant plus de ce harcèlement – qu'elle qualifie bien ainsi – qu'il s'agissait d'un homme ayant de hautes responsabilités : « *En plus c'était un consul... si c'était une personne comme ça, une personne normale, oui je comprends, mais lui c'est un diplomate, il représente son pays. C'est indigne d'un consul [...] Surtout qu'il a au moins 55 ans, je dois avoir l'âge de sa fille* ».

La banalisation par Rahma des comportements sexistes des « *personnes normales* » suggère leur nombre important et semblent alors constituer l'un des traits spécifiant l'expérience différenciée des femmes, par rapport à celle des hommes, du travail en caisse. L'imbrication des rapports sociaux de genre et de classe se révèle ici avec une acuité particulière puisque c'est avec tout l'aplomb de sa position de pouvoir que cet homme, diplomate, harcela sexuellement Rahma, étudiante caissière : « *il me disait "je vais te changer ta vie, je peux te faire rentrer à l'UNESCO" ... Alors qu'il me connaissait pas ! Il savait pas d'où je viens ni rien* ». Finalement, c'est par l'intermédiaire d'un autre client irakien, habitué du magasin et proche du diplomate, que Rahma parvint à faire cesser ce harcèlement.

Ainsi, il convient de prendre en compte l'intrication de ces rapports sociaux de genre, de « race » et de classe dans l'appréhension des expériences subjectives de domination au travail. Il s'agit par ailleurs de relever le caractère structurel de ces rapports de domination, non réductible à la seule sphère du travail salarié, afin d'explicitier les contraintes pesant sur ces salarié·es.

### C) Le syndicat comme instance de régulation de la critique

Aborder la question de la conflictualité au travail implique d'interroger le rôle d'un de ses opérateurs historiques : le syndicalisme. Émanation du mouvement ouvrier, le syndicalisme désigne « à la fois l'action collective dans la sphère du travail et les organisations qui se donnent pour objectif la défense des personnes ayant un intérêt professionnel commun »<sup>93</sup>. Relevant l'hétérogénéité des pratiques syndicales, Sophie Bérout distingue dans le champ syndical « certains syndicats [qui] n'existent plus qu'au travers d'activités de consultation et de négociation [...] mais ne réalisent pas ou plus un travail de mobilisation » et « à l'opposé, des syndicats principalement tournés vers la traduction en revendications des problèmes vécus dans le travail et vers l'organisation de la contestation collective »<sup>94</sup>. Selon cette distinction, la présence syndicale dans notre magasin, incarnée par l'UNSA – de même que celle de FO dans l'enquête réalisée par Marlène Benquet – semble bien épouser l'acception du syndicalisme comme « activités de consultation et de négociation ».

Dans cette perspective, la hauteur de vue prise par Marlène Benquet dans son enquête, permise par la réalisation d'un stage à la direction du groupe qu'elle étudiait et d'un autre auprès de l'organisation syndicale majoritaire (en l'occurrence FO), nous est instructive pour appréhender la fonction que peut occuper un syndicat dans les relations entre encadrement et employé·es. En effet, la sociologue a pu mettre en évidence la stratégie visant pour les responsables patronaux à entretenir un partenariat privilégié avec une organisation syndicale afin d'instaurer un système d'obligations réciproques dans lequel, en échange de ressources supplémentaires octroyées au syndicat, celui-ci participe « au maintien d'une relative paix sociale en se mettant au service de la gestion des conflits professionnels »<sup>95</sup>. Ainsi employé à « tuer la contestation dans l'œuf », le syndicat opère un travail de médiation entre le patronat et les salarié·es afin de justifier les consignes venues d'en-haut et d'étouffer les ardeurs venues d'en bas : « le mécontentement de la base se convertit, au fur et à mesure de son cheminement dans les instances, en une liste finie de problèmes solubles, tout comme les consignes patronales se parent de convaincantes justifications sociales »<sup>96</sup>.

---

<sup>93</sup> Sophie Bérout, « Syndicalisme », in Olivier Fillieule (éd.), *Dictionnaire des mouvements sociaux*. 2<sup>e</sup> édition mise à jour et augmentée, Paris, Presses de Sciences Po, 2020, p.581.

<sup>94</sup> *Ibid.*, p.586.

<sup>95</sup> Marlène Benquet, « Le circuit de secours syndical. Quand représentants patronaux et syndicaux cogèrent les conflits professionnels », *Agone*, 2013/1, n°50, p.136.

<sup>96</sup> Marlène Benquet, *Encaisser !*, op. cit., p.282.

L'UNSA, seule organisation syndicale présente dans notre magasin, paraît précisément s'inscrire dans cette cogestion des conflits. Une déclaration du syndicat, placardée en salle de pause après un CSE central ordinaire se déroulant début avril dans le cadre des Négociations Annuelles Obligatoires (NAO), est à ce titre éloquente :

*« [...] Quel est le plan de navigation ? [...] Pour accompagner au mieux ce plan de politique commerciale et sociale, nous avons besoin que vous [la direction] nous fassiez confiance et que vous clarifiez vos objectifs ! Pourquoi en avons-nous besoin : pour mieux accompagner ce choix de plan, afin de viser juste et d'atteindre ses objectifs, que nous pourrons faire nôtres et empêcher le naufrage et la mutinerie par désespérance des salariés qui nous semble poindre à l'horizon [...] ».*

Ainsi, sans louvoyer, le syndicat assume pleinement son rôle de « partenaire social » et ne se plaint pas tant de voir ses maigres revendications sans cesse balayées par la direction du groupe mais plutôt que celle-ci ne daigne lui faire suffisamment confiance pour accompagner leurs décisions et contenir la contestation des salarié-es.

Dans notre magasin, l'UNSA se personnifie sous les traits de Romain, délégué syndical de 41 ans, arrivé en 2000 comme caissier en parallèle de ses études de sociologie et membre du syndicat depuis 2010. Après avoir réussi à déloger FO, partenaire traditionnel de la direction, du magasin en 2012, Romain gagne progressivement la confiance du syndicat et connaît une rapide ascension qui le mène à obtenir des mandats nationaux, il devient ainsi délégué central en 2016 puis délégué syndical groupe en 2018. Ses fonctions importantes transparaissent dès lors dans son discours qui embrasse pleinement la vision du syndicalisme dont se revendique l'UNSA :

*Entretien avec Romain, le 15 juin. À propos de l'automatisation des caisses :*

*« Alors nous à l'UNSA on a toujours souhaité accompagner les changements parce moi je pense qu'effectivement il faut pas euh... il faut pas nier la réalité qui est aujourd'hui, qu'on le veuille ou qu'on le veuille pas, que ce soit bien ou pas bien, mais le monde évolue et il faut que syndicalement aussi on soit capable d'évoluer donc d'apporter des solutions, des propositions, pour accompagner le changement parce que si on ne le fait pas, la direction, de toute façon, de manière unilatérale, tranchera, imposera les choses, donc on a tout intérêt quand même à être des garde-fous et à faire peut-être des propositions qui vont dans le sens de l'évolution mais tout en maintenant l'humain dans le cœur de nos métiers. Et y'a d'autres syndicats qui, eux, sont encore à vivre dans les années 60-70, donc je crois que c'est une erreur, enfin pour ma part, je pense que c'est une erreur. Ils sont réfractaires à tout changement donc, de toute façon quoi qu'on fasse, ils seront pas d'accord donc on est plus dans une négociation, on est dans des positions fermes et définitives qui font pas forcément avancer le schmilblik. Moi j'crois quand même qu'il faut avoir conscience de l'évolution de la société [...] Donc on est un peu obligés d'accompagner tout ça, si on veut qu'il y ait le moins de casse sociale possible. »*

Sous l'effet d'une socialisation syndicale particulièrement prégnante, Romain endosse ici le rôle de syndicaliste façonné par l'UNSA: « *Moi je suis quelqu'un dans le dialogue, donc je privilégierais toujours le dialogue. J'suis pas le syndicat à m'opposer pour m'opposer, quand y'a de bonnes idées ba on les prend* ». Cette posture s'explique alors par la manière dont il habite sa fonction de délégué syndical au sein du magasin. Comme le note Marlène Benquet, le délégué syndical a « à la fois un rôle d'animation de l'hypermarché, fondé principalement sur la gestion du CE, et un autre d'assistance individuelle des salariés rencontrant des difficultés ponctuelles »<sup>97</sup>. Romain s'attèle précisément à ces deux tâches. Outre les réductions sur les places de cinéma ou la distribution de chèques cadeaux, Romain, par l'intermédiaire du CE, s'attache surtout à organiser des activités – tels un lasergame ou une soirée dîner-bowling – afin « *d'insuffler un dynamisme, pour créer une ambiance, que les gens se sentent bien et s'apprécient aussi en dehors du travail* ». De plus, son rôle « d'assistance individuelle » se manifeste par les aides qu'il dispense lorsqu'on le sollicite pour une erreur sur sa fiche de paie ou pour un litige concernant ses congés payés.

*Entretien avec Romain, le 15 juin. Fatoumata [suppléante caisse] et ses vacances :*

*« Sur les vacances on a trouvé des solutions. Je prends l'exemple de Fatou, elle a pas eu ce qu'elle voulait avec la directrice, la directrice c'était "non nient". Voilà... Fatou elle est intelligente, changement de directeur, donc elle va gratter un peu. Elle m'a sollicité, je suis allé voir le directeur, on a trouvé une solution. Il a dit "c'est bon". Parce que le directeur est ouvert. Et il sait que... c'est pas dire "oui" à tout mais il sait qu'en trouvant la solution il gagne la confiance. Y'a un rapport qui du coup se... s'arrondit et permet de meilleurs échanges au travail. Donc c'est gagnant-gagnant, et ça je pense que le directeur l'a bien compris – Et du coup Fatou elle pourrait en contrepartie accepter des choses plus facilement ? – Oui voilà, elle sera moins dans la négation »*

Romain intervient ici pour appuyer face au directeur la demande d'une salariée et se constitue par là même comme un intermédiaire dans le système d'arrangements que l'on s'attachera à décrire plus amplement dans notre prochaine partie (cf *infra* p.63). Ce dispositif de relations personnalisées participe ainsi, en octroyant avantages matériels et soutien individuel, à contenir le mécontentement des salarié·es et à préserver, selon l'aveu de Romain, « *la paix sociale toujours fragile dans un magasin* ». Ici, permettre à Fatoumata de poser deux mois de vacances consécutifs pour qu'elle puisse partir au Sénégal voir sa famille, c'est s'assurer sa redevabilité et s'attacher son implication docile au travail puisque, après tout, un service en appelle un autre. On perçoit alors la fonction de « cogestion des conflits », exposée précédemment, par laquelle Romain s'engage, aux côtés de la direction, à faire avorter toute contestation.

---

<sup>97</sup> *Ibid.*, p.186.

Pour Marlène Benquet, les caissières « savent pouvoir contacter [les délégués syndicaux] en cas de difficultés individuelles, à la manière dont on solliciterait une assistante sociale, un professionnel de l'aide possédant les moyens de vous tirer d'affaire, mais en aucun cas comme un représentant chargé de défendre des revendications collectives »<sup>98</sup>. En effet, si les salarié-es ont une bonne image de Romain et loue son écoute et sa disponibilité, celui-ci n'apparaît être un recours qu'en cas de problèmes individuels. Ainsi, à la demande de Romain, François [suppléant caisse, étudiant] n'hésite pas à l'appeler s'il faut dépanner en caisse ; Rahma, qui éprouvait des difficultés dans ses démarches pour obtenir sa carte fidélité salariée, l'a finalement directement reçue dans sa boîte aux lettres après que Romain s'en soit chargé ; Wassila [caissière étudiante], elle, a pu bénéficier de l'appui et du soutien de Romain alors qu'elle était convoquée par la cheffe de caisse après une succession d'écarts monnaie<sup>99</sup>. En revanche, Romain s'avère être un intermédiaire beaucoup moins efficace lorsqu'il s'agit de porter des revendications matérielles – comme ce put être le cas pour le remplacement d'une chaise cassée en caisse et qu'emandé sans succès durant huit mois – ou de s'opposer aux licenciements de collègues. Le départ de Bruno, poissonnier, poussé à bout par l'ancienne directrice qui l'a changé de rayon sans son accord en témoigne. Romain raconte :

Entretien avec Romain, le 15 juin :

*« Il méritait pas ce qu'il lui est arrivé... Il a craqué parce qu'il a fait un abandon de poste. Donc moi je lui ai dit "Bruno fais pas le con, je sais que tu réagis sur le coup de la colère", parce qu'en fait il avait été mis au traiteur parce qu'ils avaient embauché Matthieu en poissonnerie dans l'idée que Ludovic ils allaient s'en débarrasser, parce que Ludovic... boit. Sauf qu'ils ont jamais rien pu prouver [...] donc ils se sont retrouvés à un poste en plus. Donc ils ont mis Bruno sur la touche et il a fait un abandon de poste. Mais j'ai réussi à le convaincre de revenir au magasin. Sauf qu'entre-temps, il avait déposé sa lettre de démission. Donc je suis allé voir la directrice, j'ai déchiré sa lettre de démission, j'ai dit "c'est bon il revient". Elle a refusé. Donc j'ai pris rendez-vous avec Bruno, la directrice... j'suis venu directement voir la directrice, j'ai dit "écoutez je vous demande une faveur, je pense que par le passé vous avez su me trouver". Et ba y'avait rien à faire, y'avait rien à faire... Là j'me suis dit "putain" [...] Rien à faire, elle n'a jamais voulu le reprendre. Et là ouais là j'ai pris un coup »*

Si les liens entretenus par Romain avec la direction lui permettent ici ou là d'arranger quelque chose sur ses horaires ou ses congés, réintégrer un salarié jugé indésirable outrepassé la nature des faveurs qu'il est possible pour lui d'obtenir. Le « coup » que prend ici Romain vient de la réaffirmation, sans concession, de l'autorité patronale et de l'asymétrie du rapport de force face au semblant de réciprocité que Romain croit entretenir par ce système d'arrangements. Le

---

<sup>98</sup> *Ibid.*

<sup>99</sup> Différence, positive ou négative, entre le contenu effectif du caisson et le contenu attendu au regard des encaissements effectués.

licenciement de Sonia (cf *supra* p.39) a pu donner un autre exemple de l'impuissance de Romain. Bien qu'il me concède que « *les témoignages* [des managers présents durant l'altercation] *ne valaient rien* », il me dit ne rien avoir pu faire pour éviter ce licenciement car Sonia l'a sollicité trop tard – elle était de toute façon « *sanguine* » et « *pas commode* » selon lui. Ce manque d'ardeur a quelque peu écorné son image auprès de certain.es salarié.es, c'est le cas de Yasmine notamment :

*Journal de terrain, fin mars*<sup>100</sup> :

*Aux SCO, faible affluence, je rejoins Yasmine et Bakary [agent de sécurité] en train de discuter. Elle lui raconte l'altercation qu'il y a eu quelques jours auparavant entre Sonia et la directrice. Bakary n'y croit pas et rigole. Yasmine me dit que ça y est, Sonia est mise à pied et va être licenciée. Je m'étonne que cela se soit fait aussi rapidement, je demande si Romain est au courant. Yasmine : « Bien sûr qu'il est au courant ! Mais il va rien faire ! T'façon lui et tous les managers, Karine, Lindsay et tout, ils sont tous avec la directrice, et ils vont tous tomber sur Sonia. Tu les vois pas tous les midis ils mangent ensemble... Sa parole elle vaut rien contre eux ».*

Ainsi, la proximité qu'entretient Romain avec la direction a valeur de compromission pour Yasmine qui ne le perçoit alors pas comme un recours plausible si l'on est confronté à la direction. Plus attaché au maintien de la « *paix sociale* » qu'à l'organisation de la contestation collective, le syndicat fait ainsi l'objet d'attentes modérées de la part de salarié.es qui saisissent l'étroite étendue des situations dans lesquelles le solliciter. Loin de porter et d'amplifier la critique au travail, le syndicat contribue donc à l'étouffer. Et Marlène Benquet de conclure : « les syndicalistes sont donc moins des agents de la conflictualité professionnelle, que des promoteurs de l'investissement au travail qu'ils rendent plus supportable en distribuant aides et avantages »<sup>101</sup>.

Ainsi, la domination au travail s'explique par des caractéristiques structurelles – de la subordination formalisée par le contrat de travail au rôle de régulation de la critique du syndicat, en passant par la prégnance des rapports sociaux de domination – qui constituent autant de contraintes à l'émergence d'une mobilisation collective. Néanmoins, celles-ci s'effacent quelque peu derrière les dispositifs mis en place par un management soucieux d'euphémiser les rapports de domination au travail.

---

<sup>100</sup> Mon journal de terrain manuscrit se termine le dimanche 7 mars. Le reste du journal ayant été perdu, les retranscriptions postérieures à cette date sont faites de mémoire.

<sup>101</sup> Marlène Benquet, *Encaisser !*, op. cit., p.187.

## Partie II - Dispositifs de domestication de la critique

Outre les mécanismes structurels par lesquels la mise au travail docile des salarié·es est assurée, celle-ci repose également sur des opérations de *mystification*<sup>102</sup> tâchant d'invisibiliser la domination au travail. Cette *mystification* passe alors par une série de dispositifs – un dispositif peut être compris comme visant à « *faire faire* quelque chose aux acteurs [...] de par son agencement matériel et organisationnel, [il est ce qu'on] prescrit aux individus de faire et de penser »<sup>103</sup> – destinés à domestiquer la critique en suscitant l'investissement au travail. Ainsi, après nous être arrêtés sur la place du néo-management au sein de la grande distribution (A), nous nous concentrerons sur un premier dispositif s'évertuant à brouiller la frontière hiérarchique entre encadrement et employé·es (B) puis sur un second instaurant un système d'arrangements fondé sur des relations personnalisées (C).

### A) Le néo-management au supermarché

Le manque de travaux historiques sur la grande distribution rend délicat l'examen des transformations l'ayant animée. Comme le remarque Marlène Benquet : « les travaux disponibles sont peu nombreux, souvent hagiographiques ou unilatéralement centrés sur les innovations techniques et commerciales jalonnant l'histoire du secteur »<sup>104</sup>. Néanmoins, plongeant dans les archives du groupe qu'elle étudie, la sociologue parvient à distinguer trois phases de développement de l'entreprise en fonction de sa stratégie de croissance : misant tout d'abord sur sa croissance interne, le groupe se tourne ensuite vers son internationalisation puis sa financiarisation. Pour Marlène Benquet, à chaque stratégie de croissance correspond « son mode de gestion des hommes et des activités ». Dans la phase contemporaine, l'actionnarisation du groupe dans les années 2000 et la réduction importante des coûts et des effectifs qu'elle entraîne<sup>105</sup> contribuent selon l'auteure à l'émergence d'un mode de gestion des salarié·es « autoritaire », fondé notamment sur la dégradation des conditions de travail et d'emploi et sur l'intensification du travail. Parallèlement, les magasins se trouvent dépossédés de nombreuses prérogatives centralisées au niveau du siège, notamment en ce qui concerne le recrutement des salarié·es. Dans ce contexte, face à la restriction de la promotion interne et à la déqualification

---

<sup>102</sup> Michael Burawoy, « La domination est-elle si profonde ? Au-delà de Bourdieu et Gramsci », *op. cit.*

<sup>103</sup> Cyril Lemieux, *La sociologie pragmatique*, Paris, La Découverte, 2018, p.44.

<sup>104</sup> Marlène Benquet, *Encaisser !*, *op. cit.*, p.27.

<sup>105</sup> Marlène Benquet, « Actionnariat et conditions de travail dans la grande distribution », *op. cit.*

de « métiers » parcellisés en « tâches » sous l'effet de la polyvalence, l'obtention du travail semble désormais devoir passer par d'autres stratégies.

Dans notre magasin, et plus largement dans notre enseigne, l'érosion des rétributions matérielles à l'investissement au travail paraît vouloir être compensée par le déploiement d'une rhétorique managériale destinée à motiver les salarié·es. Ce dessein renvoie à l'une des caractéristiques centrales du management moderne, celle de susciter l'adhésion des salarié·es aux « valeurs » de l'entreprise afin que chacun·e dans son travail, quel que soit son poste et son niveau hiérarchique, se consacre à assurer la performance de son entreprise. Pour Danièle Linhart, la pérennisation de la domination passe précisément par cette recherche de l'adhésion : « Les offres éthiques des entreprises modernes diffusent une idéologie de la réconciliation et du consensus, fondée sur le ravalement de tous au même niveau face aux contraintes extériorisées [les exigences des client·es, la menace de la concurrence]. Pour faire vivre l'entreprise et défendre les emplois, il faut que tous s'unissent pour assurer la performance »<sup>106</sup>. Sans trop embrayer sur le dispositif visant à brouiller la frontière hiérarchique que nous nous attacherons à décrire dans la sous-partie qui suit, on peut d'ores et déjà relever l'usage du terme de « collaborateur », présent dans toutes les communications officielles afin de désigner des salarié·es ainsi symboliquement placé·es sur un pied d'égalité avec la direction, comme l'un des signes de ce « faux consensus ».

Concernant les « valeurs » prônées par l'enseigne, celles-ci sont adressées aux salarié·es mais ont pour cible les client·es à qui il s'agit d'offrir « une expérience d'achat mémorable ». Pour cela, un petit livret intitulé « La culture client en actions ! » a été distribué aux employé·es afin de leur présenter les « comportements fidélisants » qu'il leur faut adopter – « créatif, chaleureux, compréhensif et conciliant » – pour développer la « politique du “oui” », définie comme une « culture », un « état d'esprit ». Tous les salarié·es se doivent ainsi d'endosser ses « valeurs » pour permettre la satisfaction des client·es puisque, comme l'assène inlassablement la bande son diffusée dans le magasin, « Notre priorité c'est Vous ». Toutefois, en dépit des efforts entrepris par la direction pour promouvoir ces « valeurs », la vacuité d'une telle campagne de communication n'échappe à personne. Le petit livret qui se voulait bréviaire a rapidement empli les poubelles des caissières, celui-ci ne suscitant qu'indifférence pour des salarié·es dont la relation avec la clientèle s'expérimente et se noue dans le quotidien des interactions et non dans de pompeux principes.

---

<sup>106</sup> Danièle Linhart, « La domination et son déni », *Actuel Marx*, 2011/1, n°49, p.96.

Dans son ouvrage, Marlène Benquet rend également compte d'une campagne de communication lancée en grande pompe par le directeur des ressources humaines afin de présenter les « nouvelles valeurs » de l'entreprise. Cette campagne permet alors de mesurer « l'ampleur du fossé entre le siège et le magasin », les formations dispensées à cette occasion aux employé·es leur apparaissant indécentes au regard du contexte de réduction des coûts et des effectifs : « sur ce point, les salariés sont unanimes. Les formations n'ont manifestement pas atteint leurs objectifs. Qu'ils témoignent de l'hostilité ou de l'indifférence à leur égard, tous les jugent déplacées »<sup>107</sup>. La sociologue s'appuie alors sur la distinction faite par Christophe Dejours entre « description gestionnaire » et « description subjective » pour saisir la tension existante entre ces évaluations divergentes<sup>108</sup>. Si l'auteure révèle que cette campagne fait l'objet de critiques par ceux-là même qui la promeuvent, certain·es cadres des ressources humaines la jugeant elleux-mêmes, en interne, coûteuse et inutile, la « description gestionnaire » demeure par définition éloignée des expériences subjectivement vécues par les salarié·es. Cette distance s'accroît d'autant plus que le travail de retraduction d'ordinaire opéré par l'encadrement des magasins ne se fait plus : « pour que le fossé se creuse aussi profondément, il faut que les différents échelons intermédiaires aient renoncé à traduire et à justifier les consignes »<sup>109</sup>. Ainsi, éprouvé·es par l'augmentation de leur charge de travail et par la réduction de leurs marges de manœuvre, les cadres de magasin ne prennent plus la peine d'endosser les « valeurs » descendant du siège et témoignent de peu d'entrain pour les diffuser aux employé·es.

Ce fossé entre siège et magasins s'est également manifesté au cours de notre enquête par la promotion d'une formation au « management bienveillant » à laquelle devait assister l'encadrement de notre magasin. Initié en 2014, cette formation a été dispensée au cours des derniers mois aux managers de notre supermarché et a fait l'objet d'un document de présentation interne publié en février 2021. C'est ainsi en une centaine de pages que sont développés les principes du « management bienveillant », ses « fondements sociologiques et scientifiques » et les témoignages de managers et directeur·ices, accédant alors au titre de « bienveillants », ayant déjà reçu la formation et étant manifestement réjoui·es de l'appliquer. Destinée à « protéger les collaborateurs et les aider à se réaliser dans le travail », le « management bienveillant » repose sur huit « leviers » : aider à voir le sens, fixer des objectifs

---

<sup>107</sup> Marlène Benquet, *Encaisser !*, op. cit., p.248.

<sup>108</sup> Christophe Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 2009.

<sup>109</sup> Marlène Benquet, *Encaisser !*, op. cit., p.249.

qui soient des défis possibles, accorder un juste niveau d'autonomie, exprimer de la gratitude, formuler des encouragements, reconnaître ses éventuelles maladresses comportementales, faire l'effort d'être perçu comme juste et passer du pessimisme à l'optimisme. Si ces leviers se présentent comme ayant pour but de réduire le stress et le mal-être des salarié-es au travail, c'est bien parce que ceux-ci nuisent à la productivité et donc aux bénéfices du groupe. Sans entrer dans le détail, prenons seulement pour exemple la présentation qui est faite du levier « faire l'effort d'être perçu comme juste » :

« Faire l'effort d'être perçu comme juste », Document de présentation du « management bienveillant » :

*« Il est surprenant de voir à quel point un nombre très significatif de collaborateurs ont l'impression de ne pas bénéficier d'un traitement juste. Nombre d'entre eux pensent que l'on ne voit que leurs erreurs et jamais leurs succès. Or, la carence en sentiment de justice coûte très cher à l'entreprise puisqu'aux États-Unis, elle se chiffrerait chaque année en milliards de milliards de dollars en raison de la démotivation qu'elle induit.*

*En quelque sorte, si un collaborateur a l'impression de ne pas être traité de manière juste, il va rétablir le sentiment de justice par différents moyens, tous très coûteux pour l'entreprise. La carence en sentiment de justice vient donc altérer la performance. »*

Être un « bienveilleur » auprès de ses employé-es c'est donc leur *paraître* juste – nul besoin de l'être réellement – en prêtant bien attention « au nombre de félicitations par rapport au nombre de reproches » qu'on leur distribue, il en va de leur motivation (pour rappel, la démotivation « se chiffrerait chaque année en milliards de milliards de dollars », rendez-vous compte.). Voyons à présent ce que les deux managers avec lesquels nous avons pu faire des entretiens, Karine et Lionel, ont retenu de cette formation :

Entretien avec Karine, le 4 août :

**A :** C'était quoi du coup un peu le contenu de la formation ? Ça veut dire quoi « management bienveillant » ?

**K :** Euh... le management bienveillant... Pour [essaye de se souvenir]... “Pour une mauvaise remarque, cinq compliments” c'est ce que j'ai retenu [rires]

**A :** [rires] Genre si tu fais une mauvaise remarque à quelqu'un, faut que tu fasses cinq compliments derrière, pour compenser ?

**K :** Pour compenser [rires]. C'est ce qu'on se souvient...

**A :** Mais t'avais l'impression d'apprendre des trucs ou c'était du bon sens ?

**K :** Ba y'a certaines choses c'étaient du bon sens, c'est des trucs que je faisais déjà et que les autres managers pas forcément mais euh... après... y'a rien d'exceptionnel.

Entretien avec Lionel [chef du rayon boucherie], le 30 juillet :

**A :** Et j'avais vu passer sur le PV d'un CSE une formation « management bienveillant »... tu l'as faite toi ? [acquiesce de la tête] Ça ressemble à quoi alors ? C'est quoi le contenu de la formation ?

**L :** [soupire puis ton monocorde] Euh... Être à l'écoute du personnel... ne pas lui gueuler dessus euh... être positif quoi. Essayer de remotiver le personnel, être à l'écoute aussi [...] Moi je suis

*« manager bienveillant », j'ai suivi la formation donc... si y'a quoique ce soit je dois veiller à ce que les personnes soient... voilà quoi*

*A : Et t'as appris des choses ou c'est plus du bon sens ?*

*L : Ouais du bon sens... Ça sert à rien de gueuler sur quelqu'un, c'est pas comme ça que ça va avancer, y'a l'art et la manière. Après ça m'arrive d'avoir des coups de sang mais bon... y'a la fatigue puis quand tu répètes 50 fois la même chose, t'as beau être indulgent, tu vois ce que j'veux dire ? À un moment donné euh... Moi ici j'peux te dire, si j'étais patron, j'peux te dire les personnes que je garderais et celles que j'jetterais hein... tu peux les compter sur les doigts de la main, j'te le dis.*

Qu'elle prête au rire ou au dépit, la formation ne semble pas avoir convaincu nos deux managers qui témoignent de la futilité d'un tel dispositif. Il faut dire que cette formation a été expédiée en une heure et demie par visioconférence, ce qui rend compréhensible les raccourcis par lesquels nos deux managers la synthétisent : *« pour une mauvaise remarque, cinq compliments »* et *« ne pas gueuler sur le personnel »*. Un souci de concision qui met en lumière la distance qui sépare les intentions d'un dispositif de mise au travail pensé en haut lieu et sa réalisation concrète sur le terrain. Ici comme dans l'ouvrage de Marlène Benquet, l'encadrement intermédiaire ne souscrit plus à la « description gestionnaire » et ne joue alors plus son rôle de médiation et de traduction des prescriptions entre le siège et les employé·es des magasins. Par ailleurs, si Karine et Lionel partagent tous deux un certain scepticisme sur cette formation, leurs réactions laissent toutefois transparaître leurs rapports différenciés au poste de manager. Étant titulaire d'un BTS Assistant manager, la formation paraît bien mince pour Karine qui n'a alors pas appris grand-chose. En revanche pour Lionel, c'est son expérience passée de patron d'une boucherie – sur laquelle on aura l'occasion de revenir – qui fonde son rapport au management et l'incline à concevoir « jeter » celles et ceux qui abuseraient de son indulgence et de sa bienveillance. Cette remarque a simplement pour but de souligner la nécessaire prise en compte des trajectoires socio-professionnelles afin d'appréhender la manière dont les individus s'investissent dans leur rôle et se saisissent de ce type de formation.

Ainsi, bien que la direction du groupe s'attache à motiver ses troupes par la promotion de « valeurs » ou la mise en place d'ambitieuses formations, il convient de nuancer l'impact de ces procédés sur la mise au travail des salarié·es. Celle-ci paraît en revanche reposer davantage sur des dispositifs plus insidieux se déployant à l'échelle même du magasin.

## B) Le brouillage de la frontière hiérarchique ou la mise en scène de l'égalité

Après avoir abordé dans une première partie la domination au travail sous un angle macroscopique, il s'agit désormais de l'observer plus finement à une échelle microsociologique, c'est-à-dire au niveau des interactions ordinaires que la démarche ethnographique nous a permis de saisir. Ces variations d'échelles sont en effet importantes pour appréhender la diversité des mécanismes par lesquels la domination s'exerce. Ce souci nous incline ainsi premièrement à reprendre à notre compte la notion de « domination rapprochée » forgée par la sociologue Dominique Memmi. Cette domination se caractérise par quatre traits singuliers : une « relation qui s'exerce dans la coprésence physique et le face-à-face », « cette coprésence est continue », elle « se déploie dans un espace relativement clos » et les « coulisses possibles de l'interaction sont très limitées »<sup>110</sup>. Si la condition ancillaire à partir de laquelle a été construit ce concept est assez différente des expériences de domination vécues par les caissières, notamment en ce qui concerne la place du corps dans la relation de domination, la notion nous paraît tout de même utile pour décrire la domination dans sa dimension écologique et ainsi expliciter le contexte d'interaction, dans ses espaces et dans son temps, qui sous-tend le rapport entre encadrement et employé·es.

Ainsi, la « domination rapprochée », en ce qu'elle induit une proximité continue, conduit à une « personnalisation de la relation de domination » que Natacha Borgeaud-Garcandía et Bruno Lautier identifient comme constitutive des rapports au travail d'employées domestiques mais aussi d'ouvrières<sup>111</sup>. Il importe en effet pour chaque employé·e de stabiliser sa relation avec ses supérieur·es hiérarchiques immédiat·es afin de se prémunir de tensions susceptibles de fragiliser leur position face au pouvoir discrétionnaire des supérieur·es. Empreinte d'affectivité, la relation entretenue avec l'encadrement est cruciale dans l'expérience de travail et imprègne fortement les discours des enquêté·es. Le changement de directeur que nous avons connu au mois d'avril nous en fournit l'exemple. En effet, après six mois passés à la tête du magasin, l'ancienne directrice nous quitte au début du mois d'avril pour laisser la place au directeur actuel, Mr. Fournier, qui se laisse également appeler par son prénom, Sullivan. Si l'ancienne directrice a été unanimement décriée par les employé·es pour la distance qu'elle entretenait avec le personnel et sa froideur – celle-ci ne saluant personne, ne participant pas aux différentes

---

<sup>110</sup> Entretien de Dominique Memmi, par Bruno Cousin et Anne Lambert, « Servir (chez) les autres. Pérennité et mutations de la domination rapprochée », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2019/5, n°230, p. 109.

<sup>111</sup> Natacha Borgeaud-Garcandía et Bruno Lautier, « La personnalisation de la relation de domination au travail : les ouvrières des maquilas et les employées domestiques en Amérique Latine », *Actuel Marx*, 2011/1, n°49.

tâches en rayon et restant généralement enfermée dans son bureau – le nouveau directeur a lui rapidement été salué pour son implication, on lui reconnaît avoir pris soin de se présenter à chacun·e d’entre nous et d’être très présent sur le terrain. Mr. Fournier marche en ce sens dans les pas d’un ancien directeur, Nabil<sup>112</sup>, parti du magasin en juin 2020 mais dont le souvenir reste vivace pour des employé·es qui jugent le·la directeur·ice du magasin au regard de son investissement au travail et de sa proximité avec le personnel.

Entretien avec Pascale, le 4 juin :

*J’interroge Pascale sur ce qu’elle pense du nouveau directeur. Elle me répond sans ambages : « J’adore, j’adore ! Il n’est pas joueur, il n’est pas manipulateur, c’est une bonne personne, c’est une belle personne [...] il t’appelle “mon collègue“, il m’appelle “ma collègue“, c’est pas quelqu’un qui nous prend d’en-haut ».*

Entretien avec Yasmine, le 11 juin :

*« Tu sais ce qui est bien avec le nouveau directeur ? Il est grave poli et il te dit tout le temps... même s’il te fait des remarques il te le dit gentiment [...] à la fin il te dit : “ne vous inquiétez pas“ nin nin nin tu vois ? [...] même quand il te demande de faire le ménage, il te le demande tellement gentiment que toi tu vas le faire, même si t’aimes pas ça ! [rires] »*

Entretien avec Rahma, le 9 juin :

*Rahma me parle d’une expérience compliquée qu’elle a eue dans un autre magasin d’une autre enseigne. Elle me dit avoir souffert de la polyvalence excessive qu’on lui imposait, je lui demande alors si elle se trouve être moins sollicitée pour aller en rayons dans notre magasin. Elle me répond : « Si ça arrive mais c’est vite fait, et la plupart du temps à peine j’y vais et ils me rappellent pour ouvrir ma caisse donc c’est pas... Y’avait une seule fois où... c’était Nabil [l’ancien directeur] il nous a demandé de nettoyer les paniers. J’ai dit “ça je vais pas le faire“, il m’a dit “Rahma vous me dites ça !?“, j’ai dit “non je vais pas le faire, j’suis traumatisée, ça y est“. Après... franchement il était vraiment gentil avec moi, il m’a dit “venez on va faire ça ensemble“, après il t’a appelé aussi... C’était lui qui moussait avec toi après moi je nettoiais avec le tuyau derrière. Je me suis dit si le directeur il mousse avec une éponge comme ça je vais pas... je suis qui pour dire non [rires] ».*

Ce qui est ici valorisé c’est la simplicité des rapports entretenus avec la direction témoignant d’un respect et d’une politesse qui ne manquent pas d’être remarqués par des personnes qui ne reçoivent d’ordinaire que mépris et indifférence. On salue par ailleurs l’implication « sur le terrain » de directeurs qui savent se « retrousser les manches », « mettre la main à la pâte » et s’investir, sur un pied d’égalité, dans les basses besognes aux côtés des employé·es. Comme le note Cyrine Gardes, ce travail de terrain, auquel sont astreint·es directeur·ices et managers, résulte de la compression des effectifs et de la centralisation croissante des tâches de gestion au niveau du siège, le travail de l’encadrement ressemblant dès lors de plus en plus à celui de leurs

---

<sup>112</sup> Celui-ci insistait tout particulièrement pour qu’on l’appelle par son prénom, signe de la familiarité qu’il souhaitait entretenir avec ses employé·es. Je n’ai à ce titre jamais eu connaissance de son nom de famille.

subordonné·es<sup>113</sup>. Toutefois, comme le relève l'auteure, la coprésence renforcée par ce partage des tâches offre par la même occasion une opportunité de contrôle direct sur le travail des employé·es ; il est à ce titre plus difficile de tirer-au-flanc depuis que le nouveau directeur est arrivé. Le contraste avec l'ancienne directrice fut particulièrement frappant puisque celle-ci dédaignait complètement le travail de terrain et ne se conformait alors pas aux prescriptions de rôle encadrant sa position. Sa distance lui valut alors le ressentiment d'une bonne partie du personnel qui la voyait comme une « pistonnée », parente supposée du directeur régional du groupe, et dont le poste était jugé immérité au regard de son jeune âge et de son inexpérience en rayon. En effet, ce qui fait la légitimité d'un·e directeur·ice, c'est d'avoir fait ses classes en caisse ou en rayon pour ensuite obtenir un poste de manager puis enfin devenir directeur·ice de son propre magasin. C'est justement cette voie ascendante qu'incarnent Mr. Fournier et Nabil, ce dernier se plaisait d'ailleurs à rappeler qu'il avait commencé comme simple étudiant en caisse. Dès lors, ce type de parcours renseigne de la proximité sociale liant encadrement et employé·es, une proximité qu'a également pu rencontrer Cyrine Gardes dans son enquête sur des magasins de bricolage *low cost* : « La coprésence régulière dans le travail s'accompagne de proximités langagières, signes furtifs de la proximité sociale. Les cadres rencontrés sont en grande majorité issus des mondes populaires [...] Tous ont commencé dans des entreprises du commerce, pratiquement toujours au bas de l'échelle, comme employé, parfois agent de maîtrise, en alternance ou dans des emplois étudiants ; ils ont éprouvé, dans leur corps, les métiers subalternes »<sup>114</sup>. Lionel, lui-même fils d'un chauffagiste et d'une secrétaire en comptabilité, nous fournit un exemple du type de discours mélioratifs qui peuvent être tenus sur les trajectoires ascendantes de directeur·ices.

Entretien avec Lionel, le 30 juillet :

*Lionel me parle de Nabil avec qui il aimait travailler : « c'est quelqu'un qui est ambitieux, pour un jeune comme lui arriver là où il en est... et le gars il... attends, il vient pas de... hein. Le gars il vient pas d'une famille fortunée, il vient de la cité hein, comme tout le monde. Et moi, j'admire les gens qui réussissent en bossant comme ça, parce que le gars il en veut, il s'est donné les moyens de réussir ».*

Ainsi, c'est par une implication dans le travail de terrain et une proximité sociale – qui s'exprime au travers de la familiarité des interactions et des trajectoires sociales des membres de l'encadrement – que la frontière hiérarchique tend à s'estomper et dont joue la direction pour

---

<sup>113</sup> Cyrine Gardes, « Les cadres de magasin dans la distribution *low cost*. Recompositions et permanences du management de proximité », *Sociologies pratiques*, 2021/2, n°42.

<sup>114</sup> *Ibid.*, p.74.

mettre en scène une égalité utile à la mise au travail des salarié·es. Par ailleurs, on peut ici mobiliser le concept « d'équipe » par lequel Erving Goffman définit un « ensemble de personnes dont la coopération très étroite est indispensable au maintien d'une définition donnée de la situation »<sup>115</sup>. En effet, selon la terminologie goffmanienne, les employé·es se constituent en *acteur·ices* de la *représentation* face au *public* qu'est la clientèle et forment par là même une *équipe* où tendent à s'effacer les distinctions hiérarchiques : « Toutes les fois qu'il y a clivage, dans une organisation, entre le statut de chef et celui de subordonné, les équipes de représentation tendent à dépasser ce clivage hiérarchique »<sup>116</sup>. Dans notre magasin, le personnel, encadrement et employé·es confondu·es, coopère et s'unit en ce sens autour de l'objectif de fournir le travail nécessaire à la satisfaction de la clientèle.

Néanmoins, on ne saurait conclure à la disparition des rapports d'autorité, la frontière hiérarchique demeurant perceptible et se voyant réaffirmer occasionnellement comme nous avons pu le voir précédemment avec l'injonction dépourvue de « bienveillance » que Lindsay adressa à Fatoumata (cf. *supra* p.38) ou les « *coups de sang* » dont témoignait Lionel (cf. *supra* p.57). Ce dernier se réfère par ailleurs continuellement à ses expériences passées de patron d'une boucherie et de directeur de magasin pour appuyer l'ascension sociale qu'il connut et signifier sa distinction vis-à-vis des employé·es qui ne « *foutent rien* » et qu'il aimerait pouvoir « *jeter* ». Plus subtilement, la réaffirmation de la hiérarchie procède également du paternalisme dont sont empreints ces rapports de domination personnalisés. Comme le rappellent Natacha Borgeaud-Garcandía et Bruno Lautier, le paternalisme « allie la “bienveillance” et la menace » et traite l'employé·e comme « l'enfant que l'on récompense ou que l'on punit »<sup>117</sup>. Une interaction saisie entre Mr. Fournier et Wassila, étudiante caissière, en donne une illustration.

*Journal de terrain, samedi 22 mai. « Ba alors le téléphone ? » :*

*Il est 12h30, l'affluence en caisse se fait moindre et quelques moments de répit nous permettent de respirer. Je suis à la caisse 3, Wassila derrière moi à la caisse 2. Je passe les articles d'une cliente à ma caisse et vois le directeur se diriger vers l'entrée du magasin en passant devant le rayon boulangerie. Il regarde en direction de la ligne de caisses et fait soudain demi-tour. Il marche d'un pas pressé devant les fruits et légumes et bifurque à la caisse de Wassila, surprise avec son téléphone à la main :*

- **Directeur** [posément] : *Ba alors le téléphone ?*
- **Wassila** [gênée, petit rire pour désamorcer] : *Ah oui désolée...*
- **Directeur** [toujours calme] : *Eh oui, devant les clients en plus... Qu'est-ce qu'on fait quand il n'y a personne en caisse ?*

<sup>115</sup> Erving Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne, 1. La présentation de soi*, Les éditions de minuit, 1973, p.102.

<sup>116</sup> *Ibid.*, p.84.

<sup>117</sup> Natacha Borgeaud-Garcandía et Bruno Lautier, *op. cit.*, p.117.

- **Wassila** : *On va en rayon...*
- **Directeur** : *Exactement ! [lui tend son poing pour qu'elle le check] Allez, vous me suivez. Wassim c'est ça...*
- **Wassila** [le reprend] : *"Wassila"...*
- **Directeur** : *Wassila ! Ca va rentrer vous inquiétez pas... [Wassila quitte sa caisse et le suit]*

*Ce n'est pas la première fois que je vois le directeur faire ce genre de remarque à propos de l'utilisation du téléphone, il avait fait une action similaire avec Jordan. Toujours le même procédé, il guette et dès qu'il voit un téléphone de sortie il s'approche rapidement de la personne pour la surprendre et la réprimander paternellement. Il tient peut-être cela de Nabil [avec qui il a travaillé dans un autre magasin] qui aimait prendre en flagrant délit ses employé-es, avec un peu plus de fermeté toutefois : il avait fixé une fois durant deux minutes, depuis une certaine distance, deux emballeurs qui discutaient un peu trop à son goût ; une fois que ceux-ci se sont rendu compte du regard qui les fusillait, ils se sont tus, embarrassés comme des enfants surpris à quelque bêtise. Nabil, les mains dans le dos, s'est alors lentement approché d'eux pour leur glisser un petit mot. Le directeur observe son peuple et vient le sanctionner paternellement lorsqu'il faute.*

Si la réprimande se trouve alors enrobée d'une certaine prévenance, elle n'en contribue pas moins à assoir l'autorité du directeur. Celui-ci met également un point d'honneur à récompenser par d'inhabituels remerciements les tâches effectuées par les employé-es. Rahma raconte :

Entretien avec Rahma, le 9 juin :

*Je demande à Rahma si elle trouve que le nouveau directeur témoigne de davantage de considération. Elle répond : « Oui oui ! D'ailleurs là, quand je fais les rayons, il vient, il regarde, il m'dit "quand vous finissez vous m'dites, comme ça j viens vous dire merci". Ça c'est... c'est quelque chose de bien. Tu sens que t'es utile au moins dans ce magasin [...] C'est pas quelqu'un qui s'en fout de ses employé-es ».*

Rahma soulève ici un enjeu éminemment central dans le rapport qu'entretiennent les individus au travail, celui de la reconnaissance. Celle-ci est en effet constitutive d'un rapport positif à soi qui tend à se fragiliser et à se transformer en mal-être dès qu'on s'en trouve privé<sup>118</sup>. Par ailleurs, les travaux de Christophe Dejourns autour de la psychodynamique ont permis de mettre en lumière la prégnance du sentiment d'injustice dans la souffrance au travail<sup>119</sup>. L'absence de reconnaissance, de la part des collègues et de la hiérarchie, alimente à ce titre ce sentiment d'injustice. Axel Honneth, théoricien critique héritier de l'École de Francfort, abonde en ce sens et voit dans le déni de reconnaissance un facteur de mobilisation collective. Prenant acte des promesses de reconnaissance dont est porteur le discours du néo-management – et dont nous avons pu voir un exemple avec le levier « faire l'effort d'être perçu comme juste » dans la

<sup>118</sup> Emmanuel Renault, « En quête de reconnaissance », in Catherine Halpern (dir.), *Identité(s). L'individu, le groupe, la société*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, 2016.

<sup>119</sup> Christophe Dejourns, *op. cit.*

présentation de la formation au « management bienveillant » (cf. *supra* p.56) –, l’auteur distingue la reconnaissance véritable de la « reconnaissance comme idéologie »<sup>120</sup>. Le sociologue Hermann Kocyba dénonce également cette instrumentalisation de la reconnaissance par le néo-management qui induit des « contraintes de présentation de soi » pour des salarié-es dont la reconnaissance ne dépend plus des qualifications affiliées à leur profession mais de la mise en scène de leur engagement au travail ; Emmanuel Renault concluant : « c’est dans ce contexte, où les attentes de reconnaissance sont obscures et adressées à la hiérarchie, que l’instrumentalisation de la reconnaissance peut apparaître comme un dispositif de légitimation de la domination et de l’inégalité, ou comme une idéologie »<sup>121</sup>.

### C) Relations personnalisées et système d’arrangements

La personnalisation de la relation de domination que nous avons ainsi explicitée soutient un mode de gestion des salarié-es fondé de manière informelle sur un système d’arrangements réciproques. En effet, si un·e employé.e a un problème avec les horaires qui lui ont été faites ou avec les semaines de congé qui lui ont été accordées, iel lui faut s’adresser à la direction en espérant que celle-ci, seule décisionnaire en la matière, consente à l’arranger. L’arrangement ne se présente alors pas comme le droit revendiqué par le·la salarié.e à organiser son temps de travail mais plutôt comme une faveur concédée par l’encadrement à qui l’on doit alors la gratitude de ne pas avoir opposé son refus. Naturellement, ces concessions induisent redevabilité et supposent des salarié-es leur investissement au travail afin de continuer à bénéficier de ces échanges de services. Ceux-ci s’avèrent en l’occurrence particulièrement précieux pour des personnes enserrées par une multitude de contraintes extra-professionnelles – comme nous avons notamment pu le voir avec Karine qui tenait à conserver ses jours de repos tel quel afin de pouvoir amener ses enfants au football (cf. *supra* p.43) – qui rendent indispensables ces arrangements pour maintenir ces équilibres friables. Ce système de faveurs place ainsi les salarié-es dans une situation de dépendance à l’égard de l’encadrement, une situation dont celui-ci use pour parvenir à l’obtention du travail. Quelques exemples issus de notre terrain viennent alors illustrer la prégnance de ce système d’arrangements.

#### *Journal de terrain, lundi 5 avril. Fatoumata et ses vacances :*

---

<sup>120</sup> Emmanuel Renault, « Reconnaissance et travail », *Travailler*, 2007/2, n°18.

<sup>121</sup> *Ibid.*, p.132.

*Jour férié, je m'occupe donc de la boulangerie à la place d'Azzedine. Vers 10h30, je prends ma pause et retrouve Fatoumata, suppléante pour la matinée, en salle de pause. Pas de touillette pour mon café, elle me dit d'aller voir dans le bureau de la directrice. Quand je reviens, la discussion part alors sur la directrice et son départ quelques jours plus tôt pour Marseille, elle me dit : « J'espère qu'elle se fera bien casser la gueule là-bas... Olala Dieu me pardonne mais elle mérite [rires] ». Elle me raconte alors qu'elle a eu une altercation avec elle quelques semaines plus tôt après la publication des dates de vacances. Fatoumata avait demandé à bénéficier de deux mois de vacances consécutifs en juillet-août pour rentrer voir sa famille au Sénégal, elle n'avait pu y aller l'année précédente à cause du Covid et ce alors que sa mère venait de décéder. Elle me dit par ailleurs que son frère se marie là-bas cet été et qu'il lui faut donc impérativement être présente. Elle est alors allée voir la directrice pour lui demander de l'arranger, une requête qu'elle estime d'autant plus légitime qu'elle avait fait cette demande dès le mois de décembre en joignant une lettre expliquant sa situation. La directrice refuse, le ton serait alors monté. Fatoumata me dit alors avoir sollicité Lindsay [la cheffe de caisse s'étant occupée de la répartition des vacances] pour qu'elle intervienne. Elle lui a conseillé de laisser couler, d'attendre le départ de la directrice et lui assure qu'il sera possible de s'arranger avec le nouveau directeur.*

La fin de cette histoire nous a été racontée par Romain [cf. *supra* p.50] : également sollicité par Fatoumata il a été discuter avec le nouveau directeur, Mr Fournier, afin de trouver une solution. Celui-ci, dans son souci de voir les rapports « s'arrondir » comme le dit Romain, a permis à Fatoumata de bénéficier de ces deux mois de vacances consécutifs. Pour Romain, Fatoumata sera « moins dans la négation » après cet arrangement.

Entretien avec Rahma, le 9 juin :

*Rahma me raconte son mal du pays durant sa première année à Paris et ses retours répétés qu'elle faisait alors chez elle en Algérie : « Parce que je pouvais pas m'habituer à la vie ici, c'est pour ça je partais souvent, c'est pour me calmer un peu... c'était mon père qui m'envoyait les billets pour me calmer un peu. Je partais chaque mois, des fois chaque mois oui, pendant trois jours je partais. Et heureusement j'avais la chance avec Nabil aussi, il était vraiment compréhensif – Parce que tu faisais tes heures en semaine du coup au lieu de les faire le weekend ? – Oui ! C'était Mallika [suppléante caisse, en arrêt maladie longue durée depuis un an et demi], franchement c'était grâce à Mallika, elle essayait d'arranger mes horaires, de voir avec qui elle peut changer et tout. Donc je partais sans aucun souci. Je commençai le mois de septembre et au mois d'octobre je demandai à Nabil si je pouvais partir “c'est une urgence” [rires] et... il m'a dit “oui, y'a pas de souci” ».*

Entretien avec Wassila, le 10 juin :

*Wassila me parle de Lindsay [ancienne cheffe de caisse] avec qui elle entretenait des rapports délicats au début, celle-ci étant « froide » et ayant refusé de l'arranger : « En fait le confinement de l'année passée euh... je crois que c'était celui-là, la ligne 9 fermait à... non pas la 9, j'étais à Barbès, la 4. À 20h c'est bon, y'a plus de métros. Donc ça m'est arrivé une fois de rentrer à la maison à 23h30... y'avait plus de métros, y'avait plus qu'des bus, c'était très très long, 40 minutes entre chaque. Après le lendemain j'ai dit “ moi je peux pas faire ça, parce que je dois finir un peu tôt, parce que ça m'arrange pas comme ça “. Elle m'a engueulée, elle m'a dit “mais moi je dois faire tourner le magasin euh... qu'est-ce que je vais faire ? nanani J'vais pas fermer le magasin nanani “. Je lui ai dit “mais moi je dois rentrer chez moi en fait !” [rires] – Et donc là pour le coup elle t'avait pas arrangée ? – Non... elle me faisait sortir 2 minutes plus tôt mais ça servait à rien – Et à d'autres moments elle a pu te rendre des services ? – Oui ! Oui oui vraiment, à chaque fois quand j'ai des examens, je lui envoie des messages ou je l'appelle, elle me dit “oui*

*d'accord y'a pas de problème“, elle m'arrange sur mes horaires. Ça dépend de son humeur en fait ! [rires] ».*

On le voit, l'octroi de faveurs se fait à la discrétion de managers et de directeur·ices dont il convient de se ménager les bonnes grâces afin de jouir d'arrangements jugés primordiaux. Celles et ceux arrangé·es seront alors tenu·es d'arranger à leur tour, en remplaçant un·e collègue malade, en restant un peu plus longtemps en caisse ou tout simplement en n'osant rechigner aux tâches ingrates. Comme le relève Cyrine Gardes, ces arrangements se cristallisent essentiellement autour des horaires : « Comme dans le commerce classique, où le temps de travail se caractérise par sa grande variabilité, les horaires constituent un point central des relations professionnelles et une ressource essentielle dans le jeu des arrangements individualisés qui a cours entre managers de proximité et subordonnés »<sup>122</sup>.

De la même manière, Marlène Benquet a également pu observer ce souci de l'encadrement « d'échanger l'investissement contre des faveurs », elle résume alors l'intérêt d'un tel dispositif : « Il ne serait pas si difficile de mettre en place un système de planification des pauses, d'attribution des caisses ou de choix des dates de congés. Mais on réduirait d'autant les moyens dont dispose l'encadrement pour rétribuer l'effort et la bonne volonté ou, à l'inverse, sanctionner les pratiques et attitudes désapprouvées, et ainsi s'attacher les employés »<sup>123</sup>. En effet, contrevenir à l'investissement exigé de la direction expose à l'exclusion du système d'arrangements et donc aux avantages que celui-ci concède. Karine nous témoigne à ce titre d'une interaction qu'elle a eue avec Mr Fournier :

*Entretien avec Karine, le 4 août :*

*« Parce que la dernière fois il a dit un truc... je sais plus qu'est-ce qu'il a dit... il a dit “ouais ils partent à 13h alors que...“, j'lui ai dit “non mais ils ont fait beaucoup d'heures“, j'sais plus j'crois c'était un des garçons qui était parti à 13h, j'crois Paul [chef poissonnerie] ou Sylvain [manager boucherie]. Il dit “Ouais ba qu'il vienne pas me demander de.. “ j'sais plus quoi après, j'ai dit “ah ouais...“ [rires] – Ouais y'a des représailles quoi – [rires] J'sais pas si y'a des représailles mais en tout cas... j'ai dit “ok...“. Ah oui il a dit “Celui-là qu'il vienne pas me demander un arrangement un jour“ ».*

L'arrangement consenti est ainsi un moyen de rétribution de l'investissement au travail et participe alors de la structuration des rapports sociaux au sein du magasin en confortant la domination de l'encadrement qui contrôle la distribution des biens symboliques que sont la

---

<sup>122</sup> Cyrine Gardes, *op. cit.*, p.77.

<sup>123</sup> Marlène Benquet, *Encaisser !*, *op. cit.*, p.176.

répartition des horaires ou des vacances. En effet, ce système d'arrangements paraît dès lors reproduire les mêmes mécanismes de dépendance et de distinction sociale entre donateur et donataire que dégageait Marcel Mauss dans son *Essai sur le don*<sup>124</sup>. Le don, loin de l'idéalisation du désintérêt qui le constituerait, implique un contre-don qui établit un lien social fait d'obligations réciproques. S'il n'y a pas de contre-don ou si celui-ci n'est pas à la hauteur du don perçu, se crée alors une position d'infériorité et de dépendance à l'égard du donateur. Dans la lignée des travaux de Marcel Mauss, Pierre Bourdieu développa également l'idée de la violence symbolique inhérente au don : « On possède pour donner, mais on possède aussi en donnant. Le don qui n'est pas restitué peut devenir une dette, une obligation durable. [...] les obligations ouvertement économiques qu'impose l'usurier, ou les obligations morales et les attachements affectifs que crée et entretient le don généreux, bref la violence ouverte ou la violence symbolique, violence censurée et euphémisée, c'est-à-dire méconnaissable et reconnue »<sup>125</sup>.

Ainsi, nous avons pu voir dans cette partie qu'il convenait de nuancer l'impact des stratégies managériales déployées par la direction du groupe tant elles trouvent difficilement à s'appliquer au niveau des magasins. En revanche, le dispositif par lequel la frontière hiérarchique tend à s'estomper paraît lui permettre de désarmer la critique en euphémisant les rapports de domination et en mettant en scène une égalité entre encadrement et employé·es. S'établit alors entre elleux un système informel de relations personnalisées. On l'aura compris, la relation de dépendance – qui est aussi rapport de domination – que crée ce dispositif d'arrangements rend particulièrement risqué la moindre opposition à la direction. Si cela n'empêche pas l'énonciation de critiques, ces rapports individualisés à la hiérarchie contribue à ce que celles-ci se disent davantage sur un mode interpersonnel et psychologisant qui épargne la structure des rapports de domination. Enfin, ce système de faveurs ne va pas sans susciter une certaine concurrence entre collègues et contribue alors à affaiblir les liens de solidarité ; ce que l'on se propose précisément d'aborder dans cette troisième partie consacrée à la fragmentation du collectif de travail.

---

<sup>124</sup> Marcel Mauss, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, Presses Universitaires de France, 2012 [1923].

<sup>125</sup> Cité par Maxime Quijoux, « Le travail entre domination et rationalisation », in Maxime Quijoux (dir.), *Bourdieu et le travail*, op. cit., p.69 ; et pour une lecture critique des réflexions sur le don de Pierre Bourdieu, voir Alain Caillé, « Qu'est-ce qui ne va pas avec le don chez Bourdieu ? Le don n'est pas un acte économique mais un opérateur politique », *Revue du MAUSS*, 2018/2, n°52.

### **Partie III - La fragmentation du collectif de travail**

Après nous être principalement focalisé·es sur les relations verticales par lesquelles le travail est obtenu, il s'agit à présent de prêter attention aux effets de ces rapports de domination sur la nature des liens horizontaux entretenus entre employé·es. On recensera ainsi premièrement les obstacles, liés notamment à l'organisation du travail, contraignant la constitution d'un collectif auquel les salarié·es pourraient s'identifier (A). L'absence d'identification commune s'accompagne alors d'une fragmentation du collectif qui tend à se structurer autour de hiérarchies informelles (B).

#### **A) Absence d'adhésion à un collectif**

Assez trivialement, la fragilité des liens entretenus entre employé·es, et plus spécifiquement entre caissières, doit être rapportée au faible nombre d'occasions qui s'offrent à elleux de consolider une solidarité horizontale. Tributaires d'une organisation du travail contribuant à leur isolement, les caissières ne disposent en effet que de rares lieux et instants de partage. Cela tient premièrement à la répartition des plages horaires sur l'ensemble de la journée et des jours de la semaine qui conduit non seulement à ce que les caissières ne soient jamais réunies toutes en même temps au magasin, mais aussi à ce que certaines, notamment en raison de la répartition des horaires entre les temps pleins et les temps partiels (c'est-à-dire les étudiant·es), ne se croisent jamais. De la sorte, un·e étudiant.e travaillant uniquement le weekend ne rencontre jamais – sauf à faire occasionnellement des heures supplémentaires en semaine – ses collègues à temps plein dont les heures sont concentrées du lundi au vendredi. Comme nous le verrons dans la sous-partie suivante, cela participe alors de la différenciation d'un sous-groupe étudiant. Par ailleurs, malgré les centaines de client·es défilant devant leurs yeux, le travail des caissières demeure très solitaire dans la mesure où l'on ne quitte sa caisse durant plusieurs heures et que les rares échanges avec les collègues ne se limitent qu'à de brèves apostrophes. Lorsque l'affluence se fait moins importante, l'étroitesse des lieux permet toutefois d'échanger quelques mots avec ses collègues à proximité ou de prétexter se dévouer au rangement des paniers pour aller partager quelques plaisanteries, raconter ses vacances ou s'enquérir des derniers ragots. Néanmoins, ces échanges s'avèrent en général rapidement

interrompus par les appels à l'aide de client-es en détresse aux SCO ou l'arrivée inopportune de managers envoyant les flâneur·ses en rayon, le moindre signe d'inactivité étant proscrit en caisse. De plus, les pauses devant être prises chacun-e à son tour en caisse, elles ne sauraient constituer des moments propices à la consolidation des liens. Elles sont en effet le plus souvent passées seul-e, quelques fois avec des collègues travaillant en rayon, en salle de pause ou dans les vestiaires, et leur temps limité est soumis à une certaine surveillance<sup>126</sup>. Seul le relâchement du contrôle du dimanche permet à deux caissières de partir ensemble en pause et de l'étirer au-delà de son temps réglementaire. Des largesses dont ne bénéficient donc que les étudiant-es qui disposent dès lors d'une plus grande latitude pour entretenir leur cohésion. Enfin, les trajets pour aller au travail et en repartir peuvent fournir des occasions privilégiées de discussions prolongées avec les collègues empruntant partiellement les mêmes lignes de transports. Ces moments paraissent cependant rares et semblent se restreindre à celles et ceux participant aux fermetures et étant déjà lié-es par des affinités, là encore principalement les étudiant-es.

Limitée matériellement par l'organisation du travail, la constitution d'un collectif souffre plus symboliquement de l'absence d'identification partagée autour du métier exercé. En effet, la dévalorisation communément admise de la profession de caissière compromet l'émergence d'un rapport positif à un travail supposé ne requérir aucune qualification et dont il peut par conséquent s'avérer difficile de retirer une quelconque fierté. Si dans les entretiens le travail en caisse n'a suscité aucun élan passionné, cette absence apparut d'autant plus saillante par contraste avec l'émotion avec laquelle Lionel me témoignait ses débuts en boucherie.

*Entretien avec Lionel, le 30 juillet :*

*Lionel me raconte comment il est tombé dans la boucherie. Destiné au travail du bois comme ses deux grands-pères ébéniste et menuisier avant lui, Lionel fut contraint d'arrêter sa passion adolescent en raison d'une allergie à la sciure de bois. Sollicitant les commerçants de sa ville de Drancy pour leur fournir quelques menus travaux, il se fait employer par un boucher : « Je lui faisais des étagères. Puis je le regardais travailler... et je suis tombé amoureux. Je l'ai regardé travailler et wow... [laisse un silence] "Vous pourriez pas m'apprendre le métier ?", il me fait "Ba... t'aimes ça ?". En fait j'adore le geste, puis la transformation, parce que je voyais des cuisses de bœufs... transformer ça en rôti, tu vois ? Des grosses pièces comme ça... je trouvais ça magi [s'interrompt] enfin pas magique mais je trouvais ça beau [...] – Parce que ça restait pour toi de l'artisanat du coup, c'était pas de l'ébénisterie mais au final t'étais dans la*

---

<sup>126</sup> On peut en effet noter la mise en place durant quelques mois d'une feuille relevant chaque jour les temps de pause de chacun-e en caisse (5min par heure travaillée), l'heure de leur départ en pause, l'heure de retour prévu et l'heure de retour effective. Bien qu'initié par la cheffe de caisse, ce dispositif ne supposait pas tant un contrôle vertical de la part de la hiérarchie qu'une opportunité de surveillance horizontale et mutuelle des caissières pour voir, selon Yasmine, « ceux qui abusent de trop et nous mettent dans la merde quand il y a du monde ». Les suppléantes, à qui il revenait de remplir cette feuille, se sont toutefois diversement appliquées à s'acquitter de cette tâche supplémentaire et le dispositif finit par péricliter sans que l'on ne sache pourquoi.

*transformation aussi, avec une autre matière – Voilà, avec un morceau de bois j'arrivai à en faire un meuble, et là d'une carcasse j'arrive à en faire un rôti ».*

Le « geste » dont s'émeut ici Lionel atteste du savoir-faire autour duquel se construit une culture de métier, une culture en laquelle on peut se reconnaître et dont on peut s'attacher à défendre les valeurs aux côtés de celles et ceux s'y identifiant également. Si l'on pourrait déceler dans l'attention portée à la satisfaction des client-es le signe d'une valeur partagée par l'ensemble des caissières et donc susceptible de les rassembler autour de cet objectif – la reconnaissance du « travail bien fait » par la clientèle constituant bien souvent dans les entretiens le seul motif de contentement –, cette éthique de référence paraît passablement minée par la logique productive imposée par la direction et se dissout complètement avec l'automatisation galopante des caisses<sup>127</sup>. Cette tendance est soulignée par Jean-Philippe Deranty qui, s'appuyant lui aussi sur les travaux de Christophe Dejours, voit dans le tournant managérial une attaque frontale contre le travail, plus massive encore que la dépossession des savoir-faire ouvriers par l'organisation taylorienne du travail dans la mesure où « le nouveau mode gestionnaire [...] retire purement et simplement toute valeur aux savoirs de métier »<sup>128</sup>. Cette attaque contribue selon l'auteur à la « destruction des collectifs de travail » qui se trouvaient précisément « constitués autour d'une éthique professionnelle et d'une culture de métier »<sup>129</sup>. À ce titre, la boucherie au sein de la grande distribution n'échappe pas à ce tournant managérial. Lionel s'offusque précisément de l'entreprise de sape que subit son métier :

*Entretien avec Lionel, le 30 juillet :*

*Lionel s'indigne de la fermeture des rayons boucherie traditionnelle et du remplacement des « vrais professionnels » par des « CQP », des personnes ayant obtenu une « Certification de Qualification Professionnelle Technicien Boucher », une formation d'un an dispensée aux personnes en reconversion : « Un vrai professionnel ça se paye. Après s'ils veulent pas payer, v'nez pas vous plaindre... Combien de rayons boucherie trad' ils ont fermé ? Ils ont presque tous fermé, il en reste deux hein, il en reste DEUX. Lesquels ? Nous et l'autre magasin dans le 16<sup>ème</sup>. Les autres : tous fermés. Pourquoi ? On met des CQP ! On met des CQP... putain payez-nous, mettez-y les moyens pour avoir de vrais professionnels et vos rayons vous allez voir... là aujourd'hui le problème c'est ça [...] Ça m'étonne pas que tous les rayons ils ont fermé, ils mettent des CQP chefs de rayon ! C'est pas pour dénigrer, attention, il est plein de bonne volonté tout ça mais, Sylvain, CQP boucherie, chef boucher [désabusé, laisse ses bras tomber sur la table] ... parce qu'il avait un statut cadre avant, il a demandé à avoir une reconversion, il voulait faire autre chose, et on l'a mis chef boucher... Non ! Boucher attention c'est un métier hein ! Boucher c'est un métier... parce que t'es pas boucher au bout de deux ans, même moi au bout de deux ans comme je t'ai dit, j'ai fait mon apprentissage, j'ai pas voulu reprendre la boutique de*

<sup>127</sup> Sophie Bernard, « Travailler "à l'insu" des clients. Défaut de reconnaissance en caisses automatiques », *op. cit.*

<sup>128</sup> Jean-Philippe Deranty, « Travail et expérience de la domination dans le néolibéralisme contemporain », *Actuel Marx*, 2011/1, n°49, p.85.

<sup>129</sup> *Ibid.*, p.84.

*mon patron parce que j'étais pas prêt. Il faut plusieurs années, j'apprends même encore aujourd'hui ! Mais qu'ils mettent de vrais professionnels dans les rayons de bouche comme ça et tout ira bien ».*

La logique économique contribue ainsi à la dénégation des savoirs de métier, fondés sur la formation par les pairs et l'expérience, autour desquels se construisent des collectifs professionnels. Jean-Michel Denis évoque en ce sens l'érosion des « communautés de travail » au sein des franges du salariat auxquelles on dénie toute qualification ; une dislocation des liens qui, sans rendre toute mobilisation « improbable », conduit toutefois à ce que les salarié-es ne se mobilisent pas « en tant que communauté professionnelle qui défendrait les valeurs du groupe tout entier dans le cadre d'actions collectives fédératrices », et ce « compte tenu du déficit du modèle d'intégration auquel ces salariés sont soumis – qu'il concerne leur capacité à se doter d'une identité professionnelle de référence ou d'une perspective d'évolution au sein de leur filière professionnelle »<sup>130</sup>. Ainsi, les caissières, de même que les salarié-es du secteur de la propreté étudié par l'auteur, ne sauraient former, en dépit du partage de conditions objectives de travail, un groupe social *pour soi* attaché à la défense des intérêts de la profession. La relative indifférence pour le danger que représente l'automatisation des caisses est à ce titre éloquente.

Par ailleurs, on peut également évoquer le poids de la polyvalence – qui tend à devenir la norme du travail réel pour les employé-es commerciaux – dans l'effritement des cultures de métier. Danièle Linhart affirme alors : « Ces évolutions [rapports directs entre hiérarchie et salarié-es, entretiens individualisés, etc.], au même titre que la diffusion de la polyvalence (qui se traduit par le fait que les salariés ne restent pas durablement au contact avec les mêmes collègues) ont conduit à une réelle atomisation remplaçant les anciens rapports sociaux, qui se caractérisaient par l'existence de puissants collectifs et par une solidarité de classe, comme l'ont montré les spécialistes de l'histoire sociale de l'entreprise »<sup>131</sup>. Cédric Lomba tient néanmoins à nuancer ces « interprétations nostalgiques » en rappelant que le monde ouvrier « traditionnel » était également traversé de tensions et de conflits. De plus, à partir d'une enquête réalisée au sein d'une petite entreprise pharmaceutique, le sociologue établit qu'on assiste moins à une « atomisation des rapports sociaux » qu'à une « fracture » du collectif de travail entre différentes « cliques soudées par des relations fortes » et reposant « sur des critères à valeur

---

<sup>130</sup> Jean-Michel Denis, « Asseoir la représentation sur la communauté de travail. À la recherche de la communauté perdue dans la branche de la propreté », *Sociologie du travail*, vol. 60, n°1, janvier-mars 2018, p.10.

<sup>131</sup> Danièle Linhart, « De la domination et de son déni », *op. cit.*, p.95.

locale comme l'ancienneté ou les liens en dehors de l'espace professionnel »<sup>132</sup>. La polyvalence, qui se manifeste dans cette enquête par le fait que chaque « ouvrière de production » soit à même d'occuper chacun des postes de travail, se couple ici avec le système informel de relations personnalisées avec l'encadrement pour fragmenter le collectif de travail. En effet, l'auteur observe la constitution d'alliances entre groupes d'ouvrières et membres de l'encadrement dans le but de bénéficier des ressources disponibles, c'est-à-dire de se voir octroyer les postes qui, bien que d'un niveau hiérarchique équivalent, s'avèrent les plus appréciés (notamment en raison du degré d'autonomie qu'ils impliquent) et constituent donc un enjeu de lutte entre ouvrières afin d'asseoir la position de leur groupe dans la hiérarchie informelle.

La fragmentation du collectif des caissières a été tout aussi prégnante au cours de notre enquête, de nombreuses « embrouilles » et « engueulades » entre collègues ayant éclaté et mis au jour l'ampleur des tensions au sein du secteur caisses. Des altercations ouvertes, face aux client-es, ont notamment eu lieu ; l'une d'elle a particulièrement marqué le magasin puisque le pugilat fut évité de justesse et que de violentes insultes racistes ont été proférées, les trois caissières impliquées ont alors reçu des avertissements. Plus prosaïquement, ces tensions se sont manifestées par la profusion de ragots et de colportages visant à dénigrer les autres caissières et leur travail. Quelques exemples en donne leur teneur : me débâtant avec la chaise cassée de la caisse n°3, Nawel m'assura sans aucune preuve que cette détérioration ne pouvait être le fait que de Nathalie ; discutant avec Pascale au détour d'un rayon, celle-ci suggérait que « l'agressivité » de Fatoumata envers les client-es devait s'expliquer par sa consommation supposée d'alcool ; Yasmine, avec qui je cherchais à trouver l'origine d'une « différence théorique » d'une dizaine d'euros que je venais de commettre, mis tout de suite en cause la responsabilité de Pascale qui avait travaillé avec mon caisson pour me remplacer durant ma pause<sup>133</sup>. Ces tensions ont par ailleurs passablement miné l'ambiance et l'organisation du travail puisque certaines caissières ne se parlaient plus et refusaient les demandes (départ en pause, remplacement aux caisses automatiques, rangement des rayons) des collègues avec lesquelles elles étaient en conflit. L'ampleur de ces tensions a alors conduit la cheffe de caisse à organiser

---

<sup>132</sup> Cédric Lomba, « Les petites mains des petites entreprises : gestion informelle et fractures ouvrières », *Sociologie du Travail*, 2010, 52 (4), p.10.

<sup>133</sup> Pascale prit cette affaire très au sérieux et s'attacha rapidement à trouver l'origine de cet écart monnaie afin de couper court au soupçon dont elle se doutait faire l'objet. Il s'agissait pour elle de démontrer sa rigueur au travail et sa probité auprès des autres caissières, et ce alors que les accusations se pointaient déjà vers elle. Elle finit par trouver l'origine de cette erreur, erreur qui était bel et bien mienne.

une réunion exceptionnelle entre toutes les caissières afin de « *mettre les choses à plat* », pour que tout le monde puisse « *vider son sac* », et ce dans le but d'apaiser l'atmosphère. Si l'on développera plus avant, dans le deuxième chapitre, la nature des critiques, notamment interpersonnelles, par lesquelles se sont explicitées ces tensions au sein du groupe de caissières, on peut d'ores et déjà dire que les témoignages récoltés de traitements différenciés permettent d'attester de l'impact du système de relations personnalisées avec l'encadrement sur la fracture du collectif de travail. En effet, le sentiment, qu'il soit fondé ou non, d'être lésé dans le dispositif d'octroi des faveurs instaure un climat de suspicion généralisée où l'on se méfie des manigances et des calomnies par lesquelles certain·es collègues pourraient s'assurer les bonnes grâces de l'encadrement à son détriment. Il est ainsi commun d'entendre être dénoncé·es les « *hypocrites* », les « *faux-cul* », celles et ceux qui « *parlent dans le dos* » et les « *suceurs* » qui « *font de la lèche* » auprès de la direction pour se placer. Marlène Benquet résume alors ce double-jeu : « on tente, en somme, d'être la préférée, c'est-à-dire que l'on s'arrange pour que les autres ne le soient pas. Ce qui n'empêche pas de se plaindre, aux caisses, dans les vestiaires ou dans la salle des caissons, de l'absence de solidarité des “autres” et de railler leurs manœuvres pour flatter l'encadrement »<sup>134</sup>.

Sans qu'on ne puisse affirmer que l'encadrement ait sciemment l'intention de diviser les employé·es – les tensions contrariant la réalisation du travail et dégradant l'image du magasin auprès des client·es –, il apparaît tout de même que le système de relations personnalisées produit un effet de concurrence entre collègues pour l'obtention de faveurs et contribue donc à l'éclatement du collectif. Celui-ci ne se caractérise cependant pas par l'atomisation de ses membres mais plutôt par une hiérarchie informelle mettant aux prises des groupes de caissières dont il s'agit désormais d'analyser les facteurs les distinguant.

---

<sup>134</sup> Marlène Benquet, *Encaisser !*, op. cit., p.183.

## B) L'entretien d'une hiérarchie informelle

Les conflits qui ont traversé le collectif des caissières paraissent devoir être appréhendés selon deux lignes de fracture se recoupant partiellement. Au cours d'une discussion, Romain nous en donnait un aperçu.

*Journal de terrain, samedi 24 avril :*

*Vers 11h30, je pars pour 20 minutes de pause, je passe à la boutique prendre un sandwich et descends en salle de pause. Personne ne s'y trouve. Au bout de quelques minutes, Romain entre dans la pièce afin d'épingler quelques feuilles sur le panneau en liège des communications syndicales. La discussion se lance sur le départ soudain de Lindsay, la cheffe de caisse, dont j'apprends en arrivant qu'il s'agissait de son dernier jour avec nous, celle-ci partant pour devenir directrice d'un autre magasin. Malgré la dizaine d'années qu'il a passé à travailler avec elle, Romain m'avoue ne pas trop s'émouvoir de ce départ. Il m'annonce avoir déjà rencontré sa remplaçante, Nolwenn, une jeune femme finissant tout juste ses études et dont la promotion à ce poste a été décidée directement par la Direction régionale du groupe. Outre sa déception de ne pas avoir réussi à placer une fille du magasin de Pantin dont il est proche, Romain est sceptique quant à la possibilité qu'une femme aussi jeune parvienne à s'imposer comme cheffe de caisse. Il me dit : « Franchement ça va être compliqué pour elle à mon avis. Je vois déjà Pascale et Fatou venir me voir pour se plaindre... Parce que déjà qu'elles ont du mal avec le fait que des jeunes deviennent suppléants, au même niveau qu'elles, mais alors MSC [Manager Service Clients], au-dessus d'elles, ça va pas passer ! ».*

Romain esquisse ainsi les deux axes de distinction qui sous-tendent la fragmentation et la hiérarchisation propre au groupe des caissières : le poste – où se différencient suppléantes et « simples » caissières – et la génération. Si le poste de suppléante se distingue formellement par des tâches et des responsabilités supplémentaires à celui de caissière, et se soutient par conséquent d'un salaire légèrement plus important, cette distinction s'amenuise au regard du contenu du travail réel. En effet, bien que les suppléantes soient préposées à la comptabilité des caisses, à la répartition des caisses entre caissières, à l'organisation de leurs départs successifs en pause, à la gestion des caisses automatiques et des réclamations des client·es, toutes ces tâches – à l'exception de la comptabilité – se trouvent de fait également assumées par les caissières qui viennent très régulièrement combler le manque de suppléantes pour s'acquitter de cette importante charge de travail. Par ailleurs, les suppléantes sont toutes d'anciennes caissières et sont régulièrement contraintes de se mettre en caisse lorsque les effectifs du jour ne sont pas suffisants. Le contenu du travail des caissières et des suppléantes étant ainsi très proche, ces dernières tendent alors à réaffirmer la position hiérarchique et l'autorité relative qui les différencient en tentant de maintenir un contrôle sur l'accès à ce poste. Or précisément, si la position de suppléante est ordinairement occupée par des « anciennes » (relativement à leur âge et à leur date d'entrée dans le magasin), celle-ci a dernièrement été investie par des

« jeunes » (en âge et dans le magasin également) dont la légitimité à se conformer au rôle a tout de suite été contestée par les « anciennes ». Dans cette perspective, Cédric Lomba reprend la notion de « carrière horizontale » forgée par Howard S. Becker afin d'analyser les « fractures ouvrières » de son terrain comme la conséquence de la restriction des possibilités d'évolution ascendantes : « On saisit donc bien que l'absence de hiérarchie formalisée et officielle laisse place à des stratégies de mise en ordre par les ouvrières [...] Dans ce type de petites entreprises, la rareté de l'offre de mobilité ascendante et les possibilités de mobilité horizontale provoquent une forte concurrence pour l'accès aux positions supérieures du salariat subalterne »<sup>135</sup>. Ainsi, de la même manière, le poste de suppléante fait figure d'opportunité d'évolution horizontale empreinte d'une certaine ascension informelle dans la mesure où cette position fait l'objet d'un travail de *distinction* par ses occupantes, et ce notamment par l'intermédiaire d'une disqualification des « jeunes ». Yasmine, âgée de 26 ans, en a rapidement fait les frais suite à sa formation au poste de suppléante seulement quelques mois après être entrée dans le magasin.

Entretien avec Yasmine, le 11 juin :

« La formation on va dire elle est passée tranquillement, c'est à la fin de la formation où ils ont commencé à rendre des comptes [rires]. C'est là où j'ai vu que Pascale [suppléante, la cinquantaine, au magasin depuis 1994] elle me supportait pas en tant que suppléante, parce qu'après c'est euh...y eu plein de remarques aussi hein [...] C'est à la fin de la formation quand j'ai été validée qu'elle me supportait pas, elle disait des méchancetés comme ça : "Oui euh comment ça on prend n'importe qui en tant que suppléante ? euh... la personne elle a même pas d'expérience dans le domaine euh... nanani". Voilà que des trucs comme ça en fait ! Et ça partait comme ça tous les jours, jusqu'à qu'on s'est embrouillées. En plus elle m'a insultée de gamine plusieurs fois hein ! Elle m'a dit : "Maintenant c'est les gamins qui vont nous montrer notre travail" [...] Moi en fait, pourquoi le problème avec moi, c'est dans le sens où elle voulait que sa sœur [Nathalie, caissière] soit suppléante. Et t'sais Romain m'a dit que, y'a quelques années, ils lui avaient proposé le poste de suppléante, à Nathalie. Romain il s'en souvient aussi. Mais y'a un moment hein ! Et en fait, si, ils l'ont mise en formation suppléante et tout, et euh... ça allait pas. C'est pour ça qu'ils lui ont pas donné le poste. Et en fait quand Magalie [ancienne suppléante] est partie, Pascale poussait Nathalie à demander le poste. Mais Lindsay [alors cheffe de caisse], vu qu'elle connaît Nathalie, elle a dit "hors de question qu'elle soit suppléante", genre non. Mais voilà elle voulait que ça soit sa sœur et moi quand je suis arrivé ba... – Ça lui plaisait pas ? – Voilà... ».

Outre la volonté de Pascale de voir sa sœur accéder au poste de suppléante, cette hostilité à l'égard de Yasmine témoigne du souci de contrôle des mobilités ascendantes informelles par des « anciennes » affirmant la primauté de l'expérience passée dans le magasin comme condition première de « promotion ». La remise en question de cette norme a ainsi dernièrement

---

<sup>135</sup> Cédric Lomba, *op. cit.*, p.10.

cristallisé la fragmentation du groupe des caissières autour d'une différenciation générationnelle.

La prégnance de ce facteur générationnel comme constitutif de rapports différenciés au travail émerge régulièrement des enquêtes en sociologie du travail. Pierre Fournier souligne en ce sens « l'investigation historique » que se devrait de réaliser toute ethnographie du travail puisque « [les acteur·ices] ont en effet à décider de leur action au présent dans des situations qu'ils qualifient diversement, et le sens que chacun donne à la situation dans laquelle il agit varie en fonction de dimensions sur lesquelles pèse le cours du temps »<sup>136</sup>. De la même façon, Christelle Avril, Delphine Serre et Marie Cartier, en s'appuyant sur l'enquête réalisée par cette dernière sur les facteur·ices, relèvent le poids des « socialisations générationnelles » dans « les divergences internes à un groupe professionnel »<sup>137</sup>. Les trois sociologues dégagent cependant certaines exigences méthodologiques pour justifier d'une approche en termes générationnel : ne pas se fonder sur le seul sentiment subjectif des enquêté·es ; les différences générationnelles au travail sont à mettre au regard des transformations de la société dans son ensemble ; prendre en compte à la fois l'histoire globale et l'histoire de l'institution pour appréhender les distinctions générationnelles ; chercher à voir comment le hors-travail influence le travail ; et prendre en compte les effets sur les représentations mais aussi sur les pratiques de travail. S'il nous faut avouer que notre dispositif d'enquête ne nous permet de satisfaire pleinement à toutes ces recommandations, il semble cependant que, dans une acception relationnelle reposant sur la perception d'une distinction générationnelle par les enquêté·es eux-mêmes, l'approche en termes de génération est ici pertinente pour appréhender la fragmentation du collectif de travail. Par ailleurs, comme nous allons maintenant le voir, ces sentiments subjectifs se soutiennent de caractéristiques objectives fondant la perception d'une distinction générationnelle au sein du groupe de caissières.

Cette distinction se manifeste ainsi premièrement par des conditions d'emploi différentes. Les « anciennes », relativement à leur âge et à leur date d'entrée dans le magasin, sont toutes à temps plein (36 heures) et travaillent du lundi au vendredi ; seule une suppléante travaillant le samedi. Si trois « jeunes » (Yasmine, suppléante, Younès et Steve, tous deux caissiers) sont

---

<sup>136</sup> Pierre Fournier, « 6. Le travail des générations : confronter des présents décalés », in Anne-Marie Arborio (éd.), *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*, Paris, La Découverte, 2008, p.113.

<sup>137</sup> Christelle Avril, Marie Cartier et Delphine Serre, *Enquêter sur le travail. Concepts, méthodes, récits*, Paris, La Découverte, 2010, p.165.

également à temps plein, la plupart d'entre elleux, à savoir les étudiant·es, sont à temps partiel avec des contrats de 10 heures ou 20 heures et travaillent les weekends ainsi que les soirs de semaine<sup>138</sup>. Par conséquent, la relative stabilité de la répartition des horaires entre ces deux sous-groupes conduit à ce que ceux-ci ne se croisent que très peu. Les « anciennes » travaillent entre-elles du lundi au vendredi, elles partagent quelques fermetures les soirs avec certain·es étudiant·es mais sont de repos les weekends lorsque les caisses ne se peuplent que des seul·es étudiant·es. Cette répartition participe alors pleinement de la différenciation du sous-groupe étudiant. En effet, ces dernier·es s'accordent à dire qu'il est bien plus agréable de travailler les weekends, alors que l'ambiance entre collègues étudiant·es est détendue et pacifiée, plutôt que de « fermer » en semaine au milieu des tensions entre « anciennes ». Ce sentiment trouve régulièrement à s'exprimer dans les discussions entre étudiant·es, comme l'illustre une pause partagée avec Rahma et Nawel.

*Journal de terrain, dimanche 7 mars :*

*10h25 : j'ai fini de m'occuper de la boulangerie et pars donc pour 30 minutes de pause. Je sais trouver Rahma et Nawel ensemble en salle de pause, je les y rejoins. Assises autour d'une table, elles discutent. Voyant que personne n'a touché aux viennoiseries que j'ai faites cuire et laissées à disposition un peu plus tôt, je leur demande si elles ont quelque chose à redire sur la cuisson de mes croissants. Elles rigolent, Rahma me dit ne pas même les avoir vus, Nawel me remercie et poursuit en témoignant une énième fois de sa préférence pour l'ambiance existant entre étudiant·es les weekends : « en vrai elle est tellement mieux l'équipe du dimanche, quand on est que les étudiants, on s'entend tous bien, on rigole et tout, y'a pas d'embrouilles ! Y'a pas les vieilles sorcières là ! ». Rahma rigole et acquiesce.*

*La discussion continue alors sur les « sorcières », sur leurs « coups bas », sur leur « hypocrisie », sur la manière dont elles délèguent à nous, étudiant·es, les tâches qu'elles ne souhaitent réaliser. Nawel s'échauffe et lance : « Faut qu'on fasse la révolte des étudiants en fait ! ».*

*Les critiques se concentrent alors sur Pascale et Fatoumata. Nawel se lève et imite Fatoumata quand il lui faut aller ranger un article en rayon ou se rendre au bureau : elle souffle, met sa main droite au bas de son dos pour signifier sa douleur et traîne des pieds. Rahma abonde et évoque la corvée d'aller chercher les sacs plastiques au fond de la réserve, corvée à laquelle sont assigné·es les étudiant·es par Pascale.*

On voit ainsi que l'entre-soi étudiant qui se déploie les weekends, et plus particulièrement durant des temps de pause qui peuvent exceptionnellement être partagés et rallongés, est propice au renforcement des liens et des affinités entre étudiant·es face au groupe des « anciennes » qui se voit dans ce contexte copieusement dénigré. Outre la critique récurrente des altercations entre « anciennes » qui émaillent le travail en semaine, on dénonce leur propension à déléguer aux

---

<sup>138</sup> L'enquête Emploi de l'Insee confirme à ce titre la plus forte propension des jeunes travailleur·ses du commerce de détail à connaître des « horaires de travail atypiques ». 85 % des salarié·es de moins de 25 ans travaillent le samedi et 31 % le dimanche, contre 77 % et 23 % pour l'ensemble des salarié·es du secteur. Arnaud Rousset, « Les salariés du commerce de détail : des horaires souvent atypiques, un temps partiel fréquent », *Insee Première*, n°1836, 27 janvier 2021.

étudiant·es des tâches considérées comme pénibles. Si certaines de ces demandes paraissent légitimes au regard de la fatigue physique de travailleuses dont les corps ont été particulièrement éprouvés par des dizaines d'années passées en caisse – notamment lorsqu'il s'agit de remonter de la réserve des cartons de sacs ou de se mettre à quatre pattes pour nettoyer sous les caisses –, elles sont interprétées par les étudiant·es comme des formes d'affirmation d'une autorité, qui serait conférer par leur poste de suppléante ou leur ancienneté, jugée illégitime.

La distinction générationnelle s'explicite par ailleurs par des rapports au travail distincts qui tiennent en partie à l'évolution du métier de caissière. Les « anciennes » témoignent en effet avoir expérimenté un contrôle du travail et une pression à la productivité bien plus accrues par le passé – ce qu'incarnait notamment l'exigence du « dix-huit articles à la minute ». Elles revendiquent ainsi un investissement plus consciencieux au travail et blâment les négligences dont se rendraient plus souvent coupables les étudiant·es qui n'ont pas connu l'intense surveillance qui prévalait autrefois. Deux interactions recueillies durant mon observation nous fournissent une idée de ce type de remontrance.

Journal de terrain, samedi 13 février :

*Je travaille à la caisse 2. Fatoumata, qui semble dernièrement vouloir fuir les SCO, a laissé Nawel s'en occuper et a pris sa place derrière moi à la caisse 3. Pascale vient alors la voir à sa caisse à propos d'un écart monnaie de 50 euros qu'aurait fait Wassila la veille :*

**Fatoumata :** *Je sais... c'est moi qu'ait fermé hier soir... j'ai pas dormi à cause de la petite*

**Pascale :** *Wassila elle est mignonne, elle est gentille, elle est sincère mais elle est pas concentrée... Les filles elles sont pas concentrées...*

**Fatoumata :** *Ah oui mais moi c'est terminé ! J'fais plus confiance, je veux plus qu'on travaille avec mon caisson. C'est chacun son caisson comme ça y'a pas d'histoire. Elles font pas attention !*

Journal de terrain, mercredi 24 février :

*Vers 10h, Maeva [suppléante, au magasin depuis 1998] me laisse aux caisses automatiques pour aller s'occuper de la comptabilité de la veille dans le bureau. Il y a peu de client·es, j'en profite pour m'asseoir à l'entrée de la zone des SCO. Une personne âgée arrive avec un caddy aux SCO, celui-ci étant peu rempli et aucun·e autre client·e étant à l'horizon, je la laisse passer sans rien dire. Je l'observe de loin, je comprends rapidement que le monsieur n'est pas habitué aux caisses automatiques mais il parvient malgré tout à scanner tous ses articles sans bloquer la caisse. Naturellement, il ne prend pas le ticket lui permettant de sortir et commence à forcer le portique avec son caddy. Je consens alors à me lever pour aller lui ouvrir avec le badge mais à ce moment Maeva revient d'un pas pressé et lui ordonne de faire le tour. Elle me tance et me dit qu'on ne doit pas accepter les caddys aux SCO, seulement les paniers. Je me défends en lui disant que le Monsieur n'avait que peu d'articles et qu'il n'y avait de toute façon personne aux SCO. Elle rétorque : « Même ! S'il n'y avait personne fallait qu'il passe en caisse normale ! Qu'est-ce qu'elle va me dire Lindsay si elle voit ça dans les caméras ? ». J'abdique et lui donne raison.*

*Plus tard, je pars en pause et laisse Nathalie travailler avec mon caisson. Maeva, dédaigneuse, me dit : « Tu laisses les gens travailler sur ta caisse toi !? ». Je sens le reproche et réponds : « Bah oui... je fais confiance moi ». La confiance, ultime négligence, elle me répond alors : « Bah tu devrais pas ! Si y'a une erreur c'est pour ta pomme ».*

Les « anciennes » entendent ainsi incarner un idéal de rigueur – qui transparait dans le respect strict des règles et procédures encadrant le travail de caissière – face à l'excessive légèreté avec laquelle les étudiant·es exerceraient leur métier. Si l'on peut attribuer la revendication d'une telle application au travail aux effets d'intériorisation propre au contrôle exercé par la direction, il convient également de relever le souci d'irréprochabilité auquel ces salariées sont tenues vis-à-vis de leurs collègues, et ce dans la perspective d'une concurrence pour l'obtention des faveurs octroyés par l'encadrement (cf *supra* p.63-66). Marlène Benquet souligne alors par contraste que « les étudiantes entretiennent des relations de moins grande concurrence puisque, relativement écartées de l'accès aux faveurs de l'encadrement, elles sont délestées du souci de les obtenir, sans pour autant être plus proches les unes des autres »<sup>139</sup>. Nuançons toutefois puisque s'il est vrai que les étudiant·es dépendent moins de ces faveurs autour desquelles les « anciennes » ont dû construire de fragiles équilibres familiaux et économiques, iels demeurent également tributaires des arrangements consentis par la direction, notamment concernant des modifications d'horaires nécessaires au bon suivi de leurs cours et examens. De même, moins enclin·es au zèle et à la concurrence, les étudiant·es paraissent sur notre terrain entretenir une certaine cohésion qui sut se nouer, non seulement par une coprésence renforcée et l'opposition au groupe des « anciennes », mais aussi à partir des affinités existantes au sein d'un noyau de quatre étudiantes algériennes qui rompaient ainsi avec l'isolement qui put prévaloir auparavant en y agrégeant l'ensemble des étudiant·es. Un rapprochement lié au partage d'un même parcours migratoire dont ne bénéficia pas le groupe des « anciennes » qui présente lui des trajectoires plus hétéroclites, en provenance du Liban, du Sénégal, de Colombie et d'Inde. Cela rappelle alors que la cohésion d'un sous-groupe au travail peut également tenir à des facteurs qui lui sont extérieurs.

Ainsi, sans qu'on ne puisse pleinement affirmer l'existence sociologique de deux « générations » distinctes au sein de ce groupe de caissières, l'ancienneté – relativement à l'âge mais aussi, et surtout, à la date d'entrée dans le magasin – semble toutefois constituer une ligne de fracture pertinente dans la mesure où étant un critère de distinction signifiant pour les enquêté·es elleux-même, il contribue de fait, performativement, à fragmenter le collectif. De

---

<sup>139</sup> Marlène Benquet, *Encaisser !*, op. cit., p.184.

plus, limitée tant matériellement par l'organisation du travail que symboliquement par la dévalorisation d'un travail subalterne déqualifié, l'émergence d'un collectif unifié se trouve également entravé par les effets d'une concurrence entretenant une hiérarchie informelle. Marlène Benquet conclue ainsi de la même manière « qu'il n'est pas aisé de développer des liens autres que de concurrence sur un lieu de travail où les espaces comme les temps collectifs sont extrêmement réduits et où les arrangements facilitant le travail sont échangés comme des faveurs contre des services rendus à l'encadrement. On voit en fait se dessiner un cercle, vertueux ou vicieux selon le point de vue adopté, où les modes d'obtention du travail se renforcent les uns les autres, où la faiblesse des liens horizontaux et leurs dépendances à des relations verticales contraignent les individus à s'engager de plus en plus dans le travail »<sup>140</sup>.

Ce chapitre nous aura ainsi permis d'esquisser le tableau des contraintes avec lesquelles ont à composer ces salarié·es quotidiennement. Forcé·es de se soumettre à la subordination salariale afin d'assurer leur subsistance, ces travailleuses et travailleurs ont de surcroît à y subir la production et la reproduction de rapports de domination liés à leur assignation de genre, de « race » et de classe. Par ailleurs, loin de s'employer à l'organisation de la contestation collective, le syndicat présent dans le magasin est structurellement dévoué à étouffer tout mécontentement pour maintenir la « paix sociale » et participe ainsi activement aux dispositifs de mise au travail déployés par l'encadrement. Des dispositifs qui, par l'euphémisation de la frontière hiérarchique et la concurrence entre employé·es qu'ils instaurent, ne vont pas sans fragmenter un collectif de travail dès lors moins disposé à se mobiliser. Ce sombre tableau rejoint alors la métaphore de la toile d'araignée évoquée par Marlène Benquet et dans laquelle se trouveraient empêtré·es des salarié·es par là même *immobilisé·es*.

Néanmoins, comme nous avons d'ores et déjà pu le voir transparaître dans ce premier chapitre, ces salarié·es manifestent régulièrement des déplacements, des décalages, des soubresauts qui, tout mouvement furtif qu'ils soient, n'en témoignent pas moins d'une non-acceptation de la place qu'il leur est assigné dans l'ordre social. En ce sens, être dominé·e ce n'est pas être docile, subir ce n'est pas consentir. Ce second chapitre s'attachera ainsi à rendre sensible ce bouillonnement critique qui, *malgré tout*, dans l'ordinaire de ses expressions, conteste subrepticement l'idée d'une immuabilité de la condition salariale et préfigure une charge contestataire ouverte à d'autres possibles.

---

<sup>140</sup> *Ibid.*, p.185.

## **Chapitre II – Les potentialités émancipatrices de la critique ordinaire**

Ce chapitre entend donc se concentrer sur les opérations critiques par lesquelles ces salarié·es renseignent, au travers de leurs mots et de leurs actes, d'une désapprobation à l'égard de la condition qu'il leur faut supporter. Il s'agit ainsi de réfuter l'idée d'une passivité qui caractériserait les dominé·es face aux structures de pouvoir qui les oppressent et de rendre justice aux capacités critiques susceptibles d'être mises en œuvre. Par cette attention à la critique ordinaire, notre démarche suit celle entreprise par Michel de Certeau. Celui-ci s'attacha à restituer l'inventivité quotidienne avec laquelle « l'homme ordinaire » parvient à détourner et à s'approprier les productions culturelles de l'ordre dominant ; des « tactiques », des « arts de faire » et des « ruses » par lesquels « les usagers “bricolent” avec et dans l'économie culturelle dominante les innombrables et infinitésimales métamorphoses de sa loi en celle de leurs intérêts et de leurs règles propres », soit une activité fourmilière dont il faut pour le·la chercheur·se « repérer les procédures, les soutiens, les effets, les possibilités »<sup>141</sup>. Dès lors, s'intéresser aux compétences critiques des individus requiert de reconnaître la réflexivité – variable au regard des dispositions incorporées et des situations d'interaction – par laquelle ceux-ci appréhendent leurs pratiques. En privilégiant ainsi une approche empirique sensible aux descriptions subjectives et aux jugements ordinaires que les enquêté·es portent sur leurs situations de travail, on s'aperçoit que la domination ne va pas de soi et qu'elle ne cesse d'être contestée par des attentes normatives divergentes. La prégnance de cet ordinaire de la contestation pose alors la question de sa politisation. Romain Huët, dans une enquête ethnographique réalisée au sein d'une association de prévention contre le suicide et dont la démarche se révèle semblable à celle que l'on se propose de suivre dans ce chapitre, traite des devenirs politiques de la souffrance ordinaire. Pour le sociologue, les « malheureux » ayant recours à l'association font figure de « contestataires en puissance », et ce même s'ils ne politisent les tourments qui les accablent : « l'essentiel n'est pas que les malheureux donnent ou non à leurs situations vécues une coloration politique. Le point crucial est plutôt de comprendre que ces plaintes contiennent toujours une promesse indéfinie de protestation et de relations actives avec le monde dans la mesure où le caractère insatisfaisant de la vie est mis en mots »<sup>142</sup>. C'est ainsi dans cette perspective que l'on appréhendera les critiques exprimées par les salarié·es de notre supermarché. Pour cela, nous nous attacherons dans un premier temps à

---

<sup>141</sup> Michel de Certeau, *L'invention du quotidien. 1. Arts de faire*, Paris, Gallimard, 1990, p. XXXIX.

<sup>142</sup> Romain Huët, *De si violentes fatigues. Les devenirs politiques de l'épuisement quotidien*, Paris, Presses Universitaires de France, 2021, p. 187.

rendre compte des différents objets de la critique, relevant par là ce qui *fait problème* aux yeux de nos enquêté·es (I). Cela nous permettra ainsi, dans un second temps, d'interroger la politisation effective de ces critiques au regard des formes d'amplification dont elles usent (II). Enfin, il s'agira dans une troisième partie de mettre en évidence les déterminants à la politisation des critiques (III).

## **Partie I – Critiques ordinaires de la domination au travail**

Comme nous l'avons explicité dans le premier chapitre, l'état des rapports de domination dans notre supermarché contribue à entraver les capacités de contestation des salarié·es. Néanmoins, en dépit de ce cadre contraignant, ceux-ci parviennent à signifier leur désaveu vis-à-vis de leur situation en ayant recours à une intense activité critique. La nécessaire prise en compte de la structure de pouvoir pesant sur cette activité critique trouve à se matérialiser dans les travaux de Michel de Certeau dans la distinction qu'il opère entre « stratégie » et « tactique ». Pour l'auteur, une « stratégie » suppose d'être en mesure de manipuler les rapports de force et de disposer d'un « lieu propre » à partir duquel capitaliser des avantages face à une menace extérieure. À l'inverse, une « tactique » se caractérise par cette absence de lieu propre : « la tactique n'a pour lieu que celui de l'autre. Aussi doit-elle jouer avec le terrain qui lui est imposé tel que l'organise la loi d'une force étrangère », et ce de telle sorte à faire des « coups » en saisissant les occasions offertes par des conjonctures particulières<sup>143</sup>. C'est ainsi à l'aune de cette définition de la tactique, cet « art du faible », que l'on appréhendera les actes critiques de nos enquêté·es. Par ailleurs, à la suite de Romain Huët et d'Olivier Sarrouy, on partira de l'hypothèse que ces tactiques critiques expriment la négativité éprouvée dans les situations de travail, une négativité alors à même d'interpeller la société sur ses injustices : « Notre posture consiste donc à accueillir ces récits non pas simplement comme l'énoncé descriptif de situations existentielles mutilées mais comme des “actes d'accusation” adressés à l'ordre social »<sup>144</sup>.

Ainsi, on s'emploiera dans cette partie à recenser les opérations critiques selon les thématiques et les problèmes auxquels elles renvoient. On commencera tout d'abord en se focalisant sur les critiques relatives à l'organisation du travail, notamment au travers des souffrances que celle-

---

<sup>143</sup> Michel de Certeau, *op. cit.*, p. 60-61.

<sup>144</sup> Romain Huët et Olivier Sarrouy, « Humiliés et offensés : une critique ordinaire du travail », *Savoirs et clinique*, 2015/2, n°19, p. 121.

ci entraîne (A). Puis, dans un second temps, nous verrons que la négativité du travail s'exprime également au travers de critiques mettant en cause les rapports hiérarchiques au sein du magasin (B). Enfin, la dernière sous-partie se concentrera sur la dimension relationnelle du travail dans la mesure où celle-ci occupe une place centrale dans la production de critiques. (C).

### A) Critiques de l'organisation du travail

Une première série de critiques peut être relevée comme ayant trait à l'activité du travail en elle-même, les salarié-es mettant en cause les souffrances physiques que celle-ci entraîne et les problèmes organisationnels qui la caractérisent. Si ces récits témoignent du caractère éprouvant du travail en supermarché, ils ne se limitent cependant pas à une simple plainte, ils manifestent davantage l'intolérable de conditions de travail contingentes. En signifiant ainsi leur dissentiment vis-à-vis des situations de travail telles qu'elles *sont*, les salarié-es expriment, explicitement ou en creux de leurs critiques, le désir de ce que *pourraient être* des situations de travail plus justes. Dans cette perspective, certaines tactiques, porteuses de principes normatifs, incarnent cette préfiguration d'un *autre* plus désirable.

Ainsi, les conséquences du travail en supermarché sur la santé se voient régulièrement être dénoncées. Bien que largement invisibilisées en raison du prisme relationnel à partir duquel sont généralement appréhendés les métiers fortement féminisés<sup>145</sup>, le travail en caisse expose bel et bien à d'importantes souffrances physiques. Comme le révèle le média d'investigation Disclose, les métiers féminisés tels que ceux d'aide à domicile, d'infirmière ou de caissière connaissent un nombre d'accidents du travail deux à trois plus élevé que dans les autres secteurs d'activité, les maladies professionnelles ayant augmenté de 158,7 % chez les femmes entre 2001 et 2019<sup>146</sup>. Chez les caissières, ces souffrances se caractérisent principalement par de nombreux troubles musculo-squelettiques – essentiellement au niveau des mains, des bras et du dos – causés par la répétitivité des gestes d'encaissement et le port de charges lourdes. Wassila et François nous renseignent ainsi de ces douleurs :

---

<sup>145</sup> Nicky Le Feuvre, Natalie Benelli, Séverine Rey, « Relationnels, les métiers de service ? », *op. cit.*

<sup>146</sup> Daphné Gastaldi et Mathieu Martinière, « Révélations sur la souffrance des femmes au travail », *Disclose*, publié le 7 mars 2022, consulté le 8 mars 2022, url : <https://disclose.ngo/fr/article/revelations-souffrance-femmes-travail>. Voir également deux autres articles accompagnant la sortie de cette enquête : « Casino accusé "d'atteinte à la santé" de ses salariées » (<https://disclose.ngo/fr/article/casino-brise-sante-femmes>.) et « Lidl : révélations sur un système qui brise ses salariées » (<https://disclose.ngo/fr/article/lidl-systeme-brise-salariees>).

Entretien avec Wassila [étudiante], le 10 juin :

J'interroge Wassila sur sa faculté à travailler ses cours après une journée en caisse, elle me répond :

**W :** Des fois je rentre et j'suis chaos. Ba d'ailleurs des fois je dors quinze minutes le temps de récupérer juste un peu après je commence.

**A :** Ouais parce que c'est éprouvant physiquement, moi je sais que même quand je fais que quatre heures le samedi matin ça me casse

**W :** Ouais c'est vrai c'est fatiguant, c'est vraiment fatiguant.

**A :** Tu le ressens toi quand tu restes longtemps en caisse ? J'sais pas au niveau des épaules ou...

**W :** Olala oui mon dos il est cassé depuis que je suis au magasin ! Grave ! Maintenant quand je reste beaucoup debout j'ai mal au dos. Quand je m'assois comme ça genre sans... sans quelque chose derrière aussi j'ai mal [...] Mon dos il est cassé, en plus j'avais pas de problème de dos avant hein !

**A :** Ah oui donc y'a pas de doute, c'est la caisse

**W :** Ah oui oui c'est la caisse, quand tu restes comme ça huit heures en caisse vraiment c'est fatiguant.

Entretien avec François [étudiant], le 3 juin :

François, d'ordinaire cantonné à la gestion des caisses automatiques, me raconte ses quelques fois en caisse traditionnelle :

**A :** Tu l'as fait déjà une ou deux fois, non ? Être en caisse ?

**F :** Oui oui oui, des fois sur les caisses des caissières le dimanche

**A :** C'était comment ?

**F :** Ah c'est fatiguant, surtout à la caisse livraison !

**A :** Physiquement ouais ?

**F :** Physiquement c'est quelque chose ouais, les bras t'as mal, t'as mal au dos des fois. Les sièges ils sont pas super confortables...

Comme le suggère François, le travail éreintant en caisse ne se trouve de surcroît aucunement facilité par l'usure du matériel – à l'image de sièges dont le confort devrait pourtant constituer la base de conditions de travail décentes – que l'encadrement rechigne à changer. Rahma s'irrite à ce titre du non-remplacement d'une chaise cassée : « la chaise là ça fait plus de six mois qu'on l'a pas reçue c'est bizarre... Je me demande s'ils font vraiment la demande pour la remplacer parce que là six mois... pour une chaise ! » (extrait entretien). Par le témoignage des souffrances occasionnées par le travail germent ainsi des critiques mettant en cause les conditions matérielles dans lesquelles celui-ci a à être réalisé, l'encadrement pouvant alors être tenu responsable de la dégradation de l'environnement de travail impactant la santé des salarié-es. Dans cette perspective, Maeva pointe les choix faits par la direction comme étant à l'origine de l'épuisement éprouvé :

Entretien avec Maeva [suppléante], le 2 juin :

**A :** C'est vrai que le travail d'encaissement il est fatiguant, enfin j'sais pas comment toi tu le ressens mais moi je sais que ça me fait mal au dos... quand t'as à tirer sur les bras pour attraper les produits...

*M : Ah oui ça peut, moi j'me suis habitué à ça mais là où ça faisait vraiment mal... au niveau du bras, au niveau du truc... c'était quand ils ont mis ces fameuses caisses paniers [trois caisses sans tapis les unes à côté des autres, les client-es posaient leurs articles sur une surface plane à gauche, les caissières les prenaient, les scannaient et devaient les déposer à leur droite sans empiéter sur la caisse voisine], j'sais pas si tu te souviens. Là t'avais des plaques, tu devais te pencher, sortir les articles du panier, tu faisais ça, ça [répète les gestes]. Là c'était très... [...] franchement, comment tu veux faciliter le travail comme ça !? C'est pas possible. T'étais jamais... t'es jamais assis, t'es pratiquement toujours debout donc tu veux faire quoi...*

*Toujours avec Maeva, à propos de la baisse des effectifs après l'arrivée des caisses automatiques.*

*A : Et du coup ça a conduit à ce qu'il y ait moins de personnel en caisse ?*

*M : Oui parce que y'a eu des départs en retraite qui ont pas été remplacés. C'est vrai qu'à un moment donné on se trouvait, on trouvait qu'on avait beaucoup de travail et qu'on était fatigués, mais c'est parce que les gens n'ont pas été remplacés.*

Les douleurs infligées par le travail ne sont donc pas interprétées comme consubstantielles au métier de caissière mais sont imputées à des conditions de travail contingentes imposées par la direction. En ce sens, ces critiques laissent entendre que le travail de caissière *pourrait être autrement*, et notamment autrement moins pénible si l'on pouvait l'exercer sur un siège un minimum confortable, si l'on se souciait de l'ergonomie des caisses ou si les collègues parti-es étaient remplacé-es. Face à cela, les salarié-es, n'ayant aucune prise sur ces variables, ne peuvent le plus souvent opposer que des formes de défection individuelle, des *exit* selon le triptyque d'Albert O. Hirschman <sup>147</sup>, visant à se préserver d'une trop grande fatigue. Ainsi de Rahma qui se faisait porter malade afin de pouvoir souffler quelque peu lorsqu'il lui fallait concilier son stage à temps plein et ses vingt heures de travail en caisse ou d'Azzedine qui refusa de continuer à travailler à la mise en rayon la nuit pour passer en boulangerie : « *Même si tu me donnais 3000 € je travaillerais plus la nuit... C'est 23h-7h, t'sais tu dors toute la journée, tu vas te coucher le matin il fait nuit, tu vas travailler le soir il fait nuit. La semaine t'es trop décalé, c'est trop fatigant* » (Extrait journal de terrain, le 20 février).

L'expression des souffrances engendrées par le travail peut ainsi conduire à remettre en cause l'organisation du travail au sein du magasin. Comme en témoigne le refus d'Azzedine, les horaires auxquels sont astreint-es les salarié-es constituent un premier axe de critiques important. On entend alors régulièrement être dénoncés les plannings – et donc les responsables qui les réalisent – contraignant une caissière à enchaîner un grand nombre de fermetures, une autre à rester un peu plus longtemps car aucune autre caissière n'est censée arriver avant trente minutes, ou encore à avoir deux heures de coupures et ne pas savoir comment les occuper. Pour

---

<sup>147</sup> Mounia Bennani-Chraïbi, « *Exit, voice, loyalty* », in Olivier Fillieule (éd.), *Dictionnaire des mouvements sociaux*, 2<sup>ème</sup> édition mise à jour et augmentée, op. cit., p.251-258.

Karine, qui au moment de l'entretien est contrainte de réaliser des journées de treize à quatorze heures de travail (les managers ayant un salaire forfaitaire, ils n'ont pas d'horaires fixes), cette augmentation colossale du nombre d'heures travaillées est le résultat du manque de personnel :

Entretien avec Karine, le 4 août :

*Karine me confie qu'il est plus simple de gérer les plannings de son équipe actuelle, plus réduite, que lors de ces précédentes expériences de management.*

*A : Mais là tu galères quand même un peu avec le manque de personnel, non ?*

*K : Manque de personnel qui n'est pas, qui n'est jamais remplacé ouais. Amel elle est pas là, elle est pas remplacée, Azzedine il est pas là, il est seulement remplacé par euh... Steve, mais Steve en même temps on le prend pour la caisse, on le prend pour la boutique, on le prend pour... [rires]*

*A : Le couteau suisse, sans lui le magasin il tournerait pas [rires]*

*K : Franchement là il [le directeur] aurait pas le choix, il serait obligé de prendre des intérimaires, de prendre des CDD, de proposer des avenants aux étudiants [...] mais là il veut pas.*

*A : Pourquoi ? Par souci d'économie ?*

*K : Là clairement ouais, souci d'économie pour la masse salariale.*

Il est ainsi explicite pour Karine que l'intensification du travail est à imputer aux décisions d'une direction soucieuse de réaliser des économies en réduisant le personnel en magasin. La charge de travail s'alourdit alors pour des employé·es à qui l'on demande une plus grande polyvalence, et ce afin que ceux-ci soient en mesure de pallier l'absence d'un·e collègue à n'importe quel poste, chaque salarié·e devenant dès lors interchangeable. Steve, dont on évoquait avec Karine la sollicitation récurrente aux quatre coins du magasin, est précisément agacé de ce mode de fonctionnement :

Entretien avec Yasmine, le 11 juin :

*Steve [étudiant caissier, passé à temps plein depuis le début du Covid et la remise en question de son avenir professionnel dans le tourisme], de même qu'Amel, ont assisté et participé à une bonne partie de l'entretien réalisé avec Yasmine, celle-ci ayant tenu à les convier à notre discussion.*

*S : Eh demain qu'ils m'appellent pas hein ! [...] qu'on m'appelle pas parce que la semaine dernière j'ai déjà fait...*

*Y [le coupe] : Fais comme moi, éteins ton téléphone ! Tu dis "j'étais à la piscine", j'ai éteint mon téléphone. Ou tu dis "non j'avais une urgence à l'hôpital", tu dis "j'peux pas ramener de justificatif j'travaille pas"*

*S : Mdr, le mec [le directeur] la dernière fois j'étais pas là il me demande un justificatif [...] j'ai le droit d'être malade, pourquoi... j'suis pas obligé d'aller chez le médecin pour le prouver [...]*

*A : Mais en plus toi tu les dépannes souvent, c'est pas comme si t'étais pas là et que tu répondais jamais*

*S : Ba ouais, là dimanche j'remplace François, cette semaine j'ai remplacé Miléna [employée boutique], le mois prochain j'remplace Azzedine [boulangier], puis après je remplace Florence [employée boutique] ... Aaaaaaaah c'est cool, hein ?*

*A : Tu remplaces tout le monde en fait*

*S : Ba ouais mais pourquoi c'est toujours le même, franchement c'est chiant ça. Pourquoi ils prennent personne d'autre, pourquoi c'est toujours moi ?*

Si la tactique élémentaire, évoquée par Yasmine, de ne jamais répondre au téléphone quand le numéro du magasin s'affiche et d'écouter son répondeur pour connaître la nature de la demande a pu démontrer son efficacité, elle semble inégalement pouvoir être utilisée par des employé-es diversement investi-es dans le jeu des obligations réciproques avec la direction. Incarnation principale de la polyvalence dans le magasin, Steve n'est cependant pas le seul à être soumis à cette exigence qui est ressentie comme étant de plus en plus prégnante, notamment par les plus anciennes. Comme Pascale qui relève avec amertume cette tendance nouvelle au sein de notre enseigne, Maeva a également quelques réserves sur l'évolution du métier :

*Entretien avec Maeva [suppléante], le 2 juin :*

*A : Comment tu perçois du coup le fait d'avoir des tâches en plus ?*

*M : C'est des tâches en plus certes, c'est bien parce que ça nous apprend mais c'est pas pour ça en fait qu'on va avoir des augmentations, c'est toujours pareil.*

*A : Ouais c'est ça, puis vous n'avez pas d'heures en plus pour faire ces tâches*

*M : Non, c'est sûr nos heures... en fait tout ça on doit le répartir en fait euh... sur nos heures de travail*

*A : Ouais, donc ça accroît votre charge de travail ?*

*M : Voilà... après je dis pas que... c'est bien dans un sens, d'ailleurs, mais dans l'autre si y'a pas une augmentation de salaire qui suit derrière, petite, même légère hein, enfin un truc tu vois... faut qu'y ait une rétribution.*

Ainsi pour Maeva, l'intensification du travail causée par la polyvalence, soit l'augmentation de la productivité, se devrait d'être compensée par une gratification pécuniaire, celle-ci soulignant par là le désajustement entre la force de travail fournie et le salaire versé, c'est-à-dire l'expropriation capitaliste de la richesse produite par les travailleur·ses. Cette question des salaires, que l'on pourrait croire centrale dans la production de critiques, n'a cependant été que très rarement mentionnée par nos enquêté·es, la faiblesse des rémunérations semblant être relativement admise. Outre l'exaspération de Lionel sur le recrutement de CQP boucherie à la place de « vrais professionnels » qu'il conviendrait de payer en conséquence (cf *supra* p.69), une occurrence peut toutefois être rapportée avec Fatoumata qui, entrant en salle de pause et voyant affichée la grille des salaires sur le tableau des communications syndicales, me révéla savoir par une amie les salaires indécents que touchent les personnes travaillant au siège du groupe, et ce alors qu'elles « ne foutent rien ». Expression ordinaire de l'injustice ressentie lorsque, malgré vingt-cinq ans d'ancienneté et de nombreuses heures passées derrière sa caisse, l'on se trouve tout en bas de la grille des salaires. Ce sentiment peut par ailleurs être renforcé chez les caissières qui, encaissant chaque jour à leur caisse plusieurs milliers d'euros, jugent par un certain biais de perception bien dérisoires des salaires inférieurs à une matinée

d'encaissement. Rahma a ainsi pu nous fournir un exemple de ce type de comparaison concernant l'argument du manque de moyens à la disposition du magasin :

Entretien avec Rahma, le 9 juin :

« L'autre fois Nawel elle a demandé à Karine pour le parquet, tu vois ? Pour les rolls que ça bloque et tout [un trou dans le sol du sas de réception rendant dangereux les manœuvres avec les rolls remplis de marchandises]. Elle a dit "est-ce vous avez fait une demande ?" parce que tu vois c'est pas normal, c'est risqué. Elle a dit "oui mais ils ont refusé parce que c'est cher". J'ai dit "mais ça n'a rien à voir avec ce qu'ils gagnent !", ils peuvent faire ça avec ce qu'ils gagnent en une journée. Moi ma caisse seule... je me rappelle un samedi j'avais fait 12 000€, sur ma caisse ! Donc ils peuvent très bien faire ça, en plus c'est des trucs qui sont... c'est dangereux, tu vois ? »

La rhétorique consistant pour la direction à arguer d'un manque de moyens financiers pour rejeter les demandes d'amélioration des conditions de travail, même lorsqu'il s'agit d'impératifs de sécurité au travail, est donc perçue comme illégitime au regard des sommes encaissées par le groupe. Ces critiques incriminent ainsi une direction coupable de privilégier la rentabilité économique au détriment de conditions de travail délibérément négligées et dégradées.

Enfin, il est un point important du travail de caissière qu'il convient d'aborder, celui du rapport à la clientèle. Cette relation paraît à bien des égards ambivalente, les signes de sympathie – du simple sourire aux petits cadeaux – côtoyant les marques d'impolitesse et de mépris<sup>148</sup>. Ainsi, sans dénier la part importante d'interactions courtoises existante entre caissières et client·es, la focalisation sur le pendant négatif de cette relation permet, au travers des critiques et des tactiques mises en place pour faire face à la désobligeance des client·es, de déceler les normes de respect et de considération attendues par les caissières. Wassila se plaint ainsi des client·es impatientes et désagréables aux caisses automatiques<sup>149</sup> :

Entretien avec Wassila, le 10 juin :

**A :** Et les caisses automatiques ? Tu t'les coltines aussi parfois ?

**W :** Olala non les caisses automatiques... souvent. Souvent oui. Et quand y'a beaucoup de monde, c'est... olala, surtout les gens ils sont méchants, ils sont chiantes. Tu les as vus, ils sont nerveux, ils t'engueulent pour rien, ça oui, ça m'énerve.

**A :** Ouais c'est ça, t'es tout le temps sollicité du coup tu dois courir d'une caisse à l'autre

**W :** Oui ! Tu débloquentes quelqu'un et y'a quelqu'un d'autre qui hurle derrière, "oui j'arrive" mais tu les connais les gens...

---

<sup>148</sup> Contrairement à ce que l'on aurait pu attendre, le mépris dont témoignaient nos enquêtés·es n'a quasiment jamais été corrélé à la spécificité d'une clientèle constituée en bonne partie de membres de la grande bourgeoisie.

<sup>149</sup> Sur la transformation du travail de caissière impliquée par l'arrivée des caisses automatiques, et notamment la conflictualité accrue avec la clientèle, voir Sophie Bernard, « Le travail de l'interaction. Caissières et clients face à l'automatisation des caisses », *Sociétés contemporaines*, 2014/2, n°94.

*A : Ils sont assez impatients ouais*

*W : Oui grave ! [...] Et puis y'en a qui te disent même pas "bonjour", et moi quand on me dit pas "bonjour"... C'est, y'a un minimum de politesse quand même. Ils sont pas polis hein.*

*A : Et tu leur fais remarquer ou tu laisses couler ?*

*W : Des fois oui. Des fois y'a des clients ils viennent ils te demandent direct quelque chose, je dis "bonjour !", j'insiste tu vois, et des fois ils disent "ah oui bonjour".*

Par ces critiques à l'encontre de client·es impoli·es, Wassila témoigne d'attentes en termes de considération : de la considération pour le travail effectué dans des conditions qui ne le facilitent en rien, mais aussi et surtout de la considération à l'égard de personnes dont l'invisibilité atteint son paroxysme lorsqu'on ne daigne même leur dire « bonjour ». Wassila insiste donc pour arracher un « bonjour », premier pas vers une reconnaissance de son travail et de sa dignité. Elle s'attache également à opérer un certain renversement de la relation de pouvoir avec les client·es par l'intermédiaire des bons de réduction. Ceux-ci constituent en effet une ressource rare pour des caissières qui, à leur discrétion, en donnent aux client·es qu'elles jugent les mériter : malgré l'interdiction faite aux caissières de garder des bons à leur caisse, celles-ci en conservent et les passent en fin d'encaissement à certains client·es ayant fait preuve d'amabilité, elles refusent en revanche cette faveur – en s'appuyant sur l'interdiction formulée par la direction – aux client·es croyant pouvoir l'exiger sans y mettre les formes. Cette tactique rend compte de la nature des « coups » qu'il est possible aux caissières de faire pour déjouer et inverser, temporairement et de manière imperceptible, la situation de domination dans laquelle elles se trouvent. Dans cette perspective, d'autres tactiques ont également pu être observées. Par exemple, lorsqu'entre dans le magasin un client notoirement connu pour sa lourdeur avec les étudiantes caissières, celles-ci demandent à être remplacées par un des garçons ou par une suppléante le temps que ce client ait fini ses achats et se soit en allé, et ce afin de s'épargner les commentaires déplacés dont on le sait coutumier. Cette tactique que l'on pourrait qualifier « d'esquive » permet ainsi aux caissières d'échapper à une situation oppressante. Enfin, une dernière tactique, plus frontale bien que subtile, a pu nous être partagée par François. En effet, s'il s'attèle d'ordinaire à maintenir un certain détachement dans son travail afin de ne pas être trop affecté par les incivilités des client·es, il me transmet l'une des « ruses » qu'il emploie lorsqu'un·e client·e finit par venir à bout de sa patience :

*Journal de terrain, le samedi 6 mars :*

*Vers 15h, ma fin de journée approche, ma caisse est déjà comptée et rangée. Maeva qui fait la compta me demande de m'occuper des caisses automatiques en attendant que François arrive. Seule la caisse livraison est ouverte, un peu de monde aux SCO. Une cliente arrive, m'interpelle sans me dire "bonjour" pour me demander si "ça marche !?", je l'invite à s'installer à la première caisse automatique. Elle commence à scanner ses articles mais vient "un problème de contrôle", elle s'énerve, j'interviens pour la débloquer. Quelques secondes plus tard, ça bloque*

à nouveau, je suis affairé à débloquer un autre client, elle crie pour que je vienne l'aider, je lui dis de patienter. Quand je me retourne, elle a changé de caisse et a commencé à y scanner ses articles. Je vais la voir pour lui dire qu'elle n'avait pas à faire ça, que j'allais la débloquer et que maintenant je suis obligé d'annuler tous ses articles sur la première caisse. Elle me répond : « c'est votre machine elle marche pas là, je suis pressé moi, j'ai pas que ça à faire de vous attendre ! ». Arrive alors François qui me trouve profondément excédé :

F : Oula ça a l'air d'être un cas elle !

A : 'tain je te jure elle me rend ouf

F : T'sais ce que je fais moi quand les clients ils me font chier ? Si tu veux pas qu'ils te marchent sur les pieds, faut que tu marches sur les leurs, genre vraiment. Quand y'a un "problème de contrôle" et qu'ils veulent que tu les aides, t'arrives vers eux pour les débloquer genre et tu leur marches sur le pied. Et tu fais : "oh pardon excusez-moi, j'ai pas fait exprès". Tu vas voir ça fait du bien.

Cette tactique tire ainsi sa subtilité du déguisement par lequel cette critique en acte passe pour n'être qu'un accident. Elle se rapproche en ce sens d'une pratique similaire décrite par Arlie Russell Hochschild et reprise par James C. Scott : « une hôtesse de l'air en colère renverse exprès une boisson sur les genoux d'un passager impoli, puis s'excuse et décrit la chose comme un accident, [réussissant par là] à réaliser ce que l'on pourrait décrire comme une agression, tout en contrôlant les conséquences possibles à son encontre »<sup>150</sup>. François parvient ainsi à « attaquer » physiquement un·e client·e désagréable sans qu'on ne puisse lui en tenir rigueur, sa critique tirant paradoxalement sa force de son invisibilité<sup>151</sup>.

L'activité du travail fait ainsi l'objet de nombreuses critiques, les salarié·es dénonçant les souffrances qu'elle leur fait endurer, les problèmes organisationnels (horaires, manque de personnel, polyvalence, dégradation des conditions matérielles de travail) structurant le travail ainsi que les rapports délicats entretenus avec une partie de la clientèle. Ce corpus critique témoigne alors d'une contestation latente de l'expérience de travail qui laisse entrevoir les attentes d'employé·es ne se résolvant pas à ces situations de domination. Cette dissension se reflète par ailleurs dans les critiques exprimées à l'encontre des rapports hiérarchiques au sein du magasin.

---

<sup>150</sup> James C. Scott, *op. cit.*, note de bas de page 47, p. 274.

<sup>151</sup> Michel de Certeau rapproche par ailleurs ce type de tactiques à la « *mètis* » des Grecs par la « triple relation qu'[elle] entretient avec "l'occasion", avec les déguisements et avec une paradoxale invisibilité. D'une part, la *mètis* compte et joue sur le "moment opportun" (le *kairos*) : c'est une pratique du temps. D'autre part, elle multiplie les masques et les métaphores : c'est une défection du lieu propre. Enfin, elle disparaît dans son acte même, comme perdue dans ce qu'elle fait, sans miroir qui la re-présente : elle n'a pas d'image de soi », Michel de Certeau, *op. cit.*, p. 124.

## B) Critiques des rapports hiérarchiques

En dépit du brouillage de la frontière hiérarchique et de la personnalisation de la relation de domination que nous avons décrits dans le premier chapitre (cf. *supra* p.58-66), la distinction entre employé·es et encadrement demeure prégnante au regard des critiques adressées à l'encontre des postes décisionnaires du magasin. En effet, outre la remise en question des choix faits par la direction impactant les conditions de travail, on voit également être contestée une certaine inégalité dans la répartition de la charge de travail entre employé·es et managers, ces dernier·es étant accusé·es de tirer-au-flanc. Yasmine et François s'en désolent particulièrement :

### Entretien avec Yasmine, le 11 juin :

« Tu sais qu'on reprochait beaucoup à Lindsay [ancienne cheffe de caisse] d'être... absente. Parce que c'est la manager caisse et elle s'en foutait, elle restait quasiment toujours dans son bureau. Elle venait presque jamais jamais jamais [...] quand y'avait des problèmes en caisse c'était nous on devait s'en occuper, on devait trouver une solution [...] Quand y'a un problème normalement il faut un manager... [...] Ouais voilà et donc on devait faire leur travail un petit peu ! On s'occupait de tout quand quelqu'un avait un problème, ON [insiste] devait trouver une solution ! Tu sais, à force d'appeler Lindsay et euh... qu'elle venait pas, c'est bon au bout d'un moment on appelait plus ».

### Entretien avec François, le 3 juin :

François m'évoque sa propension à proposer un coup de main aux collègues en rayon quand il n'y a pas beaucoup de monde en caisse :

**F :** Aider mes collègues moi ça me dérange pas du tout, ça me permet de découvrir ce que vous faites aussi, et pas forcément rester moi dans ma bulle de suppléant et je fais rien d'autre. C'est d'ailleurs ce que certains responsables devraient faire

**A :** Faire davantage de choses ?

**F :** Ouais, au lieu forcément d'aller roder dans le magasin à rien faire, venir nous aider

**A :** Ouais on le voit en caisse parfois, quand on est débordés et que... y'a des managers qui sont là mais qui prennent pas forcément de caisse

**F :** Ouais ouais ouais, clairement.

Il convient toutefois de resituer ces critiques dans le contexte d'un relâchement du contrôle instigué par l'ancienne directrice ayant alors permis à certain·es managers de s'octroyer quelques largesses quant à la réalisation du travail. En effet, comme nous avons pu l'évoquer dans le premier chapitre (cf. *supra* p.58-60), l'ancienne directrice a dérogé en de nombreux points aux prescriptions de rôle attenante à sa position – et notamment au dispositif de mise en scène de l'égalité – et suscita en conséquence l'hostilité d'une grande partie du personnel. Lionel s'est révélé profondément exaspéré par les comportements de celle-ci et condense à lui seul la nature des critiques partagées par bon nombre d'employé·es :

Entretien avec Lionel, le 30 juillet :

**L :** Là faut resouder le groupe parce que l'autre là... [la directrice] elle a tout éclaté, y'avait trop de copinage, et que j'te fais les ongles, putain on est au boulot ! Arrête...

**A :** [rires] Vraiment ?

**L :** Moi ça m'a choqué, ça m'a choqué ! Une directrice, au lieu d'être sur le terrain... tu l'as déjà vu mettre en rayon ?

**A :** Ah non mais nous on la voyait jamais en caisse, moi elle m'a jamais dit "bonjour"

**L :** Parce qu'elle c'était... c'est une gamine, elle avait l'âge de ma fille, ça aurait pu être ma fille. Elle était hautaine, parce que c'était la petite chouchoute de Tania Müller [Directrice générale du groupe] mais je m'en fous moi, elle peut être n'importe qui, elle a pas plus de pouvoir que quelqu'un d'autre. Aujourd'hui c'est un être humain donc elle doit avoir du respect envers les autres ! Montre l'exemple, si tu veux que les gens soient exemplaires, faut que tu montres l'exemple. [...] Moi j'étais franc avec elle, j'suis pas là pour me faire les ongles ou machin hein, pendant que nous on bossait elle se faisait les ongles putain... Mon gars, t'as combien de salaire ? Eh un manutentionnaire ou une caissière, un caissier ou un boulanger il touche rien, attends, et c'est elle qui touche le gros salaire... Non, tu dois montrer l'exemple [...] Mais c'est pas de sa faute, elle a été placée trop vite trop haut, si tu veux un poste comme ça faut être passé par tous les rayons, parce que là aujourd'hui elle est pas en mesure de... que ce soit moi ou un autre, elle est pas en mesure de faire une réflexion sur quoi que ce soit parce qu'elle connaît pas. Aujourd'hui elle est dans son coin et nous on gère nos rayons, elle a pas assez d'ancienneté. [...] Moi j'te le dis j'ai failli partir du temps de la directrice, c'était de la merde. À part passer sa machine à laver dans toute la réserve c'est tout ce qu'elle savait faire. Putain elle te faisait du facing elle te laissait les périmés en rayon ! Attends... c'était du n'importe quoi, je vais être méchant mais c'était du n'importe quoi. Elle fait le facing du fromage putain elle te laissait dix périmés dans le rayon, ba ouais fais pas le facing si tu fais pas les périmés ! Vraiment c'est de la poudre aux yeux, j'fais genre de travailler quoi. Putain fais-le consciencieusement, un chef de rayon il fait ça on le vire ! Putain un directeur... donne l'exemple !

Lionel recense ainsi par cette critique les normes censées encadrer le rôle de directeur·ice et auxquelles celle-ci ne se conformait pas : avoir fait ses classes en caisse ou en rayon, s'impliquer dans le travail de terrain et être proche de ses employé·es (cf. *supra* p.58-60). Si Lionel se montre indulgent envers son manque d'expérience, il abhorre en revanche le mépris qu'elle témoignait au personnel du magasin, démontrant par là les attentes en termes de respect et de considération dont les rapports hiérarchiques ne devraient être exempts. Ce point se révèle central tant l'expérience du mépris révolte des salarié·es qui s'en trouvent profondément affecté·es.

Entretien avec Rahma, le 9 juin :

**Rahma** me raconte sa fatigue quand il lui fallait travailler au milieu des tensions entre suppléantes et que la directrice était présente.

**A :** Pour le coup tu sentais que c'était pesant comme ambiance à ce moment-là ? Quand t'étais prise au milieu de ces deux feux ?

**R :** Déjà, déjà quand il y avait la directrice c'était horrible. Déjà je partais, franchement je partais je disais à ma mère "je travaille demain", la veille je dors pas, j'lui dis "je serai au magasin, condamnée au magasin demain". Après je me retrouve entre Fatou et Pascale, et y'a la directrice là qui dit même pas "bonjour", qui, qui manque de respect comme ça à ses employés, non, c'était horrible... horrible. Franchement elle passait comme ça devant toi, elle te calculait même pas...

L'intolérable de l'expérience de travail se révèle ainsi avec acuité dès lors que les salarié·es y voient leur dignité déniée par des client·es et une direction les invisibilisant. La cristallisation des critiques autour du défaut de respect renseigne en ce sens du sentiment partagé à partir duquel pourrait émerger une contestation plus générale de l'ordre du travail, les humiliations quotidiennes du salariat pouvant amener à questionner le système qui les rend possibles. Ces critiques à l'encontre de la directrice ont par ailleurs quelques fois pu déborder l'entre-soi des employé·es pour lui être directement adressées, comme le fit Fatoumata lors d'un accrochage où elle prit soin de lui rappeler que « ce n'est pas le magasin de sa mère » (cf. *supra* p.64), ou encore Sofia qui, après des insultes et un majeur dressé, profita de son entretien préalable au licenciement pour divulguer à la directrice l'étendue de la détestation que lui portait le magasin (cf. *infra* p.112).

Tout autre semble être l'estime portée au nouveau directeur, Monsieur Fournier, qui, comme nous l'évoquions dans le premier chapitre (cf. *supra* p.59 et 62), a été salué pour sa politesse, sa gentillesse et sa reconnaissance. La généralisation de ces commentaires mélioratifs interroge alors quant à l'efficacité du dispositif de mise en scène de l'égalité dans la domestication de la critique. S'il semble bel et bien que l'euphémisation de la relation de domination, en passant par une instrumentalisation de la bienveillance et de la reconnaissance, participe effectivement d'une inhibition de la critique, il convient toutefois de ne pas circonscrire ces commentaires appréciatifs à la cécité de salarié·es abusé·es et trompé·es. Il importe en effet bien plus de voir dans ces marques de sympathie l'ampleur des attentes en termes d'égalité et de respect dont sont porteur·ses des employé·es ordinairement contraint·es à l'autorité et au mépris. En dépit de l'artificialité d'une telle dénégation de la frontière hiérarchique – celle-ci n'ayant pour but que de mettre au travail les salarié·es et n'effaçant en rien le rapport d'autorité qui prévaut *in fine* – l'accueil favorable que reçut la proximité instaurée par le directeur recèle une critique de la subordination hiérarchique et de la déconsidération qui l'accompagne usuellement, et porte en elle le désir de rapports plus horizontaux au travail.

De surcroît, la mise en scène égalitaire n'emporte pas l'adhésion totale des salarié·es. En effet, coexistent à ces commentaires enjoués sur le nouveau directeur, certaines tactiques tournant en dérision la proximité instituée par celui qui nous invite à l'appeler par son prénom : Sullivan. François aime ainsi à transmettre les instructions données par le directeur avec un « *“Susu“ a dit que [...]* » surjouant la proximité par l'emploi d'un diminutif, forme d'hyperbolisation sarcastique de la familiarité qu'il tint à instaurer. Younès [caissier], quant à lui, verse dans le

pendant inverse avec une excessive et feinte déférence lorsqu'il salue le directeur d'un « Monsieur Fournier » (en appuyant à chaque fois sur le « Monsieur ») laissant entrevoir qu'il n'est pas dupe du rapport d'autorité qui les lie. Il faut dire à ce titre que l'obséquiosité dont fait preuve le directeur avec la clientèle contribue à mettre au jour le caractère factice de sa bienveillance. Enfin, la valorisation de l'implication sur le terrain du directeur tend à être modérée par son corollaire qu'est l'augmentation du contrôle sur les salarié·es, ceux-ci se plaignant de voir le moindre moment d'inactivité immédiatement et paternellement réprimandé par le directeur (cf. interaction entre Wassila et le directeur, *supra* p.61-62). Karine, dont on a déjà pu mentionner le harcèlement qu'elle subit de la part du directeur, s'avère ainsi être la plus critique à l'encontre de l'intensification du travail qu'elle connaît suite aux injonctions de son supérieur hiérarchique :

*Entretien avec Karine, le 4 août :*

*Karine me raconte l'augmentation de sa charge de travail en cette période de vacances d'été et pointe du doigt le non-remplacement des départs et absences par le directeur alors que celui-ci a été autorisé par la direction régionale du groupe à prendre des intérimaires. Elle subit en conséquence une importante « pression » de sa part.*

*A : Tu me disais qu'il te cassait la tête un peu ? C'est le fait qu'il te... qu'il t'en demande beaucoup ?*

*K : Ouais... il m'en demande beaucoup sachant que... il m'en demanderait autant et j'aurais tout le monde, j'aurais aucun absent, toutes les personnes elles auraient été remplacées, y'aurait pas de problème, j'aurais le temps de faire ce que j'ai vraiment... ce que je dois vraiment faire en tant que manager. Mais là il m'en demande trop ! [...] J'essaye de faire comme j'peux mais faudra pas se plaindre des résultats. Il m'dit : “vos marges elles sont pas bonnes“, ba comment je travaille mes marges, j'suis, j'peux pas faire mon travail de manager.*

*A : Et il vous met la pression du coup ?*

*K : Ouais ba oui forcément [rires][...]*

*A : Du coup t'es pas sûre de continuer alors... ici ou dans le groupe ?*

*K : Maintenant... Franchement avant oui, j'avais fait mon entretien annuel, j'avais dit “ouais j'veux être directrice, évoluer et tout“, et j'sais que... j'aurais pu. Mais là... lui il dégoute ! Eh il m'a saoulée, j'ai même plus envie de travailler [rires]. Quand je l'ai remplacé pendant ses vacances, quand il était pas là, c'était bien, j'étais “c'est ça le travail de directeur, c'est tranquille en fait, c'est pas...“, c'est lui il met la pression de ouf wesh !*

La pression continue, de même que les exigences de résultats intenable au regard du manque de personnel à sa disposition, devient intolérable pour Karine qui s'insurge de cette situation et conteste alors l'autorité inhérente aux rapports hiérarchiques. Elle formule alors des velléités de défection qui, comme nous l'avons abordé précédemment (cf. *supra* p.43), se trouvent empêchées par certaines contraintes extra-professionnelles ; cela rappelant par conséquent que l'absence de contestation ouverte ne doit pas laisser présumer d'une absence de contestation souterraine.

Ainsi, malgré la prégnance de dispositifs destinés à euphémiser la distinction hiérarchique, les rapports entre employé·es et encadrement – mais aussi entre managers et directeur·ices – sont sujets à de nombreuses critiques mettant en cause l'autorité et le mépris qui les caractérisent. La perspective de rapports plus horizontaux et respectueux, offerte notamment par la proximité intéressée qui a été déployée par le nouveau directeur, se trouve alors inscrite au cœur de l'activité critique. Celle-ci ne se restreint toutefois pas aux seuls rapports hiérarchiques mais se manifeste également avec importance dans les relations entre collègues employé·es.

### C) Critiques des relations au travail

La fragmentation du collectif de travail que nous avons explicitée dans le premier chapitre (cf. *supra* p.67-79) s'est manifesté avec insistance au cours de notre observation par de nombreuses critiques émises à l'encontre des collègues. Romain Huët, en rendant compte dans son enquête sur l'épuisement quotidien de l'importance de la problématique du travail dans les témoignages des « malheureux », a également souligné la prééminence du versant relationnel de la souffrance au travail. Les récits retranscrits par le sociologue font état d'une attente de solidarité déçue : « Les écrivains décrivent le monde du travail comme un monde au sein duquel chacun chercherait à duper l'autre. Les relations y sont jugées insatisfaisantes, vides et creuses quand elles n'expriment pas une hostilité radicale et une défiance mutuelle »<sup>152</sup>. On ne saurait ainsi négliger la centralité de la dimension relationnelle dans l'appréciation des expériences de travail, celle-ci se révélant au moins tout aussi constitutive des témoignages de souffrance au travail que ne l'est le concret de l'activité professionnelle. La négativité exprimée des relations entre collègues est évidemment à rapporter, comme nous l'avons développée dans notre partie III du premier chapitre, à une organisation du travail favorisant la fragmentation du collectif. En effet, la concurrence générée par le dispositif de relations personnalisées avec l'encadrement pour l'obtention de faveurs instaure un climat de suspicion généralisée dans lequel prévaut la méfiance et se renforce le sentiment d'injustice.

Ces multiples conflits entre collègues se sont essentiellement cristallisés autour des suppléantes et des caissières à temps plein, c'est-à-dire autour de celles et ceux étant les plus sujet·tes à ces relations personnalisées. Yasmine soulève alors que la base des tensions provient des ragots colportés dans le dos par les collègues :

---

<sup>152</sup> Romain Huët et Olivier Sarrouy, « Humiliés et offensés : une critique ordinaire du travail », *op. cit.*, p.125.

Entretien avec Yasmine, le 11 juin :

« Le problème ici dans ce magasin, c'est que, quand c'est toi la personne visée, tout le monde va parler de toi, tout le monde saura qu'est-ce que tu as fait sauf toi. Voilà, c'est ça le problème ici. Et tu peux pas être comme eux. Quand t'as ton caractère à toi, tu peux pas leur ressembler, tu peux pas on va dire faire comme eux. C'est pour ça que... que j'ai pas laissé passer les embrouilles avec les suppléantes parce que je suis gentille mais au bout d'un moment c'est bon. Au début je me disais " d'accord vas-y j'vais rien dire", les personnes ont de l'ancienneté, on va dire connaissent le travail mieux que moi, mais quand tu vois que... en fait ça va pas ça va pas hein, t'as rien fait t'as rien fait ».

Au bout d'une heure d'entretien, Younès s'immisce dans la discussion, souligne lui aussi l'hypocrisie des collègues et évoque le conseil de « ne faire confiance à personne » que lui a donné l'ancienne cheffe de caisse avant de partir :

**Yasmine :** Tu sais Fatou elle a dit quoi de toi ? Elle a dit oui ton problème c'est que t'as une grosse gueule, elle a dit "le problème avec Younès c'est qu'il a une grosse gueule, donc lui un jour il va avoir des problèmes" [rires]

**Younès :** Tu vois... moi j'aime pas les gens comme ça, pourquoi elle vient pas me le dire en face ? Ils viennent pas dire les choses en face. Moi j'aime bien les gens qui... ils pensent un truc de toi ils viennent te le dire direct, j'ai une grande gueule ba viens me le dire : "Younès arrête de parler t'as une grande gueule", ça s'arrête là tu vois...[...] Moi la seule meuf que j'ai vue elle dit les trucs en face, c'est Lindsay. Elle a un problème elle te le dit direct. [...] Moi elle m'a rentré dans le bureau, elle m'a dit "Younès, c'est ma dernière semaine, fais attention aux gens à la caisse avec qui tu travailles, fais attention", plein de trucs comme ça tu vois. Elle m'a convoqué dans son bureau, elle m'a dit "fais attention à certaines personnes en caisse, ne leur fais pas confiance".

Yasmine me témoigne enfin de « pièges » que lui tendrait Pascale pour la mettre en faute, une hypothèse qui s'est vu confirmer par cette même cheffe de caisse, Lindsay :

« Elle [Pascale] en fait elle attendait que je fasse une petite erreur pour aller le dire aux supérieurs ! Pour me retirer du poste. Et sinon ! Ce que j'ai vu aussi, et c'était très très très très très bas de sa part, un comportement de gamin : quand je venais enregistrer les prélèvements le matin, tu sais la personne du soir elle prépare les prélèvements pour la personne du matin, ba elle me faisait n'importe quoi sur le papier. Pour que soit soit euh... je crame son erreur, soit je laisse passer et je fais avec et là ça sera une grosse erreur – Et ça serait ton erreur du coup – Voilà, et c'était toujours elle la veille en fermeture. Et même Lindsay une fois elle m'a dit "oui ça se voit qu'elle le fait exprès parce que ça fait au moins trois fois" ».

Sans remettre en question le fondement de ces accusations, on constate que la méfiance envers les collègues se trouve explicitement attisée par une cheffe de caisse plus soucieuse de mettre en garde contre les bassesses des un·es et des autres que de régler des conflits déchirant le collectif de travail sous sa responsabilité. C'est que les relations entre managers ne sont guère plus apaisées et dépourvues de défiance : quand Lionel prend systématiquement des photos du travail qu'il a fait et des manquements de ses collègues (un roll de surgelés laissé en dehors d'une chambre froide, une réserve non nettoyée, etc...) afin d'accumuler des « preuves » en cas de litige avec un·e autre manager, Lindsay s'emporte contre lui et me confie que ce n'est qu'un « suceur qui a été raconter de la merde au nouveau directeur pour [la] faire partir ». La dépendance aux supérieur·es hiérarchiques, des employé·es comme des managers, engendrée

par le système d'arrangements réciproques contribue ainsi à diviser un collectif dont les membres se trouvent mis·es en concurrence pour l'obtention de faveurs. La fragilité des liens horizontaux est alors de fait entretenue par la nature des relations verticales.

Se fonde par conséquent la perception d'un collectif divisé en différents clans, ce qui alimente un sentiment d'injustice relatif aux privilèges qui seraient accordés aux « autres » et pas à « nous ». On peut alors voir s'activer sous ces traits la représentation d'une distinction générationnelle :

Entretien avec Yasmine, le 11 juin :

*La discussion entre Yasmine, Steve, Amel et moi se porte sur les tâches confiées par le directeur aux caissières mais inégalement réparties entre elles :*

**Steve :** *Quand le directeur il confie une tâche en caisse, tu vois, "vous nettoyez ça et tout ça", en fait "vous", "votre secteur", c'est "Steve" en fait, désolé. Les autres elles disent "ah j'peux pas, j'ai des problèmes de dos", elles m'ont toutes dit ça les trois. Du coup c'est moi à la fin. [...] Les caisses automatiques tu vois, sur les recoins et les trucs, les traces noires que j'ai frottées là et que les... parce que les autres ne voulaient pas le faire parce que les autres "j'ai des problèmes de dos, j'peux pas me baisser". Nathalie, Pascale, Fatou...*

**Yasmine :** *Moi c'est Fatou elle a fait un truc devant lui [le directeur] la dernière fois. Euh... elle s'est baissée et après elle a fait ça [l'imite et gémit] : "ah aïe aïïïie aïeeee !", elle a fait ça devant lui ! [rires]*

**Steve :** *En fait on a la même paye mais personne fait le même travail !*

**Yasmine :** *Ouais ! Et t'sais il m'a dit quoi ? Il m'a dit "Yasmine, quand même, laissez pas Fatou faire ça". Haaaaaaan, j'ai dit "elle fait exprès cette meuf" ! [rires]*

**Amel :** *Ba oui elle fait exprès ! Eh je la supporte plus elle, rien que la voir...*

Adressée à des « anciennes » dont le recours à la dispense du mal de dos est jugé abusif, cette critique porte en elle des attentes en termes d'égalité face à la charge de travail qu'il faut à ces salarié·es collectivement supporter. Cette injustice ressentie dans la répartition des tâches se trouve par ailleurs d'autant plus critiquée qu'elle se trouve légitimée par le directeur.

Cette lecture générationnelle n'est toutefois pas la seule à être mobilisée pour appréhender la conflictualité au sein du groupe des caissières. Pascale, qui semblait au départ confirmer cette tendance, finit par développer au cours de l'entretien une lecture islamophobe en mettant en cause le « communautarisme » des musulmans et des « étrangers » au sein du magasin :

Entretien avec Pascale, le 4 juin :

**P :** *T'as des gens qui sont pas envieux dans le monde du travail et t'as des gens, surtout maintenant les jeunes, ils viennent pour nous pousser, ce qui crée de la tension. Quand tu te vois en train de te faire éjecter euh... [...] Je dis pas que les jeunes sont mauvais, mais les jeunes ils ont une façon autre que nous. Nous on les accueille, on leur ouvre la place, je sais pas si t'as remarqué ça, on leur dit "allez-y" parce que nous on est ouverts dès le début. Ils nous ont reçus, on reçoit les autres.*

**A :** *Mais tu vois François lui il me disait qu'il était étonné et content que tu l'aies pris sous son aile, il me disait "Pascale elle m'a grave aidé au début", donc il était reconnaissant plutôt*

*P : Tu vois, et c'est pas le garçon qui met dehors quelqu'un, il comprend parce qu'il est étranger [François est Français d'origine ivoirienne] aussi. Mais là y'a certains étrangers...*

*A : Mais du coup c'est une question d'origine pour toi ?*

*P : C'est pas une question d'origine mais de... [baisse le ton] communautarisme.*

*A : [je ne peux contenir un pouffement] Tu trouves ?*

*P : Là je dis des choses graves... Il y a des gens ils arrivent, ils sont gentils, ils font le simple et tout, pour qu'ils soient acceptés dans le sein de la société, après ils commencent avec... ils veulent plus, plus, plus [...] Même ils s'aiment pas trop, mais entre eux ils sont bien et c'est ça que j'appelle communautarisme.*

*[Pascale évoque alors un recrutement communautaire] Eux ils ont un cousin, une cousine, un... voisin, le frère de la belle-sœur [rires], tu vois, "ah je connais untel de mon bled, de mon quartier, je l'appelle, je lui dis", et on emmène, on emmène, on emmène, tu vois ? Faire entrer, surtout quand le directeur est favorable à ça. Avant les Français, les directeurs français, ils choisissaient des gens, à l'entretien, avec euh... la motivation, maintenant on prend parce que "je le connais", voilà. L'embauche maintenant elle est pas très juste.*

*Pascale serait ainsi victime des personnes « musulmanes » qui se seraient liées contre elle : « Moi j'ai vu jusqu'à un point que, Fatou, Yasmine, c'est ça que j'appelle communautarisme parce que, Fatou elle aime personne mais quand il faut défendre les gens de sa religion elle défend bien. Tous, tous. Regarde Younès ce qu'il nous fait de misère, ils l'ont enlevé des rayons pour le mettre en caisse, il vient il est défendu par Fatou, par Yasmine, par Yanis. Ils sont à des postes partout dans le magasin, ils ont... ils ont des points essentiels et ils gèrent de loin. Ca ça a commencé avec Nabil. Nabil qui était le leader de tout ça, c'est lui qui a créé cette chose : "moi je mets des yeux et des oreilles pour moi", il nous le disait. [...] Ils viennent pour nous pousser, ou à l'erreur ou à la sortie [...] Ils viennent pour nous en vouloir, ils viennent pour nous pousser, donc je vais me défendre ! Et ça crée une tension [...] Fatou elle se plaint de Yasmine mais est-ce qu'elle montre une tension comme contre moi ? Pourquoi ? Parce que Pascale elle est pas la nôtre, on parle derrière elle [...] Ils viennent pas avec un chrétien contre un musulman, moi je viens de leur pays [Pascale est Libanaise, elle arrive en France à l'âge de 34 ans], de leur origine, ils étaient comme ça là-bas avec nous et c'est la même chose qui se produit en France, la même chose ! »<sup>153</sup>*

Pascale s'éloigne ainsi d'une appréciation générationnelle des conflits au sein du magasin pour y privilégier une interprétation ethno-religieuse transformant le sentiment d'injustice en un véritable sentiment de persécution. Cette lecture paraît devoir s'expliquer, comme le suggère Pascale elle-même, par son expérience de la guerre civile au Liban (1975-1990) – un pays où les appartenances confessionnelles structurent la vie politique – dont elle conserve des schèmes incorporés qui trouvent à s'actualiser de nos jours dans un contexte d'affolement médiatique et politique autour d'un prétendu « communautarisme musulman » qui culmina en France avec la « Loi contre le séparatisme » du 24 août 2021 parachevant l'islamophobie d'État (une approche dispositionnaliste-contextualiste que l'on développera dans la partie III, cf. *infra* p.114-127). Rappelons alors avec le sociologue Saïd Bouamama que « loin d'être l'expression d'une réalité,

---

<sup>153</sup> Cette interprétation islamophobe de la conflictualité au travail n'est pas assumée ouvertement par Pascale qui tait d'ordinaire ses opinions, de sorte cela n'a jamais transparu durant le travail d'observation. Comme nous l'évoquions en introduction, Pascale s'est vraisemblablement permise de me partager de tels propos car elle m'identifie comme « Français ». Des confidences dont elle me dit quelques jours plus tard lorsque l'on se retrouva au travail regretter de m'avoir faites, celle-ci prenant peur que je ne les divulgue aux collègues.

le pseudo-communautarisme imputé à des groupes divers est une élaboration politique et idéologique qui favorise la construction d'un bouc émissaire jugé crédible, qui permet d'offrir aux peurs sociales des "objets" sur lesquels se porter et qui travaille à délégitimer les résistances et les revendications d'égalité de celles et ceux qui sont accusés de porter gravement atteinte à l'unité nationale »<sup>154</sup>. Par ailleurs, ces critiques énoncées par Pascale à l'encontre du « communautarisme musulman » nous permettent de souligner que les attentes normatives qui s'expriment au travers des critiques ne sont pas nécessairement porteuses d'émancipation, les possibles alternatifs qu'elles préfigurent pouvant tout aussi bien être empreints de domination. Toutefois, l'examen des critiques auquel nous nous attelons permet de mettre en lumière l'existence de principes de justice, d'égalité et de respect de la dignité dont la puissance contestataire en devenir tient précisément à leur partage par de nombreux·ses salarié·es, le commun des expériences ouvrant la voie à une possible protestation collective ; à ce titre, la perspective suggérée par Pascale s'avère, elle, être isolée.

Enfin, il est à noter que si les conflits entre collègues ont été très prégnants au cours de cette enquête, bon nombre d'employé·es ont adopté une position de retrait et ont critiqué l'existence de telles tensions, ce qui fut particulièrement le cas des étudiant·es. Ceux-ci jugent en effet « absurdes » des conflits dont les enjeux leur semblent ridicules :

Entretien avec Wassila, le 10 juin :

*Je demande à Wassila comment a-t-elle perçu les tensions qui ont agité le secteur caisses, elle me répond : « En fait euh... je trouve qu'on a des collègues qui aiment les problèmes, ils adorent ça ! T'as vu ! Ils adorent les problèmes. Comme Pascale, elle adore les problèmes. Elle s'est disputée avec Yasmine, avec Younès, avec tout le monde presque, avec Inès avant, avec euh qui d'autre ? Tout le monde ! Donc j crois qu'elle adore les problèmes. Steve aussi, elle parle pas avec Steve. Parce qu'elle adore parler derrière le dos des autres, elle a dit par exemple sur Steve que il se prend pour un suppléant, qu'il aime tout faire, qu'il veut prendre la place, tu vois ? Elle parle de François, qu'il est trop mou, qu'il fait rien du tout, alors qu'il est jeune ! Ba apprendslui ! Il est petit, il a 18 ans, normalement elle doit le former, elle doit pas parler comme ça. Donc à force de parler comme ça à chaque fois, ba ça crée des problèmes entre collègues [...] Normalement elle vient elle fait son travail... regarde Maeva par exemple elle fait pas de problèmes, elle vient, elle fait son travail, elle sort. »*

Entretien avec François, le 3 juin :

*Je pose la même question à François. Il me répond également : « Ah j'ai trouvé ça complètement stupide, moi j'vais pas te mentir j'ai trouvé ça super bête. Venir au travail pour venir s'embrouiller avec son collègue, pourquoi faire ? Tu vas au travail pour venir te faire des camarades ou pour gagner ton argent à la fin du mois ? Moi pour moi j'suis dans cette optique-là. J viens pas par exemple pour me faire des amis, après c'est toujours mieux de s'entendre avec*

---

<sup>154</sup> L'auteur ajoute : « Par sa portée stigmatisante, le terme "communautarisme" est au service d'une stratégie d'invalidation politique de toutes les tentatives de remise en cause des assignations inégalitaires ». Saïd Bouamama, « Communautarisme : "Un spectre hante la France" », in Omar Slaouti et Olivier Le Cour Grandmaison (dir.), *Racismes de France*, Paris, La Découverte, 2020, p.254.

*les gens de ton équipe, mais si tu t'entends pas avec, tu calcules pas quoi ! [...] T'es pas forcément obligé de créer des liens d'amitié pour pouvoir travailler ensemble. Et puis même s'embrouiller dans le magasin et que tous les clients voient ça, c'est vraiment, ça donne quand même une mauvaise image du magasin. [...] Moi j'trouve y'a des tensions y'a pas lieu d'avoir, on est au travail, on est pas dans une cour de récré – Et tu sais à quoi ça tenait ces tensions ? – Il me semble qu'en globalité c'était par rapport genre aux quelques réflexions que ça se faisait entre elles, mais même pas pour des trucs entre guillemets importants, mais vraiment pour des trucs bêtes. »*

*Entretien avec Rahma, le 9 juin :*

*Rahma m'évoque le fait que le groupe des étudiant-es est beaucoup plus pacifié : « parce qu'on sait que ça sert à rien tout ça, la jalousie entre les responsables : elle, elle veut faire le planning, elle euh... j'sais pas moi... Y'avait une fois où Pascale elle m'a dit "tu vois y'a ça, y'a ça, y'a ça, qu'est-ce que tu me conseilles ?", j'ai dit "Pascale, j'ai l'âge de ta fille peut-être mais ce que j'peux te conseiller c'est que tu fais ton travail, tu rentres chez toi y'a personne qui va t'accompagner chez toi, tu fais ton travail comme il faut, y'a tout le monde qui parle, c'est gratuit, ils peuvent parler. Après tu rentres chez toi, tu retrouves ton mari, tes enfants, ça y est t'es chez toi". Les problèmes comme ça y'a partout, partout. Franchement oui, ça sert à rien les problèmes, les faux problèmes comme ça : elle, elle veut faire le planning, elle, elle veut prendre cette place, elle, elle veut faire les caisses automatiques, elle... franchement ça sert à rien. On est tous là pour avoir un salaire à la fin du mois, donc les problèmes comme ça... inutiles. »*

Ce détachement revendiqué par les étudiant-es semble tenir à une implication limitée dans des tensions dont iels ne se sentent partie prenante en raison du caractère partiel et temporaire de leur emploi, leur incompréhension face à l'ampleur de ces conflits en apparence anodins traduit alors leur moindre dépendance au système de relations personnalisées avec l'encadrement et aux sentiments d'injustice qu'il suscite. Ces témoignages révèlent néanmoins une critique du manque de cohésion entre collègues venant altérer une expérience de travail qui ne s'en trouve que plus éprouvante. Dénoncer l'hypocrisie des collègues et leurs coups bas c'est aussi exprimer son insatisfaction face à la déliaison engendrée par une organisation du travail sabordant toute solidarité.

Ainsi, cette partie nous aura permis de saisir l'étendue de l'activité critique – bien évidemment non-exhaustive – déployée par des salarié-es mettant en cause leur travail tant dans ses aspects matériels que dans la dimension relationnelle entretenue avec la hiérarchie et les collègues. Une activité critique dont il convient à présent d'interroger la charge politique au regard de formes d'amplification de la critique.

## Partie II – Aux racines du processus de politisation

L'abondance de discours critiques rendant sensible la négativité des situations de travail nous incite désormais à questionner la politisation de cet ordinaire de la contestation. Pour cela, nous reviendrons dans un premier temps sur la notion de politisation telle qu'elle a été traitée en science politique, et notamment en se focalisant sur son acception discursive (A). Cela nous permettra alors d'appréhender la politisation comme une gradation de la critique dont l'amplification repose sur l'invocation de principes de justice (B) et sur la publicisation d'une conflictualité (C).

### A) Une acception discursive de la politisation

En dépit de la distance qu'elles paraissent entretenir à l'égard du politique, les critiques ordinaires que nous rapportons ne sont pas dénuées d'un processus de politisation tendant à accroître leur portée contestataire. Pour développer ce point, il convient avant tout de préciser le sens dans lequel nous ferons usage de cette notion de « politisation ». En effet, face à l'expansion du recours à cette notion en sociologie politique et à « l'étirement conceptuel » qui en résulte, Yves Déloye et Florence Haegel insistent sur la nécessité pour tout·e politiste de « situer [son] point d'entrée et de préciser la manière dont [iel] utilise le terme »<sup>155</sup>. En proposant une « cartographie raisonnée des problématiques de sciences sociales associées au mot politisation », les deux sociologues nous permettent alors dans un premier temps de situer notre usage de la notion dans son versant « individuel », c'est-à-dire où « ce sont les individus qui sont plus ou moins politisés, autrement dit plus ou moins intéressés, engagés ou informés politiquement »<sup>156</sup> – ceci en opposition à la « politisation des activités et enjeux sociaux ». Cette « politisation des individus » trouve de surcroît à se spécifier en une perspective extensive que Myriam Aït-Aoudia, Mounia Bennani-Chraïbi et Jean-Gabriel Contamin présentent comme

---

<sup>155</sup> Yves Déloye et Florence Haegel, « Chapitre 12 – Politisation. Temporalités et échelles », in Olivier Fillieule (éd.), *Sociologie plurielle des comportements politiques. Je vote, tu contestes, elle cherche...*, Paris, Presses de Sciences Po, 2017, p.341.

<sup>156</sup> Yves Déloye et Florence Haegel, « La politisation : du mot à l'écheveau conceptuel », *Politix*, 2019/3, n°127, p.69.

dépassant la « définition conventionnelle de la politique pour considérer comme “politisés” des intérêts, des attitudes et des pratiques sans lien avec cet espace institutionnel »<sup>157</sup>.

Cette politisation « par-delà la sphère institutionnelle » que décrivent les trois auteur-es est également mobilisée par le sociologue Thibaut Rioufrey dans une synthèse sur la notion qui opère un décalage en ne se concentrant non pas sur la « politisation des individus », mais sur la dimension discursive de la politisation – acception à partir de laquelle nous appréhenderons nos critiques au travail. L’auteur distingue en effet deux approches, une première concevant la politisation comme « qualification spécialisée », c’est-à-dire qu’un « énoncé est politisé lorsque le contexte dans lequel il est proféré est socialement constitué comme politique (qu’il s’agisse de l’énonciateur ou du médium par lequel il est exprimé) et/ou lorsque son contenu se réfère au champ politique ou est labellisé comme politique », et une seconde qui « appréhende, quant à elle, la politisation comme un registre d’énonciation qui dépasse de loin la seule référence au champ politique »<sup>158</sup>. En effet, la restriction de la politisation à une « requalification politique », qu’elle soit objective ou subjective comme l’énonce Jacques Lagroye<sup>159</sup>, court le risque du légitimisme<sup>160</sup> en ne se référant qu’au seul champ politique spécialisé. Dans cette perspective, les travaux en science politique, notamment ceux de Daniel Gaxie<sup>161</sup>, qui ont permis de mettre en avant les inégalités sociales en matière de compétence politique, négligeaient par là même les formes de politisation alternative n’ayant pas pour cadre l’ordre institutionnel légitime. Appréhender la politisation comme *registre d’énonciation* permet alors d’élargir la notion aux rapports ordinaires au politique. Thibaut Rioufreyt revient ainsi sur deux procédés discursifs que nous allons développer plus avant dans cette partie : la généralisation et la différenciation. La politisation par *généralisation* renvoie à ce que Luc Boltanski nomme la « montée en généralité »<sup>162</sup>, soit la désingularisation d’une situation par la référence à des principes

---

<sup>157</sup> Myriam Aït-Aoudia, Mounia Bennani-Chraïbi et Jean-Gabriel Contamin, « Indicateurs et vecteurs de la politisation des individus : les vertus heuristiques du croisement des regards », *Critique internationale*, 2011/1, n°50, p.11.

<sup>158</sup> Thibaut Rioufreyt, « Ce que parler politique veut dire. Théories de la (dé)politisation et analyse du discours politique », *Mots. Les langages du politique*, 115|2017, p.127-128.

<sup>159</sup> Jacques Lagroye définit la politisation comme un « processus de requalification des activités sociales les plus diverses, requalification qui résulte d’un accord pratique entre des agents sociaux enclins, pour de multiples raisons, à transgresser ou à remettre en cause la différenciation des espaces d’activité », Jacques Lagroye (éd.), *La politisation*, Paris, Belin, 2003, p.360.

<sup>160</sup> Claude Grignon et Jean-Claude Passeron, *Le savant et le populaire. Misérabilisme et populisme en sociologie et en littérature*, op. cit.

<sup>161</sup> Daniel Gaxie, *Le cens caché. Inégalités culturelles et ségrégation politique*, Paris, Seuil, 1993 [1978].

<sup>162</sup> Luc Boltanski, « La dénonciation publique », in Luc Boltanski, *L’amour et la justice comme compétence*, Paris, Métailié, 1990.

généraux ; et ce de sorte que Cyril Lemieux, dans un ouvrage de présentation de la sociologie pragmatique, associe explicitement les deux notions : « un ultime synonyme du terme “montée en généralité“ pourrait être trouvé dans le mot “politisation“. Dans ce cas, ce dernier recevrait une acception précise : il faudrait l’entendre comme tout effort fourni par les acteurs en vue de dépersonnaliser et de dépsychologiser leur situation personnelle »<sup>163</sup>. La perspective pragmatique s’attache ainsi à repérer les procédures et les dispositifs par lesquels les individus sont incités ou au contraire empêchés d’opérer ces montées en généralité ; un point que l’on abordera dans notre dernière partie (cf. *infra* p.123-127). C’est également par ce prisme que Camille Hamidi étudia l’influence des contextes d’interaction dans la (dé)politisation des discours au sein d’associations. En effet, afin de « repérer la politisation à l’œuvre dans les discours profanes »<sup>164</sup>, la sociologue se réfère au principe de « montée en généralité » et le rapproche du critère d’invocation de principes de justice soulevé par Hanna Pitkin (qui se donne à voir dans le passage du « je veux » au « nous avons droit à »<sup>165</sup>) et repris par Nina Eliasoph lorsqu’elle évoque un « discours orienté vers l’esprit public »<sup>166</sup>. En ce sens, interroger la politisation des critiques au regard du procédé de généralisation consistera pour nous à discerner les attentes normatives – soit les principes de justice – contenues dans la dénonciation des situations de travail. On rejoint dès lors la formule, proposée par Romain Huët, de « normativités ordinaires », lesquelles transparaissent dans les jugements négatifs que portent « les malheureux » sur le monde : « s’ouvre alors une réflexion sur ce que ces vies déçues et blessées disent du monde. Ces paroles ne font pas que dénoncées la brutalité du monde : elles l’interpellent dans ce qu’il lui manque. Ces paroles ne célèbrent pas le refus du monde comme si rien n’était et rien ne valait : elles expriment plutôt des attentes quant à ce que le monde devrait être pour qu’une vie puisse s’y épanouir »<sup>167</sup>. Se nichent ainsi au creux des critiques des principes normatifs qui désingularisent la situation dénoncée pour y figurer la perspective d’un *autre* plus désirable.

---

<sup>163</sup> Cyril Lemieux, *La sociologie pragmatique, op. cit.*, p.51. L’auteur fournit alors un exemple : « Imaginons que vous vous estimiez victime de harcèlement moral sur votre lieu de travail de la part de votre supérieur hiérarchique : vous montez en généralité lorsque vous rapportez cette situation particulière à ce que le droit prévoit comme rapports normaux entre les salariés d’une entreprise et le personnel d’encadrement », p.49.

<sup>164</sup> Camille Hamidi, « Eléments pour une approche interactionniste de la politisation. Engagement associatif et rapport au politique dans des associations locales issues de l’immigration », *Revue française de science politique*, 2006/1 (Vol.56), p.10.

<sup>165</sup> Hanna Pitkin, « Justice : on Relating Public and Private », *Political Theory*, 9 (3), août 1981.

<sup>166</sup> Nina Eliasoph, *Avoiding Politics. How American Produce Apathy in Everyday Life*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998.

<sup>167</sup> Romain Huët, *De si violentes fatigues. Les devenirs politiques de l’épuisement quotidien, op. cit.*, p.171.

La définition de la politisation adoptée par Camille Hamidi ne se restreint toutefois pas à la seule montée en généralité, elle y associe également le procédé de *conflictualisation* – ce que Thibaut Rioufrey nommait « différenciation ». Une dimension sur laquelle se concentrent tout particulièrement Sophie Duchesne et Florence Haegel dans un article consacré à la « politisation des discussions », les deux auteures définissant alors la conflictualisation comme la formulation de « clivages, ces points de désaccord entre membres du groupe dépassant les oppositions ponctuelles, anecdotiques et personnelles pour renvoyer à des conflits de la société »<sup>168</sup>. Cette conception agonistique de la politisation renvoie par ailleurs aux travaux de William Gamson pour qui celle-ci se soutient d'un sentiment d'injustice (*injustice*), de la perception d'un changement possible par l'action collective (*agency*) et d'un processus d'identification contribuant à la constitution d'un « nous » en opposition à un « eux » (*identity*)<sup>169</sup>. Il convient néanmoins de préciser avec Sophie Duchesne et Florence Haegel que cette conflictualité se doit de s'exprimer ouvertement sur la scène publique : « le terme de conflit suppose, lui – et c'est un point essentiel s'agissant de l'analyse du politique –, que la rupture soit assumée et publique, que les forces opposées se soient constituées et dévoilées »<sup>170</sup>. La charge politique inhérente au procédé de conflictualisation tient par conséquent à l'énonciation publique de clivages dans la mesure où celle-ci instaure un espace de dissensus encourageant la réflexion critique. Ainsi, c'est à partir de cette conception extensive de la politisation, résumée par Camille Hamidi comme mettant « l'accent sur l'existence d'un sentiment d'injustice, donc sur une dénaturalisation de la situation, sur une vision conflictuelle du monde et sur une désingularisation de la cause »<sup>171</sup>, que nous interrogerons la charge politique des critiques ordinaires exprimées dans notre supermarché. Nous aborderons alors les généralisations opérées par nos enquêté-es comme un premier degré d'amplification de la critique (B). Une politisation qui peine en revanche à s'amplifier au regard du manque de publicisation de conflits se retranchant en coulisses (C).

---

<sup>168</sup> Sophie Duchesne et Florence Haegel, « La politisation des discussions, au croisement des logiques de spécialisation et de conflictualisation », *Revue française de science politique*, 2004/6 (Vol. 54), p.884.

<sup>169</sup> William Gamson, *Talking Politics*, Cambridge, Cambridge University Press, 1992, p. 7-8.

<sup>170</sup> Sophie Duchesne et Florence Haegel, *op. cit.*, p.879.

<sup>171</sup> Camille Hamidi, « Eléments pour une approche interactionniste de la politisation. Engagement associatif et rapport au politique dans des associations locales issues de l'immigration », *op. cit.*, p.11.

## B) La montée en généralité : premier degré d'amplification de la critique

La volonté de questionner le caractère politique de l'intense activité critique que nous avons précédemment mis en lumière s'explique par l'appréhension de la politisation potentielle des critiques ordinaires comme relevant d'une amplification susceptible de leur conférer une force contestataire plus importante. Il s'agit alors dans un premier temps de décrire la capacité de nos enquêté·es à produire des discours opérant une montée en généralité.

Dans cette perspective, Romain Huët a pu rendre compte de la rareté des critiques ordinaires du travail parvenant à s'extraire du contexte local dans lequel elles s'enracinent pour contester plus largement l'ordre social présidant à l'exploitation salariale : « Si les constats sur l'échec du travail sont effroyables, les malheureux évacuent tout questionnement sur les conditions politiques, sociales ou même simplement collectives qui assèchent cette expérience. Ils ne formulent aucun questionnement sociologique ou politique explicite d'où ils pourraient transcender leur expérience pour la transformer en une critique générale du champ social. Par exemple, il n'est jamais question de capitalisme ni d'organisation brutale du travail »<sup>172</sup>. Cela se manifeste alors tout particulièrement par un défaut d'imputation : bien que l'injustice ressentie dans l'expérience de travail soit mise en mots, l'imputation des responsabilités se révèle moins évidente. Maeva a pu nous en fournir un exemple éloquent lorsque critiquant la souffrance engendrée par des caisses inconfortables ou la fatigue occasionnée par le non-remplacement des départs en retraite (cf. *supra* p.84), sa mise en accusation semblait comme s'arrêter en plein élan en n'attribuant qu'implicitement l'origine de ces maux à la direction sans la nommer directement.

Par ailleurs, l'absence de montée en généralité se donne également à voir dans la formulation de critiques s'exprimant sur un mode interpersonnel et psychologisant qui épargne la structuration des rapports sociaux au travail. Les problèmes affectant les relations entre collègues ne sont ainsi pas rapportés à une organisation du travail sapant toute solidarité mais à la psychologie individuelle des un·es et des autres dont on réprovoque le caractère. De nombreux exemples pourraient ici être mobilisés, contentons-nous simplement de deux :

---

<sup>172</sup> Romain Huët, *De si violentes fatigues. Les devenirs politiques de l'épuisement quotidien*, op. cit., p.223.

Entretien avec Pascale, le 4 juin :

« C'est ça qui a créé de la tension, parce que moi je suis nette, franche, j'aime pas la manipulation. Lindsay elle a Fatou. Fatou elle ment comme elle respire. [...] Elle est là depuis 2000, on l'a accueillie... mais Fatou était une personne, et elle est toujours, scandaleuse et agressive. Elle parle très bien mais elle peut tout de suite tout renverser, un coup de pied. Tu lui rends dix services par jour, demain s'il y a un truc elle est contre toi ».

Entretien avec Yasmine, le 11 juin :

Je demande à Yasmine si elle espérait quelque chose de la réunion organisée par la cheffe de caisse pour calmer les tensions, elle me répond en évoquant Pascale : « Sérieusement une personne tu peux pas la changer du jour au lendemain, c'est impossible. T'sais le... le caractère, comment elle se comporte, peut-être qu'elle peut évoluer mais elle changera jamais. C'est-à-dire qu'elle aura toujours ce petit côté d'elle méchante, vicieux, sorcière ! [rires] Non je rigole... mais voilà, en fait elle s'est calmée maintenant, on essaye de se comprendre mais on fait toujours attention à ce qu'on dit parce qu'on sait très bien que ça peut partir en cacahuète ».

L'interprétation de la conflictualité entre collègues tend ainsi à se résumer à des considérations psychologiques qui rendent impossible toute déparcellarisation de la situation pour monter en généralité. De surcroît, cette lecture conduit à une certaine résignation face à des situations paraissant indépassables dans la mesure où, comme s'en désole Yasmine, « *une personne tu peux pas la changer du jour au lendemain* ». La critique ordinaire peine ainsi à se détacher de son environnement direct pour se subsumer sous la dénonciation de l'ordre du travail dans son ensemble<sup>173</sup>.

Néanmoins, le procédé de généralisation n'est pas complètement absent et l'on retrouve dans certaines critiques un effort de désingularisation permettant de référer les situations vécues à des causes plus générales. Ainsi de Lionel qui revient sur la fermeture des rayons boucherie traditionnelle dans les magasins du groupe (cf. *supra* p.69) :

Entretien avec Lionel, le 30 juillet :

« Comment il s'appelle déjà ? Euh... Sylvain, CQP [Certificat de Qualification Professionnelle] boucherie, le gars il a une place de chef boucher ! Chef boucher un CQP boucherie... le mec tu lui donnes une carcasse il est même pas capable de la travailler ! Arrêtez, stop... c'est pas un chef boucher, arrêtez. C'est ça qui m'énerve [...] – Mais pourquoi ils prennent pas de “vrais bouchers” ? – Ah ba faut les payer hein, faut payer... Tu veux prendre des vrais professionnels faut les payer, c'est pas gratuit hein. Aujourd'hui un vrai professionnel ça se paye, s'ils veulent pas payer... derrière v'nez pas vous plaindre [...] Y'a un problème. Mettez les moyens, “ouais mais on veut pas ça”, ouais mais à un moment donné si tu mets pas le... l'argent pour le salaire... mettez des professionnels, vous aurez... y'aura un retour sur investissement hein, c'est ça qui faut se dire. Si tu mets des mauvais, t'auras pas de retour sur investissement. Ok tu les payes pas mais derrière tu fermeras tous tes rayons, donc là aussi tu perds de l'argent... »

---

<sup>173</sup> Claude Gautier, « La domination en sociologie n'est-elle qu'une fiction ? », *op. cit.*

Si Lionel commence ici par souligner l'incompétence d'un collègue à qui il dénie la légitimité à occuper un poste de « chef boucher », sa critique ne s'arrête pas à ce simple dénigrement personnel mais s'amplifie en attribuant la cause de cette incompétence au manque de moyens engagés par la direction pour assurer la formation de son personnel. De la sorte, on passe d'une disqualification d'un collègue à une dénonciation de la direction dont le choix de recourir à des « CQP » est rattaché à un souci d'économie budgétaire, un choix jugé non pertinent par Lionel qui voit dans la dégradation du professionnalisme et des savoir-faire de son métier l'origine de la fermeture des rayons boucherie traditionnelle.

La montée en généralité ne repose toutefois pas seulement sur un décentrement de la critique adoptant un point de vue plus totalisant. Comme nous l'avons abordé dans la sous-partie précédente, l'effort de généralisation passe également par l'invocation de principes de justice traduisant des attentes normatives divergentes. L'examen des « normativités ordinaires », que nous avons d'ores et déjà pu esquisser dans la partie consacrée aux objets de la critique, permet en effet d'observer une amplification de la critique dès lors qu'elle s'appuie sur l'énonciation de normes morales. C'est ce que nous avons tout particulièrement pu décrire concernant les critiques adressées à l'encontre des rapports hiérarchiques et, plus spécifiquement, concernant le mépris affiché par l'ancienne directrice. Lorsque Lionel s'emportait à son propos puisqu' *« elle a pas plus de pouvoir que quelqu'un d'autre. Aujourd'hui c'est un être humain donc elle doit avoir du respect envers les autres ! »* ou que Rahma se plaignait que *« y'a la directrice là qui dit même pas "bonjour", qui, qui manque de respect comme ça à ses employés, non, c'était horrible... horrible »*, transparaissent explicitement des attentes normatives en termes de respect et de considération qui font figure de principes généraux auxquels les rapports hiérarchiques au travail devraient se conformer. Ainsi, bien que ces critiques se présentent sur un mode interpersonnel puisque c'est l'ancienne directrice qui est ici personnellement incriminée, elles opèrent malgré tout une généralisation dans la mesure où sont invoqués des principes normatifs transcendant la situation d'énonciation pour figurer une vision du monde plus soucieuse du respect de la dignité des travailleur·ses. Ces principes normatifs se sont par ailleurs manifestés dans les critiques adressées à la clientèle irrespectueuse ou lorsque le sentiment d'injustice face à la répartition des tâches entre collègues conduisait à l'invocation d'un principe d'égalité.

Ainsi, la capacité, relative, à produire des discours opérant une généralisation que nous venons de dépeindre nécessitera d'être interprétée dans une troisième partie au regard des trajectoires

socio-professionnelles des enquêté·es et du contexte d'interaction dans lequel s'insèrent ces discours (cf. *infra* p.114-127). En effet, en dépit du processus de généralisation – et donc d'amplification de la critique – amorcé par l'invocation de principes de justice, le prisme psychologique par lequel tendent à se dire les critiques au travail doit être pris en compte et référé à des conditions socio-contextuelles spécifiques. Il convient alors pour le·la chercheur·se de ne pas négliger ces énoncés mais plutôt de s'atteler, comme le formule Romain Huët en s'appuyant sur les recherches d'Emmanuel Renault<sup>174</sup>, à un travail de « requalification politique » qui parte de la souffrance exprimée au travers de ces critiques ordinaires pour la rapporter à l'ordre socio-politique qui la fonde : « La tâche du chercheur est de donner aux problématiques singulières, psychologiques, émotionnelles et existentielles, une figuration théorique et politique. La finalité est ainsi de contribuer à former les contours d'une communauté d'intérêts entre les subalternes, en pointant leur commune expérience de l'injustice et en recomposant les fragments disjoints de la réalité en un ordonnancement qui accuse et dénonce l'ordre social »<sup>175</sup>. Un rôle de « producteur de critiques » qui semble s'imposer d'autant plus compte tenu du déficit de conflictualisation des critiques de nos enquêté·es.

### C) Une absence de conflictualisation sur scène : la critique en coulisses

En parallèle du procédé de généralisation, la caractérisation d'un discours politisé repose, comme nous l'avons défini précédemment, sur la capacité à conflictualiser un propos en faisant référence à des clivages structurants à l'échelle de la société. Parvenir à reconnaître la dimension conflictuelle d'un discours se rapportant à des positions antagonistes qualifierait ainsi un deuxième degré d'amplification de la critique. Pour cela, il faut néanmoins, comme nous l'avons précisé avec Sophie Duchesne et Florence Haegel, que cette conflictualité soit « assumée et publique », c'est-à-dire que les individus s'*impliquent* et se risquent à exprimer des opinions susceptibles de les faire entrer en conflit avec leurs interlocuteur·ices. Les deux sociologues ont ainsi pu étudier les « ressorts de l'implication » individuelle dans des conflits renvoyant à de « grandes structures d'opposition ». Toutefois, il convient de rapporter le procédé de conflictualisation observé dans cette étude à la méthodologie employée par les deux

---

<sup>174</sup> Emmanuel Renault, *Souffrances sociales*, Paris La Découverte, 2008.

<sup>175</sup> Romain Huët, *De si violentes fatigues. Les devenirs politiques de l'épuisement quotidien*, op. cit., p. 196.

auteures. En effet, celles-ci ont organisé des entretiens collectifs avec trois groupes de personnes aux caractéristiques socio-professionnelles homogènes qui étaient alors invitées à discuter du thème de la « délinquance ». Sophie Duchesne et Florence Haegel se sont ainsi employées à créer artificiellement des conditions propices à l'expression de conflits, et ce à l'aide d'un cadre et d'une méthode d'animation plus incitatifs que ne le sont les discussions ordinaires : « cette méthode d'animation valorise l'expression des désaccords. On sait, grâce aux travaux des interactionnistes, combien le cadre ordinaire des interactions est peu propice à cette expression des désaccords [...] les propos s'échangent souvent sans qu'ils soient mis en cohérence et que le potentiel de contradiction, de désaccord et de conflit ne soit relevé »<sup>176</sup>. La conflictualisation est en ce sens davantage l'exception que la règle.

Les travaux interactionnistes que mentionnent les auteures pour souligner la nécessaire attention à porter au contexte sont ceux d'Erving Goffman. En effet, le sociologue étasunien mobilise un vocabulaire dramaturgique insistant sur la « mise en scène de la vie quotidienne » afin de donner du sens aux interactions ordinaires entre individus. Il distingue à cet effet au sein de l'espace dans lequel se tient une *représentation* deux « régions » auxquelles sont associées des « comportements régionaux ». La « région antérieure » correspond ainsi à la *scène* sur laquelle se déroule la *représentation* ; les *acteur-ices* y sont soumis-es à un ensemble de normes agissant comme des contraintes de présentation de soi dont le but est de produire une impression favorable auprès du *public* et d'éviter les sanctions. Contiguë mais séparée de telle sorte que le *public* ne puisse y entrer, la « région postérieure » correspond, elle, aux *coulisses* où les contraintes se relâchent et s'estompent les apparences : « c'est là que l'acteur peut se détendre, qu'il peut abandonner sa façade, cesser de réciter un rôle, et dépouiller son personnage »<sup>177</sup>. Dans cette perspective, alors que nous énoncions la nécessité pour qu'une parole soit politisée que la conflictualité s'exprime publiquement, c'est-à-dire sur *scène*, l'approche interactionniste nous permet d'appréhender les *coulisses* comme un cadre plus favorable à l'énonciation libérée de critiques et donc à l'expression de potentiels clivages ; la conflictualisation tenue en privé perdant par conséquent de sa charge politique.

À cet égard, les quelques énoncés recueillis durant notre enquête qui opèrent une conflictualisation ont bel et bien tous été tenus en coulisses. Si l'on revient sur le discours de Pascale concernant le « communautarisme » qui règnerait dans le magasin, on constate que la

---

<sup>176</sup> Sophie Duchesne et Florence Haegel, *op. cit.*, p.883 et 891.

<sup>177</sup> Erving Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La présentation de soi, op. cit.*, p. 111.

différenciation que celle-ci fait entre « Français » et « étrangers », qui recoupe selon elle une distinction entre « chrétiens » et « musulmans », n'a pu se trouver énoncée que lors de l'entretien, cette opinion n'ayant jamais transparu dans les situations de travail. Pascale dispose en effet d'une appréhension assez claire des conséquences qu'aurait l'expression d'un tel clivage en public.

*Entretien avec Pascale, le 4 juin :*

*P : Moi je parle de choses là très très... je m'étale beaucoup et c'est grave...*

*A : C'est grave ?*

*P : Oui c'est grave. [...] Là tu enregistres toujours ?*

*A : Oui*

*P : [rire nerveux] Olala...*

*A : Non mais vraiment, je te garantis qu'il n'y aura que moi qui écoutera ça et personne ne le saura dans le magasin*

*P : Tout ça c'est connu et je l'ai déjà dis à plusieurs personnes, sauf le mot, sauf le mot "communautarisme", ça je l'ai pas prononcé, c'est le seul mot, tu vois ? Sauf ça, ce mot-là je l'ai jamais prononcé devant quelqu'un... Jamais devant Lindsay parce que Lindsay est capable de faire de ça un procès. Même les filles elles peuvent faire un procès de racisme et tout...*

Pascale saisit ainsi les normes morales qui régissent les relations au travail et dont la transgression l'exposerait ici à une situation hautement conflictuelle qu'elle ne souhaite amorcer<sup>178</sup>. Ses propos qu'elle qualifie de « très graves » ne me sont alors réservés – probablement du fait d'une confiance qu'elle m'attribue plus volontiers en raison d'une couleur de peau m'identifiant à ses yeux en allié objectif – que dans le cadre d'une situation d'entretien semblable à une coulisse où la garantie de confidentialité permet à Pascale « d'abandonner sa façade ». La conflictualisation, ne s'énonçant qu'en privé, se trouve ainsi évitée.

De la même manière, le clivage institué entre « anciennes » et étudiant·es n'a été verbalisé que lors de trajets ou de pauses partagés entre étudiant·es (cf. interaction en salle de pause avec Rahma et Nawel, *supra* p.76), c'est-à-dire en coulisses. Il convient à ce titre de dire que, celles-ci étant accessibles à tous les membres d'une « équipe » de représentation, regroupant alors encadrement et employé·es, l'existence de distinctions internes à cette équipe tend à relativiser la liberté d'activité des coulisses puisque sont conservées certaines apparences. La différenciation générationnelle ne s'énonce ainsi d'une part qu'en coulisses, mais aussi, d'autre

---

<sup>178</sup> Les violentes insultes racistes à l'encontre de Fatoumata, dont nous avons précédemment fait mention, n'ont pas été proférées par Pascale mais par sa sœur cadette, Nathalie, elle aussi employée en caisse. En s'immiscant ainsi dans une altercation entre sa sœur et Fatoumata, au beau milieu des caisses automatiques, Nathalie a fait soudainement apparaître sur scène des opinions qu'elle n'exprime vraisemblablement d'ordinaire qu'en coulisses, ce qui lui valut un avertissement. N'ayant pas assisté à cette altercation qui se déroula avant que mon enquête ne commence, je ne peux malheureusement développer sur ce qui semblait être une amorce de conflictualisation.

part, uniquement dans un entre-soi étudiant préservant ses membres d'une conflictualisation. De la même façon, les quelques discours énonçant un clivage entre encadrement et employé-es n'ont été prononcés qu'en présence d'employé-es.

Cette restriction du procédé de conflictualisation à la sphère des coulisses nous conduit par conséquent à conclure au faible degré de politisation de critiques dont l'amplification ne semble tenir qu'à l'invocation de principes de justice. Si nous expliciterons dans une dernière partie les déterminations faisant obstacles à la pleine politisation des critiques, il convient néanmoins de nuancer cette sanction de « faible politisation » des critiques en réhabilitant le potentiel contestataire se développant en coulisses. Cette idée a tout particulièrement été développée par l'anthropologue James C. Scott qui étudia les « arts de la résistance » développés de manière souterraine par des dominé-es qui ne peuvent opposer un discours public de contestation face aux relations de pouvoir qui les étreignent. Ainsi, alors que le « texte public » se caractérise par une performance de déférence et de subordination, le « texte caché » se révèle lui être le lieu d'émergence d'un discours dissident : « Comme le discours du subordonné en présence du dominant constitue le texte public, le terme *texte caché* sera de son côté utilisé pour caractériser le discours qui a lieu dans les coulisses, à l'abri du regard des puissants. Le texte caché a de la sorte un caractère situé : il consiste en des propos, des gestes et des pratiques qui confirment, contredisent et infléchissent, hors de la scène, ce qui transparaît dans le texte public »<sup>179</sup>. Définir la politisation des dominé-es par l'énonciation publique de clivages paraît ainsi moins pertinent tant la prégnance des relations de pouvoir incite à ne réserver cette conflictualisation, et la contestation qu'elle induit, qu'au seul « texte caché ».

Les signes de contestation se révèlent alors plus difficilement perceptibles puisqu'ils se retranchent prioritairement au sein d'un « texte caché » où s'élaborent plus librement des discours critiques. Peut-être pouvons-nous alors nous arrêter brièvement sur ce qui se révèle être la pointe extrême du « texte caché », celle qui ne s'interprète d'ordinaire qu'en des termes psychologiques et individuelles, afin de souligner les réelles potentialités critiques et émancipatrices qui s'y nichent malgré tout : le rêve. Bernard Lahire s'est ainsi emparé de cet objet d'étude peu commun en sciences sociales pour développer une théorie visant à « l'interprétation sociologique des rêves ». L'auteur sollicite à cette occasion les travaux de James C. Scott pour appréhender le rêve comme étant le « plus caché des textes cachés », c'est-

---

<sup>179</sup> James C. Scott, *La domination et les arts de la résistance. Fragments du discours subalterne*, op. cit., p.37.

à-dire comme le lieu d'une discussion de soi à soi libéré de toute censure : « Le rêve est donc, parmi l'ensemble des formes d'expressions existantes, celle qui, de par ses conditions de production exceptionnellement protégées, est la moins sensible aux forces de la censure, qu'elle soit formelle ou morale »<sup>180</sup>. Le rêve est ainsi le site privilégié de conscientisation de ce qui nous travaille imperceptiblement. Si le rêve n'a pas d'emblée été pensé comme un matériau sur lequel s'appuyer pour cette enquête, un rêve personnel intervenant au cours de l'écriture de ce mémoire en a souligné la possible utilité :

Rêve nuit du 8 au 9 octobre :

*Je suis au magasin, je façade le rayon des sodas au fond du magasin tout en discutant avec Naomie [une collègue avec qui je travaillais dans mon précédent supermarché à Villeurbanne] affairée à la même tâche. Je sais le directeur, Monsieur Fournier, à côté de moi en train de façader également. Au bout d'un certain moment, il me fait une réflexion et me demande d'arrêter de discuter. Je m'emporte alors vivement contre lui, je lui rétorque que discuter ne m'empêche pas de travailler correctement et que je ne me priverais pas de lui faire la même remarque la prochaine fois que je le verrais discuter avec quelqu'un devant le magasin. Romain [délégué syndical] passe alors par-là et intervient pour essayer de calmer les choses, je l'envoie balader et reprends ma discussion avec Naomie.*

Bien évidemment, des réserves sont à apporter à la mobilisation d'un tel rêve personnel. Tout d'abord car la survenue de ce rêve et des problèmes qu'il soulève sont à mettre en lien avec l'expérience d'écriture du mémoire qui m'occupe alors activement à ce moment-là et qui m'amène à une importante réflexivité critique sur mon travail au supermarché. Par ailleurs, cette réflexivité accrue dans le contexte d'écriture du mémoire contribue à figurer avec une relative clarté des enjeux de domination et de contestation qui se seraient autrement trouvés plus obscurément symbolisés et qui ne définissent donc nullement une norme représentative de ce que seraient les rêves de nos enquêté-es<sup>181</sup>. Néanmoins, ce rêve nous paraît être utile afin de mettre en lumière ce que Bernard Lahire évoque quand il parle d'une « lucidité » intrinsèque aux rêves : « on a parfois souligné la lucidité des rêves ou leur capacité à désigner les problèmes sans prendre de gants ni tourner autour du pot, en les dramatisant même et les faisant ainsi apparaître encore plus nets et plus grands qu'ils paraissent à la conscience éveillée. [...] Les rêveuses voient ce qui est perçu inconsciemment dans la vie éveillée »<sup>182</sup>. Ainsi, ce rêve met en scène des éléments que nous avons pu décrire comme définissant les situations de travail au

---

<sup>180</sup> Bernard Lahire, *L'interprétation sociologique des rêves*, Paris, La Découverte, 2017, p.258.

<sup>181</sup> Notons quelques brèves mentions de cauchemars liés aux situations de travail chez Rahma et Wassila, sans que nous n'ayons malheureusement d'informations sur le contenu de ces rêves.

<sup>182</sup> *Ibid.*, p.270 et 273.

sein de notre supermarché : la réquisition pour s'occuper de tâches en rayon, l'implication du directeur sur le terrain, le contrôle du travail que cela engendre<sup>183</sup> et le rôle de pacification joué par le syndicat personnifié sous les traits de Romain. De plus, ce rêve nous donne un exemple idéal de la définition que nous avons donnée du « texte caché ». En effet, la bravade avec laquelle je réponds à cette réprimande dans le rêve contredit la réaction de subordination que j'aurais probablement si le même reproche m'était fait dans la vie éveillée, c'est-à-dire dans le « texte public ». La contestation se retranche ainsi en coulisses, là où le pouvoir ne peut la réprimer. Bernard Lahire souligne alors les « effets thérapeutiques et politiques de l'explicitation des problèmes » permise par les rêves. En effet, la possible conscientisation des problèmes qui nous animent lorsque l'on se penche sur nos rêves peut faire figure de premier pas vers une remise en cause des structures sociales à l'origine de ces problèmes. Dans cette perspective, la mise en commun de récits de rêves ayant trait au travail pourrait permettre une désingularisation des problèmes en les réinscrivant dans une dynamique collective. Un travail plus ample sur le matériau des rêves pourrait ainsi contribuer à mettre au jour les potentialités critiques contenues dans les rêves de salarié·es.

Le rêve de cette insubordination tire peut-être également sa substance du souvenir de l'insubordination, bien réelle celle-ci, que Sonia opposa à l'ancienne directrice quelques mois auparavant. Pour rappel, l'ancienne directrice avait confisqué le téléphone de Sonia après l'avoir surprise en sa possession, celle-ci s'en était alors révoltée et avait refusé de reprendre le travail après avoir insulté la directrice. Licenciée en conséquence, Sonia a alors profité de son entretien préalable au licenciement pour dévoiler à la directrice l'ampleur de la détestation que son irrespect avait suscité chez l'ensemble du personnel ; la directrice était alors sortie en pleurs de cet entretien. Ainsi, Sonia se révolte contre un rapport d'autorité qui l'infantilise et s'appuie alors sur l'abondante production de critiques concernant le mépris de la directrice qui étaient partagées au sein du « texte caché » pour amplifier le poids de sa contestation lors de l'entretien. James C. Scott parle en ce sens d'un « acte charismatique » pour caractériser la déclaration publique d'un « texte caché partagé que personne n'avait jusque-là eu le courage de prononcer

---

<sup>183</sup> L'interdiction de discuter en travaillant semble toutefois devoir être rapportée à mon premier emploi d'ouvrier agricole au cours duquel le propriétaire de l'exploitation nous interdisait formellement de discuter avec notre binôme lors des récoltes. Une première confrontation avec l'autorité hiérarchique qui réapparaît donc ici sous les traits des réprimandes adressées par mon directeur actuel, c'est-à-dire que le contexte des situations de domination vécues au supermarché a déclenché la réminiscence de cette interdiction de parler faisant partie de mon passé incorporé. Ainsi, l'analogie entre une situation de contrôle présente et une autre passée s'est révélé dans ce rêve par une opération de condensation.

à la face du pouvoir »<sup>184</sup>. En effet, les gestes de défi adressés au pouvoir ne peuvent être compris sans être référés à la signification et à la puissance qu'ils tirent de leur maturation au sein du « texte caché », qu'il s'agisse de rêves ou du partage de principes de justice en coulisses. Dès lors, la contestation latente qui se déploie dans le « texte caché » peut préfigurer de possibles manifestations publiques d'insubordination. Le surgissement sur la scène publique des critiques jusque-là cantonnées au « texte caché » fragilise alors les apparences hégémoniques de la domination, ce que souligne James C. Scott : « Une fois que le défi envers l'entreprise a quitté le texte caché et est devenu un fait public, il représente une menace à la légitimité d'un niveau que n'atteindrait jamais une hérésie maintenue en coulisse »<sup>185</sup>. Bien que l'insubordination de Sonia n'ait pas eu de conséquences sur la structuration des rapports de domination au sein du magasin – son geste étant réprimé par un licenciement, il n'a pas suscité d'autres vocations séditeuses –, elle manifesta avec éclat l'insatisfaction partagée dans le « texte caché » et parvint en conséquence à affecter l'illusion de légitimité que le pouvoir pouvait entretenir.

Ce détour opéré par les couples de notions « région antérieure » / « région postérieure » et « texte public » / « texte caché » visait ainsi à mettre en lumière le caractère souterrain que tend à revêtir l'activité critique des salarié·es. Si le procédé de conflictualisation tire sa charge politique de son énonciation publique, il nécessite néanmoins de prendre en compte les rapports de domination qui contraignent aux coulisses l'expression d'un discours critique ; un espace où le partage de principes de justice contribue à une amplification de la critique et à partir duquel une possible contestation publique tirerait sa puissance collective. C'est ainsi par le passage du privé au public que la contestation jusque-là larvée produit des effets politiques. Ce passage n'a toutefois rien d'évident et tient en partie à des variations conjoncturelles permettant de juger moins risqué de s'exprimer ouvertement. Cette question se trouve également être traitée par Michel de Certeau dont l'évocation d'une opposition entre l'invisible et le visible n'est pas sans nous rappeler le passage du « texte caché » au « texte public ». L'auteur propose en effet un schéma circulaire articulant espace et temps afin d'explicitier le processus de transformation d'un ordre social : partant d'une structure de pouvoir privant de lieu propre (I), s'acquiert dans la durée une « mémoire-savoir » des tactiques (II) qui intervient au « bon moment » pour saisir une « occasion » créée par des circonstances extérieures (III) et transformer par conséquent la structure initiale de l'espace de pouvoir (IV). Michel de Certeau adjoint alors ce schéma la

---

<sup>184</sup> James C. Scott, *op. cit.*, p.62.

<sup>185</sup> *Ibid.*, p.350.

dimension visible/invisible : « étant donné un établissement visible des forces (I) et un acquis invisible de la mémoire (II), une action ponctuelle de la mémoire (III) entraîne des effets visibles dans l'ordre établi (IV) »<sup>186</sup>. Le « texte caché » de dissentiment que nous développons précédemment est ainsi semblable à l'acquisition invisible d'une mémoire des savoirs quotidiens qui surgit sur la scène publique à la faveur d'événements contingents pour ouvrir la voie à d'autres possibles : « [La mémoire] se construit au contraire d'événements qui ne dépendent pas d'elle, liée à l'expectation qu'il va se produire ou qu'il doit se produire quelque chose d'étranger au présent. Bien loin d'être le reliquaire ou la poubelle du passé, elle vit de croire à des possibles et de les attendre, vigilante, à l'affût »<sup>187</sup>.

Ainsi, les critiques exprimées dans notre supermarché se révèlent être faiblement politisées. Si leur charge contestataire s'amplifie par l'invocation de principes de justice témoignant un désaveu pour l'existant, les critiques ne parviennent à monter sur scène pour conflictualiser publiquement leur position. La contestation ne disparaît pas pour autant mais se développe en coulisses, là où les rapports de domination s'amenuisent et où elle demeure attentive aux contingences susceptibles de lui permettre de surgir sur scène. Il s'agit alors à présent d'explicitier de manière plus approfondie les conditions de possibilité d'une critique politisée au regard des trajectoires sociales de nos enquêtées et des contextes d'interaction.

### **Partie III – Les déterminants de la critique**

Le faible degré de politisation des critiques que nous avons précédemment explicité nous conduit désormais à nous interroger sur les conditions d'émergence de la critique dans le cadre du travail. Il s'agit en effet de spécifier les déterminants et les entraves à l'expression de critiques afin de rendre compte de la configuration des possibilités contestataires au sein du magasin. À ces fins, nous nous appuyons sur la « formule générale d'interprétation des pratiques » que propose Bernard Lahire depuis de nombreux travaux et qu'il mobilise notamment dans son ouvrage sur les rêves. Il s'agit ainsi pour le sociologue d'appréhender les pratiques des individus comme étant au croisement de leurs dispositions incorporées et des contextes présents de leur déploiement : « Selon le degré de contrainte ou de coercition du

---

<sup>186</sup> Michel de Certeau, *op. cit.*, p. 128.

<sup>187</sup> *Ibid.*, p.131.

contexte, les dispositions peuvent être plus ou moins fortement sollicitées, inhibées, ou laissées à une plus « libre » expression. Et selon leur degré de constitution-renforcement et de puissance, les dispositions sont plus ou moins facilement mobilisables ou activables [mais aussi plus ou moins difficilement inhibées ou mises en veille] par les contextes qui les sollicitent »<sup>188</sup>. Bernard Lahire évoque alors un « équilibre dynamique des forces » pour qualifier cette relation dialectique entre dispositions et contextes. Si l'analyse des pratiques requiert donc de tenir ces deux composantes ensemble, nous les développerons ici successivement afin de faciliter leur présentation. Les discours critiques dans notre magasin seront ainsi premièrement abordés au regard des dispositions sociales de nos enquêté·es (A), puis dans un second temps au regard des contextes d'interaction définissant les situations de travail (B).

#### A) Dispositions sociales et trajectoires dans la constitution d'un rapport critique au travail

Appréhender les pratiques quotidiennes des individus, et plus spécifiquement ici la capacité de nos enquêté·es à développer des discours critiques dans le cadre de leur travail, suppose premièrement de se pencher sur l'analyse de leurs dispositions sociales. En effet, la composante dispositionnaliste de la formule d'interprétation des pratiques insiste sur la construction des manières d'agir et de penser des individus comme étant autant de schèmes incorporés ayant été acquis au fil des expériences passées, et ce dans une diversité de cadres socialisateurs (famille, école, groupes de pairs, travail, etc.). Si nous nous concentrerons dans la dernière sous-partie sur les effets d'activation ou d'inhibition propres aux contextes d'interaction, la focalisation première sur les dispositions vise à expliciter le poids du passé incorporé dans l'appréhension des situations de travail.

Dans cette perspective, il importe de présenter les trajectoires socio-professionnelles de certain·es de nos enquêté·es afin de saisir l'importance des dispositions dans la constitution d'un rapport critique aux situations de travail. Commençons alors avec Lionel, le responsable du rayon boucherie. Celui-ci naît au début des années 1970 en Seine-Saint-Denis d'une mère secrétaire comptable et d'un père travaillant à la conception de chaudières. Il n'a jamais quitté ce département dans lequel il vit toujours avec sa femme Florence – travaillant depuis un an avec nous à la petite boutique jouxtant le magasin – et leurs trois filles (respectivement

---

<sup>188</sup> Bernard Lahire, *op. cit.*, p. 510.

étudiantes dans le secondaire, en commerce international et en licence d'art) dans une maison qu'ils ont achetée à Drancy. Si le parcours professionnel de Lionel a surtout été marqué par ses nombreuses années passées dans la grande distribution – celui-ci ayant travaillé pour cinq enseignes différentes à des postes de chef boucher, de directeur de magasin et de responsable boucherie à l'échelle du groupe – il a également été ponctué par quelques parenthèses dans la manutention au sein des aéroports franciliens, dans le secteur bancaire, mais aussi, et surtout, par la gestion de sa propre boucherie durant cinq années jusqu'à ce que l'épidémie de « vache folle » ne le contraigne à mettre la clef sous la porte. Malgré cette mésaventure, Lionel porte un regard satisfait sur sa trajectoire qui l'a conduit, après avoir été élu meilleur apprenti de France, à occuper de nombreux postes à responsabilité au sein du secteur boucherie de la grande distribution. Il exprime en ce sens une certaine foi méritocratique qui transparaît dans des expressions célébrant l'abnégation face aux difficultés : « *il faut se donner les moyens de réussir* », « *quand on a vraiment envie, on peut* », « *faut savoir ce qu'on veut dans la vie, tu te donnes un objectif et tu mets les moyens pour l'atteindre* ». Lionel fait alors lui-même référence à sa jeunesse pour expliquer son inextinguible désir de « réussite » : aux origines modestes de sa famille dont il souhaite s'affranchir, à une éducation stricte dont il conserve des valeurs d'ordre, de probité et d'exemplarité, et à la disparition prématurée d'une parente proche qu'on suppose être sa mère et qu'il s'évertue, en tâchant de « *réussir tout ce [qu'il] touche* », à rendre « *fière de [lui]* ». C'est ainsi à partir de ces quelques éléments biographiques que l'on peut tenter d'appréhender la rigueur avec laquelle Lionel exerce son métier et les jugements qu'il émet sur ses situations de travail. En effet, cette volonté tenace de toujours « *réussir* », « *d'être exemplaire* », « *de donner une bonne image de soi* » et de « *toujours avoir le cul propre* », conduit Lionel à faire preuve d'un réel dévouement pour son travail qui se reflète dans sa forte implication dans la vie du magasin et par un sens aigu du « travail bien fait ». Lionel s'impose alors à lui-même des exigences dont il se désole qu'elles ne soient partagées par nombre de ses collègues. Celui-ci blâme en conséquence celles et ceux qui font leur travail par-dessus la jambe et dont le seul souci est de toucher leur salaire à la fin du mois, des personnes qui ne « *foutent rien* » qu'il serait enclin à « *jeter* » s'il était patron (cf. *supra* p.57). Lionel se rapporte en effet régulièrement au cours de l'entretien à ses expériences passées de directeur de magasin et de patron de boucherie pour appuyer ses positions. Si celles-ci l'inclinent à concevoir « jeter » les personnes trop peu consciencieuses à son goût, elles sont également mobilisées pour critiquer avec vigueur l'ancienne directrice et ses comportements qui dérogeaient aux normes encadrant un rôle qu'il connaît bien. À ce titre, bien que Lionel soit porteur de certaines dispositions propres à légitimer l'autorité et la hiérarchie, il a également intériorisé des valeurs de respect et

de considération qui se sont exprimé par une profonde exécution pour le mépris affiché par la directrice. Ainsi, si la trajectoire ascendante de Lionel et les postes de direction qu'il occupa semble avoir participé à l'incorporation de représentations sociales légitimant les hiérarchies par une distribution supposément méritocratique des places, la socialisation de Lionel paraît également être marquée par un profond attachement aux principes de justice. Dans cette perspective, il convient de souligner les possibilités de critiques radicales susceptibles d'émerger chez celles et ceux qui semblent contre-intuitivement se conformer aux discours hégémoniques, un point qu'a notamment développé James C. Scott : « C'étaient paradoxalement les "conformistes", ceux qui semblaient, en apparence du moins, accepter les valeurs de l'école (instrument hégémonique par excellence de la société moderne), qui représentaient alors la plus grande menace. Dans la mesure où ils se comportaient comme s'ils acceptaient la promesse implicite de l'idéologie dominante (si tu travailles dur, obéis à l'autorité, reçois de bonnes notes à l'école et ne te mêles pas des affaires des autres, tu seras promu au mérite et obtiendras un emploi intéressant), ils consentaient au sacrifice de l'autodiscipline et du contrôle, et développaient des attentes qui étaient la plupart du temps trahies. [...] Le système a ainsi probablement plus à craindre des subordonnés chez lesquels les institutions de l'hégémonie ont été les plus efficaces »<sup>189</sup>. De ce point de vue, la prégnance de telles dispositions n'exclut pas de potentielles ruptures. Lionel a ainsi déjà pu nous faire part de ce type d'attentes déçues et du sentiment d'injustice qu'elles provoquent : une première fois manifestement lorsque son ascension dans l'encadrement d'un groupe de grande distribution pour lequel il travaillait auparavant a brutalement été interrompue suite à l'acharnement d'un de ses supérieurs l'ayant pris en grippe ou, plus récemment dans notre magasin, alors que son abnégation au travail ne se trouve être récompensée par une mutation qu'il ne cesse de réclamer et qui, par ailleurs, détériore considérablement son état de santé. L'amertume engendrée par ces croyances déçues est ainsi susceptible de porter en elle le germe de la dissidence.

La trajectoire de Pascale, à l'inverse de celle de Lionel, se révèle être davantage caractérisée par un certain déclassement. Comme nous avons pu brièvement l'évoquer précédemment, Pascale est née au Liban en 1960 et n'arrive en France qu'à l'âge de 34 ans, en 1994. Fille de deux fonctionnaires, elle grandit à Beyrouth avec ses sept frères et sœurs. Après une licence de physique au Liban et un diplôme d'anglais obtenu aux États-Unis, Pascale devient professeure de physique et de mathématiques dans l'enseignement secondaire. Son faible salaire

---

<sup>189</sup> James C. Scott, *op. cit.*, p. 196-197.

d'enseignante et la forte inflation que connaît le Liban au début des années 1990 après la guerre civile poussent néanmoins Pascale à émigrer en France où elle rejoint sa sœur aînée. Après quelques petits boulots exercés dans des restaurants et dans un pressing, Pascale parvient à rentrer en caisse dans notre supermarché par l'entremise de sa sœur, elle-même employée au magasin. Elle devient après deux années suppléante et rencontre dans le magasin son mari, Paul, le chef poissonnier, avec qui elle a deux filles. Celles-ci sont toutes deux étudiantes, l'une en physique, l'autre en médecine, et habitent avec leurs parents dans une maison à Courbevoie, dans les Hauts-de-Seine. Lorsqu'au début de notre entretien je questionne Pascale sur la manière dont s'est fait son arrivée dans le magasin et qu'elle me détaille ses premiers petits boulots lorsqu'elle s'installa à Paris, elle tient tout de suite à me faire part des études qu'elle a faites au Liban et aux États-Unis et du statut de professeure qu'elle avait dû abandonner. Elle me témoigne alors du désajustement entre son « *niveau mental* » qu'elle acquit par ses études et les basses besognes dont elle devait désormais péniblement s'acquitter. Une situation qui lui est délicate à vivre et par laquelle s'exprime un sentiment de déclassement. Celui-ci transparaît par ailleurs, dans un souci apparent de réhabilitation statutaire, par une importante implication dans les études de ses filles avec lesquelles elle me dit être très exigeante, mais aussi par l'expression d'une condescendance envers certains collègues :

*Entretien avec Pascale, le 4 juin :*

*Dans la continuité de sa diatribe contre Fatoumata qu'elle juge « scandaleuse et agressive », Pascale poursuit : « Parce qu'elle aime pas les gens qui prennent le dessus sur elle... Regarde. Elle a jamais été à l'école, elle aime nous écrire sur les petits papiers tu vois... une mentalité un peu primaire. Et moi je peux pas m'entendre avec un primaire. Je peux l'écouter quand elle me dit, parce que c'est joli à entendre, "mes petits-enfants m'ont dit ça", et je dis "ah oui, et alors qu'est-ce qu'il a dit ?", j'aime bien, c'est une expérience, pour un primaire comme pour quelqu'un normal, ça on peut entendre. [...] Mais ça n'a jamais, pour des choses vraiment de travail, elle a jamais résolu euh... elle s'est jamais résolue qu'il y ait plus fort qu'elle »<sup>190</sup>.*

Ce sentiment de déclassement conduit ainsi Pascale à s'atteler à un travail de distinction qui passe par le dénigrement de collègues ne possédant ses titres universitaires, par l'affirmation d'une pleine maîtrise de son travail et par un souci de contrôle de l'accès au poste de suppléante, seule source d'élévation au sein de la hiérarchie informelle. La prégnance du passé incorporé se reflète alors ici par un désajustement entre les dispositions acquises dans une série d'expériences socialisatrices passées et la position sociale présentement occupée. De plus,

---

<sup>190</sup> Outre le mépris exprimé envers une personne qui n'est selon elle « jamais allée à l'école », on ne peut exclure, connaissant les opinions de Pascale, la prégnance de préjugés racistes dans l'expression d'une telle condescendance.

comme nous l'avons également abordé dans la partie précédente, la référence au passé incorporé s'est manifestée dans le cas de Pascale à l'occasion de sa critique du supposé « communautarisme musulman » au sein du magasin (cf. *supra* p.97-98). Celle-ci se réfère en effet à plusieurs reprises au cours de l'entretien à son passé au Liban pour appuyer son propos : « *je connais, je viens de leur pays, de leur origine, de leur source, je connais comment ils sont* » ou encore « *ils viennent pas avec un chrétien contre un musulman, moi je viens de leur pays, de leur origine, ils étaient comme ça là-bas avec nous et c'est la même chose qui se produit en France, la même chose !* ». Bien que nous ne disposions de suffisamment d'informations sur la vie de Pascale au Liban – sur son expérience de la guerre civile (1975-1990)<sup>191</sup>, sur une éventuelle socialisation religieuse ou sur la nature des rapports entretenues avec les autres communautés confessionnelles qui l'entouraient – pour pleinement saisir la teneur des dispositions incorporées à cette période, celles-ci paraissent explicitement activées et mobilisées par Pascale pour appréhender la fragmentation du collectif de travail. Ainsi, ses dispositions, dont on doit reconnaître que le contexte exact de constitution nous échappe, influencent grandement son rapport au travail et aux relations qu'elle y entretient. Enfin, notons que Pascale a pu nous témoigner à diverses reprises de certaines prédispositions réactionnaires – et notamment d'un goût prononcé pour l'autorité et la hiérarchie – dont on peut raisonnablement supposer qu'elles aient été acquises selon les mêmes modalités d'incorporation que ses représentations racistes. La possibilité de voir Pascale développer des postures critiques, dans une perspective émancipatrice, vis-à-vis des rapports de domination au sein du magasin paraît par conséquent bien maigre au regard de ses dispositions intériorisées.

Le parcours de Rahma diffère lui sensiblement des trajectoires de Lionel et de Pascal que nous venons d'exposer. Rahma naît à Damas, en Syrie, au milieu des années 1990 et y grandit jusqu'à ses sept ans, âge auquel elle s'en va vivre en Algérie d'où ses parents sont originaires. Ses premières années en Syrie s'expliquent par la fonction de diplomate qu'occupait son père à ce moment-là et qui conduisit donc la famille à s'y installer quelques temps. Une fois cette mission terminée, Rahma et sa famille retournent à Alger où son père dispose d'un poste de haut gradé au sein de l'armée algérienne et où sa mère est enseignante. Rahma a deux grandes sœurs qui,

---

<sup>191</sup> Le souvenir de cette guerre n'a jamais été mentionné par Pascale. Seule sa sœur cadette, Nathalie, elle aussi employée en caisse, y a déjà fait référence pour souligner sa propre ténacité : « moi je suis née sous les bombes alors pas grand-chose me fait peur ». La famille de Pascale semble donc bel et bien avoir fait l'expérience de cette guerre. Toutefois, l'inférence que je fais entre l'évocation par Pascale de tensions interconfessionnelles durant son enfance au Liban et l'expérience de la guerre civile ne se soutient d'aucune mention explicite de sa part et demeure donc une hypothèse.

après leurs études en Syrie puis en Algérie, sont respectivement devenues architecte et vétérinaire. Celles-ci s'installent alors à Paris pour y travailler. Rahma les rejoint en 2017 afin de poursuivre ses études de traduction arabe à l'Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis. Quitter le confort du foyer familial pour aller vivre à Paris a été une épreuve particulièrement difficile pour Rahma qui a eu énormément de mal à s'adapter à ce nouveau quotidien.

Entretien avec Rahma, le 9 juin :

*« La première année j'voulais pas rester ici, c'étaient mes parents qui m'ont limité obligé de rester ici, moi je voulais rentrer – Pourquoi ? Qu'est-ce qui te déplaisait ? – C'était le stress tu vois, le stress... Là-bas je faisais rien, parce que mon père était militaire, j'avais un chauffeur pour moi, j'avais... je faisais vraiment rien. Après arrivée ici j'étais obligée de faire la paperasse, tu vois y'avait plein de trucs à faire, la banque, la préfecture... Et moi j'pouvais pas gérer tout ça. J'me suis dit "faut que je rentre chez moi, c'est pas la vie que je veux" »*

Malgré ces difficultés, Rahma reste à Paris et peut compter sur le soutien de ses sœurs et de ses parents pour l'épauler. Deux années après son arrivée, elle décide de rechercher un emploi en parallèle de ses études. Un emploi qui ne s'imposait pas pour des raisons financières mais davantage pour s'affranchir du sentiment de dépendance qu'elle éprouvait.

Entretien avec Rahma, le 9 juin :

**R :** *Franchement Adrien en fait c'était pas une nécessité pour moi de travailler. Quand je suis arrivée, j'ai pas travaillé pendant deux ans, c'est mon père qui... c'était pas une nécessité tu vois. C'était mon père qui m'envoyait de l'argent, mes sœurs. Après à un certain moment ça devient gênant, tu vois ? Tu prends de l'âge, t'es pas responsable et... c'est là que j'ai décidé de travailler [...] Mon père il a m'a beaucoup soutenu, c'est lui qui payait tout pour moi, mes vacances, les billets... je me suis jamais souciée. D'ailleurs quand il est venu ici au magasin il était étonné...*

**A :** *Ah il est venu te voir au magasin ?*

**R :** *Oui ! Juste avant que les frontières ferment avec le covid. Et il a dit "je suis fière de toi" parce qu'il a jamais cru que je sois comme ça, que je travaille dans un magasin comme ça, caissière, le contact avec les gens, je nettoie les paniers et tout [rires]*

**A :** *Il pensait pas que tu pouvais faire tout ça ?*

**R :** *Non, parce que c'était moi la plus gâtée, entre mes sœurs, c'est pour ça*

**A :** *Ca t'a fait plaisir j' imagine qu'il te dise ça alors*

**R :** *Oui oui ! C'est pour ça là j'ai pas envie de revenir en arrière, parce que des fois j'ai envie de tout arrêté comme ça, j'avais une vie meilleure avant mais là le fait que... qu'il voit que je suis plus responsable, c'est... c'est important.*

Ainsi, en dépit des nombreuses critiques que Rahma peut formuler sur la pénibilité du travail de caissière et sur les conditions dans lesquelles celui-ci doit être exercé, elle entretient malgré tout un rapport positif à un emploi qui lui offre une indépendance et une autonomie dont elle ressentait le pressant besoin. Travailler en tant que caissière permet alors à Rahma de susciter la fierté de sa famille en démontrant sa capacité à se débrouiller par elle-même. On comprend par conséquent que les origines sociales de Rahma ne la contraignaient nullement à ce travail

subalterne mais plutôt qu'elle s'y engagea pour des raisons plus symboliques. Cette absence de nécessité matérielle introduit alors une distinction importante dans l'appréciation de l'expérience de travail puisque l'obligation de se maintenir à cet emploi se fait moins vitale. On pourrait ainsi supposer que la position singulière de Rahma, non soumise à l'impératif salarial pour subsister, lui offre une plus grande latitude pour contester ouvertement l'organisation du travail. Néanmoins, en sus du fort attachement à l'autonomie conférée par cet emploi, il semblerait que la propension potentielle de Rahma à adopter des postures critiques à l'encontre de son travail s'amenuit au regard des comparaisons faites avec une expérience professionnelle passée. En effet, au cours de l'entretien, Rahma modère à plusieurs reprises ses critiques concernant l'organisation du travail au sein de notre magasin en faisant référence à une première expérience en caisse qu'elle connut dans une autre enseigne, quelques mois avant de nous rejoindre, et qu'elle qualifie de « traumatisante ».

*Entretien avec Rahma, le 9 juin :*

*« Avant j'étais à Franprix, je crois un mois et demi, mais c'était horrible. J'étais en caisse mais en fait je faisais tout, c'est ça l'inconvénient à Franprix, tu fais tout, tu fais la caisse, les rayons, ... Y'a pas de chaise, y'a pas de pause, y'a pas... oui. Je faisais dix-huit heures, six heures debout, y'a pas de chaise, y'a pas de pause, c'était juste horrible. En plus je devais faire la caisse et les rayons en même temps, t'as vu les Franprix ils sont plus petits, des fois toute seule. Juste horrible. [...] Le premier jour là dans notre magasin j'étais méfiante, je me disais "est-ce que ça va être mieux que Franprix ?". Mais Franprix y'a pas pire j'crois. Franprix ils abusaient des étudiants, d'ailleurs l'autorisation de travail ils voulaient pas me la faire, parce qu'ils devaient payer quelque chose ou je sais pas quoi. Et j'ai pas le droit de travailler sans, sinon je serais renvoyée chez moi directement. Et y'avait aucun avantage là-bas, les congés non j'crois, parce que j'avais pas eu d'autorisation donc en gros j'étais pas réglo. C'est pour ça ils abusaient des étudiants, que ce soit Français ou étrangers. Mais ouais ils abusaient de nous, nettoyer les chambres froides, les sanitaires, ... Parce qu'ils savent que y'a des étudiants qui sont obligés de travailler, c'est pour ça... – Ils en profitaient ouais. Et du coup tu me disais quand t'es arrivée ici t'avais peur que ce soit pareil ? – Euh oui, franchement oui, après j'me suis dit "bon, je vais voir, je vais essayer un mois, après je vais voir". De toute façon si ça passe pas j'suis pas obligée. D'ailleurs j'étais un peu rassurée parce que Nabil, sur place, il a directement demandé l'autorisation de travail, et ça c'était bien par rapport à Franprix. [...] C'est pas comme Franprix, ça a rien à voir. Je sais pas si c'est parce qu'on est plus nombreux ou qu'y a un syndicat derrière ou... mais en tout cas c'était pas pareil parce que Franprix ça m'a traumatisée – Parce que pour le coup ici t'étais seulement en caisse et on t'envoyait pas en rayon ? – Si mais c'était vite fait et la plupart du temps à peine j'y vais et ils me rappellent pour ouvrir ma caisse [...] franchement les trucs qu'ils te demandent c'est pas vraiment gênant, c'est pas des trucs... je peux pas me plaindre en fait par rapport à ce que j'ai vu à Franprix ».*

L'appréhension des situations de travail se fait donc en mobilisant des expériences professionnelles passées qui fournissent un cadre de référence à partir duquel sont jugées les situations présentes. Pour Rahma, son premier emploi à Franprix constitue alors l'expérience fondatrice d'une « horreur », d'un « traumatisme », d'un « pire », à côté de laquelle passer

quatre heures d'affilée assise en caisse à attendre sa pause figure un « mieux » dont elle estime ne « pas avoir à se plaindre ». Cette expérience du « pire » paraît ainsi disposer Rahma à *encaisser* sans broncher. Toutefois, ce premier emploi a également conduit Rahma, par une socialisation au « pire », à intérioriser une réelle aversion pour la polyvalence excessive, pour les tâches dégradantes mais aussi, et surtout, pour le mépris témoigné par ses supérieures hiérarchiques. Dans cette perspective, on peut supposer que la condescendance de notre ancienne directrice a ravivé chez Rahma l'âpre souvenir de cette expérience à Franprix et que c'est précisément par la réactivation des dispositions qu'elle acquit au cours de cette expérience traumatisante qu'elle formula ses critiques à l'encontre de la directrice (cf. *supra* p.91-92). Ainsi, le passé d'un « pire » au regard duquel le présent ne peut prendre les traits que d'un « mieux », n'exclut pas totalement toute possibilité de contestation puisque ce passé a socialisé, jusqu'au dégoût, à ce qui fait désormais figure d'un *intolérable*.

La présentation de ces trois trajectoires socio-professionnelles nous aura ainsi permis d'observer le poids des dispositions acquises au cours d'expériences passées dans l'appréhension des situations de travail et dans la constitution d'un rapport critique au travail. Il s'agissait alors par là d'interroger les conditions sociales susceptibles de déterminer l'émergence de possibles contestataires. Dans cette perspective, les travaux de Pierre Bourdieu ont souligné le sens étroit du possible qui caractériserait le rapport à l'avenir des dominé·es. Ceux-ci seraient en effet amené·es, par l'intermédiaire d'un *habitus* fonctionnant par l'intériorisation des structures sociales et l'extériorisation des dispositions acquises en des pratiques, à ajuster leurs espérances subjectives en fonction de leurs possibilités objectives<sup>192</sup>. En ce sens, les dominé·es développeraient une conscience subjective d'un horizon des possibles restreint qui les inclinerait donc à un certain fatalisme et à la perception d'une inéluctabilité des « choses de la vie ». Une interaction recueillie au cours de notre enquête illustrerait ce point.

*Journal de terrain, le jeudi 25 février :*

*Après ma pause, je reprends ma place à la caisse 1. Je saisis alors quelques bribes d'une discussion entre Nathalie, venue remplacer Yasmine aux SCO se trouvant juste derrière moi, et un client qu'elle semble manifestement connaître. Leur discussion semble porter sur le probable reconfinement qu'on annonce imminent :*

---

<sup>192</sup> Pierre Bourdieu, « Avenir de classe et causalité du probable », *Revue française de sociologie*, n°15, 1974 ; Dans un chapitre consacré à la notion de possible développée dans les travaux de Pierre Bourdieu, Haud Guéguen et Laurent Jeanpierre écrivent : « L'habitus produit des espérances et des vocations compatibles avec les possibilités objectives de succès ou d'échec, avec un "à venir probable" en tout point opposé à l'idée de "futur comme "possibilité absolue"" qui est notamment rattachée au concept sartrien de "projet", Haud Guéguen et Laurent Jeanpierre, *op. cit.*, p. 241.

*Nathalie* : *Qu'est-ce que vous voulez... C'est comme ça, on y peut rien. C'est la faute à personne.*  
*Client* [d'un ton aimable] : *Ah ba si, justement, c'est la faute du gouvernement !*  
*Nathalie* [après un silence, soupire] : *C'est la vie hein...*

Les réactions de Nathalie semblent en effet témoigner de l'intériorisation d'une déprise totale sur le cours des choses *qui nous arrivent*, déprise qui serait caractéristique du rapport au possible des classes dominées. Dans cette perspective, il appartiendrait aux chercheur·ses, selon Pierre Bourdieu, de mettre au jour les structures objectives de l'ordre social qui président à l'aliénation des possibles, geste libérateur permettant aux dominé·es de prendre conscience de leurs déterminations. Toutefois, cette posture épistémologique surplombante<sup>193</sup>, qui vise à « dévoiler » des vérités que bien qu'éprouvées par les dominé·es elles leur demeuraient *méconnues* – Michel de Certeau parle en ce sens de « docte ignorance » –, oblitère la relative compréhension qu'ont les individus des contraintes structurales commandant à leur domination et les savoirs critiques qu'ils mobilisent pour s'y aménager des espaces de liberté. Ainsi persiste malgré tout la figuration de possibles contestataires au creux des critiques de celles et ceux dont les dispositions sociales ne destinent qu'à des « chances objectives » restreintes : pour Lionel, c'est à partir de l'intériorisation d'un discours méritocratique dont les promesses tendent à être trahies qu'est susceptible de poindre une contestation de la distribution des places dans l'ordre social ; pour Rahma, c'est à partir de l'intolérable des situations de domination au travail qu'elle a vécues que germe une critique exprimant implicitement l'espérance de possibles alternatifs dans lesquels la dignité des travailleur·ses serait respectée. Il importe alors désormais, pour terminer cette revue des possibles contestataires, d'observer comment ces dispositions trouvent à être activées ou inhibées en fonction des contextes d'interaction définissant les situations de travail.

## B) Les contextes d'interaction ou la contention de la critique

Comme nous l'énoncions précédemment dans la présentation de la « formule générale d'interprétation des pratiques », les dispositions des enquêté·es s'expriment avec plus ou moins d'acuité selon les contextes dans lesquels elles se trouvent sollicitées. Dans cette perspective, Bernard Lahire souligne la variation des contraintes de sollicitation des dispositions suivant les contextes : « il y a des contextes forts et des contextes faibles, des contextes fermés ou rigides

---

<sup>193</sup> Jacques Rancière, *Le Maître ignorant*, Paris, Fayard, 1987.

et des contextes ouverts ou souples, des contextes institutionnalisés et même codifiés (*e.g.* un discours officiel ou une plaidoirie dans un tribunal) et des contextes flous, lâches ou faiblement institutionnalisés (*e.g.* une discussion entre amis) »<sup>194</sup>. Ainsi, l'attention portée au contexte implique de s'intéresser au cadre institutionnel et organisationnel dans lequel les pratiques se développent, mais aussi au cadre de l'interaction définissant les circonstances directes de l'action.

Il s'agit ainsi pour nous, dans un premier temps, de nous concentrer sur le poids que représentent les dispositifs organisationnels dans la formulation de critiques au travail. Une perspective qu'a notamment pu adopter Camille Hamidi en ayant recours à une approche interactionniste afin de saisir les processus d'évitement du politique à l'œuvre au sein d'associations. En effet, la sociologue a ainsi pu rendre compte des mécanismes par lesquels les membres d'une association, en dépit des objectifs politiques qu'ils défendaient, tendaient à restreindre leurs discours opérant des montées en généralité afin de privilégier des actions plus adaptées à leurs moyens et ce pour entretenir un sentiment d'utilité et d'efficacité : « le souci de se sentir utile dans son engagement trouve deux déclinaisons privilégiées dans l'univers associatif étudié ici. La première réside dans la rhétorique de l'urgence [qui met l'accent] sur l'urgence des situations dans lesquelles se trouvent les bénéficiaires, urgence qui impose un traitement individualisé, rapide et ponctuel du problème, correspondant là encore au niveau auquel l'association a les moyens d'agir. [...] Enfin, le souci de se sentir utile trouve une seconde déclinaison dans le traitement volontiers psychologique des difficultés des bénéficiaires et des solutions à leur proposer. Parce qu'une caractérisation psychologique des problèmes permet de concevoir une réponse individuelle que l'association peut facilement apporter »<sup>195</sup>. De la même manière, Romain Huët a pu mettre en lumière la dépolitisation propre au dispositif d'écoute de l'association de prévention contre le suicide dans laquelle il mena son enquête. Fondé sur des principes psycho-sociaux insistant sur la responsabilité individuelle des personnes face à leurs souffrances et aux capacités de réforme qu'il leur faut mettre en œuvre – ce dont l'usage en vogue du terme « résilience » témoigne –, le dispositif d'écoute conduit à une « occultation de la dimension politique de la souffrance » et à un « ajournement de la colère » des appelants : « Le dispositif d'écoute est une perpétuation de l'ordre social où chacun est considéré comme responsable de soi et donc de sa situation actuelle et de ses possibilités de réforme. [...] La dénégarion de la colère s'intègre à une tendance qui pousse l'individu à s'accommoder d'une

---

<sup>194</sup> Bernard Lahire, *op. cit.*, p.509.

<sup>195</sup> Camille Hamidi, « Éléments pour une approche interactionniste de la politisation », *op. cit.*, p. 14-15.

expérience de vie quand bien même il la jugerait injustifiée. [...] Au final, l'espace d'écoute fonctionne comme une incitation au renoncement, c'est-à-dire un espace au sein duquel la colère est incitée à s'apaiser »<sup>196</sup>. De ce point de vue, la dimension politique de la souffrance est étouffée par une invitation à se changer soi plutôt que le monde.

Les dispositifs organisationnels peuvent ainsi jouer un rôle d'obstacles à de possibles montées en généralité en incitant à resingulariser les situations dénoncées, ce qui s'est tout particulièrement avéré prégnant dans notre magasin. En effet, c'est précisément en ce sens que nous avons présenté dans le premier chapitre les « dispositifs de domestication de la critique » (cf. *supra* p.53-66). Pour rappel, nous avons observé qu'était entretenu dans notre magasin un brouillage de la frontière hiérarchique visant à mettre en scène une égalité entre encadrement et employé·es. Ce dispositif conduit à une personnalisation de la relation de domination que nous avons qualifiée, après Dominique Memmi, de « domination rapprochée ». Les dimensions spatiale et temporelle de la domination que met en exergue cette notion – qui se donne à voir dans la « coprésence continue » – permettent alors d'insister sur le poids de facteurs contextuels dans la caractérisation du rapport de domination. Ces spécificités par lesquelles tendent à se développer les relations de domination au sein des petites structures contribuent dans le même temps à modifier les modalités de contestation au travail<sup>197</sup>. En effet, le dispositif que nous avons mis au jour tend à favoriser l'énonciation de critiques sur un mode interpersonnel et psychologisant qui dénonce davantage les caractères individuels de chacun·e que la domination inhérente à la persistance de rapports hiérarchiques. C'est dans cette perspective que l'on peut appréhender la critique de Rahma à l'égard du mépris témoigné par l'ancienne directrice. En effet, bien que cette critique opère une montée en généralité par l'invocation de principes de justice – en termes de respect, de considération, de reconnaissance –, elle demeure circonscrite à une dénonciation personnelle de la directrice qui ne se subsume pas sous une critique plus ample de la subordination hiérarchique. Ainsi, les dispositions critiques intériorisées par Rahma lors d'une expérience professionnelle passée se trouvent sollicitées dans le contexte présent d'un mépris de la part de sa supérieure hiérarchique, ce qui conduit alors, sous l'effet d'un dispositif instaurant une forme de « domination rapprochée », à l'expression d'une critique psychologisante. De surcroît, le dispositif d'arrangements réciproques contribuant à l'entretien

---

<sup>196</sup> Romain Huët, *De si violentes fatigues. Les devenirs politiques de l'épuisement quotidien*, op. cit., p.270, 283 et 284.

<sup>197</sup> Ksenia Borisova et Frédéric Rey, « Conflits et régulations sociales dans les PME françaises », *Idées économiques et sociales*, 2014/4, n°178 ; Deede Sall, « La régulation des conflits dans les très petites entreprises (TPE) et les grandes entreprises (GE) : une question de taille ! », *Initio*, n°7, 2019.

de relations personnalisées entre encadrement et employé·es favorise également une restriction de la critique à sa seule dimension interpersonnelle. Les faveurs octroyées ou refusées par les supérieur·es hiérarchiques incitent en effet à louer leur « compréhension » et leur « indulgence » ou, au contraire, à réprouber leur « sévérité » et leur « intransigeance ». Les situations de domination au travail sont ainsi davantage interprétées comme des affaires de *personnes* plutôt que de *rappports sociaux*.

Enfin, il convient de prendre en compte les effets plus immédiats des cadres d'interaction sur les possibilités d'énonciation de critiques. En effet, nous avons d'ores et déjà pu établir que les critiques s'exprimaient plus librement en coulisses, là où les contraintes se font plus lâches. Si nous avons développé l'exemple paroxystique du rêve pour présenter les caractéristiques du « texte caché », celui-ci transparait plus communément au cours d'interactions partagées en salle de pause, dans les vestiaires ou au détour des rayons<sup>198</sup>. La critique s'épanouit ainsi dans des espaces et dans des temps se soustrayant momentanément aux contraintes imposées par la relation de domination. Dans cette perspective, les entretiens se sont révélés être des occasions privilégiées pour l'énonciation de critiques. Outre la réflexivité qu'encourageaient ces entretiens, leur longue durée et le fait qu'ils se tiennent, pour la plupart, en dehors des espaces de travail permettaient de les constituer en une coulisse propice à une plus libre dénonciation des situations de travail. Néanmoins, la liberté d'activité caractérisant les coulisses n'est pas pour autant dépourvue de limites. Bernard Lahire relativise en ce sens la liberté d'expression que James C. Scott tient pour acquise dans le « texte caché » : « Des contraintes d'une autre nature pèsent sur ces situations d'expression qu'on pourrait juger plus "libre" : "libre", l'expression l'est au sens où elle est libérée du lien direct avec le dominant, mais cette libération conduit la personne à être contrainte par d'autres cadres sociaux : les cadres familiaux, amicaux, les cadres mentaux de la rêverie éveillée ou du rêve durant le sommeil »<sup>199</sup>. Ainsi, l'appréhension des critiques exprimées en coulisses requiert tout de même de prendre en compte leurs situations d'énonciation, et notamment le statut des personnes interagissant. On a de la sorte pu observer que les critiques à l'encontre des « anciennes » s'exprimaient dans un entre-soi étudiant se déployant les weekends (cf. interaction avec Rahma et Nawel en salle de pause

---

<sup>198</sup> Erving Goffman relève à ce titre : « En adoptant le style de la coulisse, les gens peuvent transformer n'importe quelle région en coulisses. Ainsi, dans beaucoup d'établissements, les acteurs s'approprient une partie de la région antérieure et, en y agissant de façon familière, la retranche symboliquement du reste de la région », Erving Goffman, *op. cit.*, p.125. Ainsi, lorsque l'affluence de la clientèle se fait peu importante, les rayons et la zone des caisses automatiques peuvent se transformer lors de courts instants en de semblables coulisses.

<sup>199</sup> Bernard Lahire, *op. cit.*, p.255.

*supra* p.76), que la dénonciation des membres de l'encadrement s'effectuait nécessairement en leur absence ou encore, ce que l'on n'a pu observer mais que certains indices nous permettent de raisonnablement supposer, que les critiques à l'encontre des comportements sexistes des clients et des collègues étaient prioritairement partagées au sein du cercle de sociabilité féminine. Seule Sonia par son insubordination manifeste aura su faire surgir sur scène sa critique. L'explication d'une telle irruption soudaine n'est pas aisée compte tenu du fait qu'on ne bénéficie ici ni de l'appui d'une observation directe de cet événement, ni d'un entretien avec Sonia qui aurait potentiellement pu nous aider à l'interpréter. James C. Scott insiste dans cette perspective sur la dimension émotionnelle susceptible d'initier le surgissement de ce genre de gestes de défi : « Le courage de clamer un fragment ou l'intégralité d'un texte longtemps réprimé dépend en grande partie du tempérament de la personne, de sa colère et de sa témérité »<sup>200</sup>. En ce sens, on peut supposer que Sonia était plus en colère contre l'humiliation infantilissante qu'elle subit que rationnellement lucide sur les conséquences d'une telle indocilité. C'est toutefois le second temps de cette insubordination, lorsque Sonia profita de son entretien préalable au licenciement pour déverser à la directrice l'ensemble du « texte caché » de détestation la ciblant, qui nous permet de revenir à l'analyse des effets de contexte sur l'émergence de critiques. En effet, ce n'est qu'une fois se sachant licenciée et donc délestée du rapport d'autorité que Sonia amplifie sa dénonciation en mobilisant l'intense production critique partagée en coulisses. Un contexte singulier qui ne reflète donc pas les contraintes de subordination auxquelles sont usuellement tenues les salarié·es. Cela nous incite alors à conclure à la prédominance d'une inhibition de la critique dans le cadre ordinaire des interactions entre employé·es et encadrement.

Cette dernière partie nous aura alors permis d'explicitier les conditions d'émergence de la critique. En effet, l'énonciation d'une critique dépend du système de dispositions incorporées influençant l'appréhension des situations de travail et des contextes d'interaction activant ou inhibant ces dispositions. Des possibles contestataires paraissent ainsi germer chez nos enquêté·es par la mobilisation de dispositions constitutives d'une certaine propension à la critique. Toutefois, cette inclination se trouve réfrénée par des dispositifs organisationnels et un cadre ordinaire d'interaction contribuant à restreindre la charge contestataire de critiques qui tendent dès lors à se circonscrire à des griefs interpersonnels s'exprimant en coulisses.

---

<sup>200</sup> James C. Scott, *op. cit.*, p.359.

## Conclusion

Nous nous serons ainsi attachés par cette enquête à démontrer que les situations de domination au travail n'excluent pas toute critique et que toute critique ne peut être interprétée sans être référée aux situations de domination qui la fonde. Comme nous l'avons développé, la domination au travail s'explique premièrement par une dimension structurelle – la subordination salariale, la production et la reproduction de rapports sociaux de domination, et le rôle pacificateur du syndicat – qui trouve ensuite à s'affiner au sein du magasin par des dispositifs participant d'une personnalisation de la relation de domination qui n'est pas sans conséquence sur la fragmentation du collectif de travail. La domination au travail agit alors comme un cadre enserrant les salarié·es et contraignant sensiblement l'éventualité d'une mobilisation collective. Toutefois, émerge malgré tout à la surface semble-t-il étale de la domination un important bouillonnement critique. Celui-ci, bien que peu politisé au regard des critères définissant une politisation des discussions, exprime explicitement le désaveu régnant pour une expérience de travail – au travers de son organisation, de ses rapports hiérarchiques, de sa dimension relationnelle – qu'il faut à ces salarié·es supporter. Ces critiques, variables par leur contenu et leur ampleur selon les dispositions de chacun·e et les contextes d'interaction dans lesquels elles s'énoncent, recèlent alors en leur sein l'implicite de possibles alternatifs contestant l'idée d'une immuabilité de l'existant.

Si nous pouvons regretter de ne pas avoir pu réaliser tous les entretiens que nous souhaitions faire – notamment celui avec le directeur du magasin –, de n'avoir que partiellement pu récolter des éléments sur la vie hors-travail de nos enquêté·es ou encore de manquer de recul historique sur l'évolution de l'organisation du travail au sein de la grande distribution, notre dispositif d'enquête nous aura tout de même permis de nous tenir au plus près des capacités critiques mobilisées par ces employé·es pour contester les formes de domination qu'il leur faut subir. Cette ambition nécessitait de recourir à une démarche ethnographique à même de saisir les mécanismes de domination tels qu'ils se déploient insidieusement au sein d'un ordre social localisé et déterminent, en partie, les modalités d'énonciation des critiques. Notre travail, en dépit de sa focalisation sur un terrain circonscrit, peut ainsi possiblement ouvrir des pistes quant à l'étude des capacités critiques mobilisées par des travailleurs et travailleuses d'autres secteurs, potentiellement soumis·es à des configurations de domination divergentes, et dont on tend également d'ordinaire à conclure l'atonie.

Cette inclination assumée pour les productions critiques des dominées n'induit pas une cécité face à l'étendue des processus de domination mais, au contraire, réaffirme pleinement la nécessité d'analyser les rapports sociaux de domination en ce qu'ils fondent et imprègnent les discours critiques. Il s'agit cependant de déplacer le regard des mécanismes confortant la domination aux critiques par lesquelles est susceptible de poindre de plus émancipés horizons. Cette perspective se veut ainsi porteuse d'espérance et rejoint cette « manière d'être au monde et de se rendre le monde intelligible » que Luce Giard reconnaît à Michel de Certeau : « Chez Michel de Certeau sont toujours perceptibles un élan optimiste, une générosité de l'intelligence et une confiance donnée à autrui en sorte qu'aucune situation ne lui apparaît a priori comme figée ou désespérante. On dirait que, sous la réalité massive des pouvoirs et des institutions et sans se faire illusion sur leur fonctionnement, Certeau discerne toujours un mouvement brownien de microrésistances, lesquelles fondent à leur tour des microlibertés, mobilisent des ressources insoupçonnées, cachées chez les gens ordinaires, et par là déplacent les frontières véritables de l'emprise des pouvoirs sur la foule anonyme »<sup>201</sup>.

La prévalence de De Certeau pour l'ordinaire et ses microrésistances, à laquelle nous nous associons dans ce mémoire, n'invalide pas selon nous l'éventualité d'une contestation plus ouvertement radicale des structures de domination. Les « circonstances extérieures » par lesquelles se crée une « opportunité à saisir » pour transformer l'ordre des pouvoirs, et ce par la mobilisation d'une « mémoire-savoir » des tactiques, nous paraissent refléter certaines considérations épistémologiques à l'égard du « possible » et de « l'événement ». En effet, face à la « rupture d'intelligibilité » que constitue un « événement » et qu'il convient alors de resituer dans une « série pertinente »<sup>202</sup>, l'examen des possibles inscrits dans les discours critiques paraît précisément s'atteler à cette quête de sens puisque ceux-ci préfigurent, quotidiennement, ce qui advient par « l'événement ». Ce dernier s'interprète alors au travers des possibles qui lui préexistent<sup>203</sup>. C'est dans cette perspective que peut par exemple être appréhendé le mouvement des gilets jaunes. Faisant « événement » par leur affranchissement de toute structure partisane et par le rejet des étiquettes politiques, les gilets jaunes ont ainsi bousculé les schèmes d'intelligibilité conventionnels en sociologie des mouvements sociaux –

---

<sup>201</sup> Luce Giard, « Histoire d'une recherche », in Michel de Certeau, *op. cit.*, p. XIII.

<sup>202</sup> Alban Bensa et Éric Fassin, « Les sciences sociales face à l'événement », *Terrains*, 38, mars 2002.

<sup>203</sup> Haud Guéguen, « Du possible à l'événement : essai de typologie à propos de l'événement et de la contingence », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2015/1, n°19.

« l'événement » des mobilisations contre la réforme des retraites auquel nous faisons référence pour entamer ce mémoire n'en était en ce sens pas un. Néanmoins, le surgissement du mouvement sur scène, à la faveur de l'instauration d'une taxe d'apparence anodine, reflétait une ample activité tactique et critique qui infusait déjà en coulisses, dans le cours ordinaire des existences, par la dénonciation au sein du texte caché de l'expérience quotidienne du mépris, de la précarité grandissante, du sentiment d'injustice à l'égard des questions fiscales, du déficit démocratique ou encore du manque d'accès aux services publics. Les critiques quotidiennes, désavouant le présent, contenaient ainsi en elles l'espérance de possibles alternatifs. « L'événement » gilet jaune a alors tiré sa substance de cette intense activité critique et a contribué en retour, par l'expérience communale des ronds-points et la répression d'État, à politiser des personnes désormais plus en mesure de généraliser et de conflictualiser leurs critiques. L'ordinaire de la critique que nous avons dépeint dans notre supermarché, au travers des mots et des gestes dénonçant ce même mépris, cette même injustice, contient ainsi toujours des potentialités de politisation et de contestation plus ouvertement subversive de la condition salariale. Par ce mémoire nous nous sommes évertués à en dessiner les contours, les perspectives et les espérances, et ce afin de rendre sensible les basculements que *pourrait* consacrer l'événement.

## Bibliographie

### Épistémologie / Méthodologie :

- Avril Christelle, Cartier Marie et Serre Delphine, *Enquêter sur le travail. Concepts, méthodes, récits*, Paris, La Découverte, 2010.
- Becker Howard, *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte, 2002.
- Bensa Alban et Fassin Éric, « Les sciences sociales face à l'événement », *Terrains*, 38, mars 2002.
- Della Sudda Magali et Paoletti Marion, « Excluante, l'écriture inclusive ? », *Travail, genre et sociétés*, 2022/1, n°47.
- Dodier Nicolas et Baszanger Isabelle, « Totalisation et altérité dans l'enquête ethnographique », *Revue Française de Sociologie*, 1997.
- Dorlin Elsa, « Épistémologies féministes », in Dorlin Elsa (dir.), *Sexe, genre et sexualités. Introduction à la théorie féministe*, Paris, Presses Universitaires de France, 2008.
- Fournier Pierre, « 6. Le travail des générations : confronter des présents décalés », in Arborio Anne-Marie (éd.), *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*, Paris, La Découverte, 2008.
- Geertz Clifford, « La description dense. Vers une théorie interprétative de la culture », *Enquête* [En ligne], 6 | 1998, mis en ligne le 15 juillet 2013.
- Grignon Claude et Passeron Jean-Claude, *Le savant et le populaire. Misérabilisme et populisme en sociologie et en littérature*, Paris, Galimard, 1989.
- Hamidi Camille, « De quoi un cas est-il le cas ? Penser les cas limites », *Politix*, 2012/4, n°100.
- Passeron Jean-Claude et Revel Jacques, « Penser par cas. Raisonner à partir de singularités », in Passeron Jean-Claude et Revel Jacques (dir.), *Penser par cas*, Paris, Presses de l'EHESS, 2005.
- Rancière Jacques, *Le Maître ignorant*, Paris, Fayard, 1987.

## Théories sociologiques : dominations et critiques

- Boltanski Luc, « La dénonciation publique », in Luc Boltanski, *L'amour et la justice comme compétence*, Paris, Métailié, 1990.
- Boltanski Luc et Chiapello Ève, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- Bouamama Saïd, « Communautarisme : “Un spectre hante la France“ », in Omar Slaouti et Olivier Le Cour Grandmaison (dir.), *Racismes de France*, Paris, La Découverte, 2020.
- Bourdieu Pierre, « Avenir de classe et causalité du probable », *Revue française de sociologie*, n°15, 1974.
- Bourdieu Pierre, *Le sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit, 1980.
- Bourdieu Pierre, *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil, 1997.
- Burawoy Michael, « La domination est-elle si profonde ? Au-delà de Bourdieu et de Gramsci », in Quijoux Maxime (dir.), *Bourdieu et le travail*, Presses Universitaires de Rennes, 2015.
- Burawoy Michael, *Produire le consentement*, Montreuil, La ville brûle, 2015.
- Caillé Alain, « Qu'est-ce qui ne va pas avec le don chez Bourdieu ? Le don n'est pas un acte économique mais un opérateur politique », *Revue du MAUSS*, 2018/2, n°52.
- Courpasson David, *L'action contrainte*, Paris, Presses Universitaires de France, 2000.
- De Certeau Michel, *L'invention du quotidien. 1. Arts de faire*, Paris, Gallimard, 1990.
- Delphy Christine, *L'Ennemi principal. 1 Économie politique du patriarcat*, Paris, Syllepse, 2013 [1970].
- Gautier Claude, « La domination en sociologie n'est-elle qu'une fiction ? », *Actuel Marx*, 2011/1, n°49.
- Goblot Edmond, *La barrière et le niveau. Étude sociologique sur la bourgeoisie française moderne*, Paris, Presses Universitaires de France, 2010 [1925].
- Goffman Erving, *La mise en scène de la vie quotidienne, 1. La présentation de soi*, Les éditions de minuit, 1973.
- Guéguen Haud, « Du possible à l'événement : essai de typologie à propos de l'événement et de la contingence », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2015/1, n°19.

- Guéguen Haud et Jeanpierre Laurent, *La perspective du possible. Comment penser ce qui peut nous arriver, et ce que nous pouvons faire*, Paris, La Découverte, 2022.
- Huët Romain, *De si violentes fatigues. Les devenirs politiques de l'épuisement quotidien*, Paris, Presses Universitaires de France, 2021.
- Hughes Everett, *Le regard sociologique. Essais choisis*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1996.
- Kergoat Danièle, « Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux », in Dorlin Elsa (dir.), *Sexe, race, classe. Pour une épistémologie de la domination*, Paris, Presses Universitaires de France, 2009.
- Lahire Bernard, *L'interprétation sociologique des rêves*, Paris, La Découverte, 2017.
- Lemieux Cyril, *La sociologie pragmatique*, Paris, La Découverte, 2018.
- Martuccelli Danilo, « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, 2004/3, vol.45.
- Marx Karl et Engels Friedrich, *L'idéologie allemande*, Paris, Les éditions sociales, 2012.
- Mauss Marcel, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, Presses Universitaires de France, 2012 [1923].
- Offerlé Michel, « Retour critique sur les répertoires de l'action collective, XVIIIe – XXIe siècles », *Politix*, n° 81, 2008.
- Perce Georges, *Tentative d'épuisement d'un lieu parisien*, Paris, Christian Bourgois éditeur, 2020 [1975].
- Pinçon-Charlot Monique et Pinçon Michel, *Les ghettos du Gotha. Comment la bourgeoisie défend ses espaces*, Paris, Éditions Le Seuil, 2007.
- Renault Emmanuel, *Souffrances sociales*, Paris La Découverte, 2008.
- Scott James, *La domination et les arts de la résistance. Fragments du discours subalterne*, Paris, Éditions Amsterdam, 2019 [1992].
- Vergès Françoise, *Le ventre des femmes. Capitalisme, racialisation, féminisme*, Paris, Albin Michel, 2021.
- Weber Max, *Éducation et société. Tome 1*, Paris, Plon, 2003.

## Le travail de caissière

- Alonzo Philippe, « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et Emploi*, n°76/3, 1998.
- Benquet Marlène, *Les damnées de la caisse. Enquête sur une grève dans un hypermarché*, Paris, Éditions du Croquant, 2011.
- Benquet Marlène, « Le circuit de secours syndical. Quand représentants patronaux et syndicaux cogèrent les conflits professionnels », *Agone*, 2013/1, n°50.
- Benquet Marlène, *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte, 2015.
- Benquet Marlène, « Actionnariat et conditions de travail dans la grande distribution », in Thébaud-Mony Annie et al., *Les risques du travail*, Paris, La Découverte, 2015.
- Bernard Sophie, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique relationnelle », *Sociologie du travail*, n°47/2, 2005.
- Bernard Sophie, « Travailler "à l'insu" des clients. Défaut de reconnaissance en caisses automatiques », *Travailler*, n°29, 2013/1.
- Bernard Sophie, « Le travail de l'interaction. Caissières et clients face à l'automatisation des caisses », *Sociétés contemporaines*, 2014/2, n°94.
- Chatriot Alain et Chessel Marie-Emmanuelle, « L'histoire de la distribution, un chantier inachevé ? », *Histoire, économie et société*, 2006/1.
- Waelli Mathias et Fache Philippe, « Grande distribution et ressorts de l'engagement dans la relation de service. A propos des accrochages en caisse », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°285-286, 2017/3.

## Sociologie du travail

- Angeloff Tania, Maruani Margaret et Alonzo Philippe, « 43. Travail, genre et famille : une relation à double sens », in Maruani Margaret, *Femmes, genre et sociétés*, Paris, La Découverte, 2005.
- Avril Christelle, *Les aides à domicile. Un autre monde populaire*, Paris, La Dispute, 2014.

- Avril Christelle, Cartier Marie et Siblot Yasmine, « Saisir les dynamiques de genre en milieu populaire depuis la scène de travail subalterne », *Sociologie du travail*, vol. 61, n° 3, juillet-septembre 2019.
- Bataille Philippe, *Le racisme au travail*, Paris, La Découverte, 1997.
- Bennani-Chraïbi Mounia, « *Exit, voice, loyalty* », in Fillieule Olivier (éd.), *Dictionnaire des mouvements sociaux, 2<sup>ème</sup> édition mise à jour et augmentée*, Paris, Presses de Sciences Po, 2020.
- Bérourd Sophie, Denis Jean-Michel, Giraud Baptiste, Desage Guillaume, Carlier Alexandre et Péliisse Jérôme, « 10. Une nouvelle donne ? Regain et transformation des conflits au travail », in Amossé Thomas *et al.*, *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, 2008.
- Bérourd Sophie, « Syndicalisme », in Fillieule Olivier (éd.), *Dictionnaire des mouvements sociaux. 2<sup>e</sup> édition mise à jour et augmentée*, Paris, Presses de Sciences Po, 2020.
- Borisova Ksenia et Rey Frédéric, « Conflits et régulations sociales dans les PME françaises », *Idées économiques et sociales*, 2014/4, n°178.
- Borgeaud-Garcandía Natacha et Lautier Bruno, « La personnalisation de la relation de domination au travail : les ouvrières des maquilas et les employées domestiques en Amérique Latine », *Actuel Marx*, 2011/1, n°49.
- Bouffartigue Paul et Giraud Baptiste, « Conflictualités ordinaires au travail », *La Nouvelle revue du travail*, 2019/15.
- Bouquin Stephen (dir.), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008.
- Bouquin Stephen, « La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française », *Actuel Marx*, 2011/1, n°49.
- Cacouault-Bitaud Marlaine, « La féminisation d'une profession est-elle le signe d'une baisse de prestige ? », *Travail, genre et sociétés*, vol. 5, n° 1, 2001.
- Castel Robert, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayart, 1995.
- Daune-Richard Anne-Marie, « 10. La qualification dans la sociologie française : en quête des femmes », in Laufer Jacqueline *et al.*, *Le travail du genre*, Paris, La Découverte, 2003.
- Dejours Christophe, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 2009.

- Denis Jean-Michel, « Asseoir la représentation sur la communauté de travail. À la recherche de la communauté perdue dans la branche de la propreté », *Sociologie du travail*, vol. 60, n°1, janvier-mars 2018.
- Deranty Jean-Philippe, « Travail et expérience de la domination dans le néolibéralisme contemporain », *Actuel Marx*, 2011/1, n°49.
- Gadrey Jean, *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte, 2003.
- Gallot Fanny, Camille Noûs, Pochic Sophie et Séhili Djaouida, « L’intersectionnalité au travail », *Travail, genre et sociétés*, 2020/2, n°44.
- Gardes Cyrine, « Les cadres de magasin dans la distribution *low cost*. Recompositions et permanences du management de proximité », *Sociologies pratiques*, 2021/2, n°42.
- Huët Romain et Sarrouy Olivier, « Humiliés et offensés : une critique ordinaire du travail », *Savoirs et clinique*, 2015/2, n°19.
- Le Feuvre Nicky, Benelli Natalie, Rey Séverine, « Relationnels, les métiers de service ? », *Nouvelles Questions Féministes*, vol.31, 2012/2.
- Linhart Danièle, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 2010.
- Linhart Danièle, « La domination et son déni », *Actuel Marx*, 2011/1, n°49.
- Lomba Cédric, « Les petites mains des petites entreprises : gestion informelle et fractures ouvrières », *Sociologie du Travail*, 2010, 52 (4).
- Memmi Dominique, entretien par Cousin Bruno et Lambert Anne, « Servir (chez) les autres. Pérennité et mutations de la domination rapprochée », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2019/5, n°230.
- Nakano Glenn Evelyn, « De la servitude au travail de service. Les continuités historiques de la division raciale du travail reproductif payé », in Dorlin Elsa (dir.), *Sexe, race, classe. Pour une épistémologie de la domination*, Paris, Presses Universitaires de France, 2009.
- Quijoux Maxime, « Le travail entre domination et rationalisation », in Maxime Quijoux (dir.), *Bourdieu et le travail*, Presses Universitaires de Rennes, 2015.
- Renault Emmanuel, « Reconnaissance et travail », *Travailler*, 2007/2, n°18.
- Renault Emmanuel, « Comment Marx se réfère-t-il au travail et à la domination ? », *Actuel Marx*, 2011/1, n°49.

- Renault Emmanuel, « En quête de reconnaissance », in Halpern Catherine (dir.), *Identité(s). L'individu, le groupe, la société*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, 2016.
- Roy Donald, « Deux formes de freinage dans un atelier de mécanique : respecter les quotas et tirer au flanc. Précédé d'une présentation de J.P Briand et J.M Chapoulie », *Sociétés contemporaines*, n°40, 2000.
- Sall Deede, « La régulation des conflits dans les très petites entreprises (TPE) et les grandes entreprises (GE) : une question de taille ! », *Initio*, n°7, 2019.
- Supiot Alain, *Critique du droit du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, 2011.
- Supiot Alain, *Le droit du travail*, Presses Universitaires de France, collection « Que sais-je ? », 2019.
- Weil Simone, *La Condition ouvrière*, Paris, Gallimard, 2002.

### **Politisation**

- Aït-Aoudia Myriam, Bennani-Chraïbi Mounia et Contamin Jean-Gabriel, « Indicateurs et vecteurs de la politisation des individus : les vertus heuristiques du croisement des regards », *Critique internationale*, 2011/1, n°50.
- Déloye Yves et Haegel Florence, « Chapitre 12 – Politisation. Temporalités et échelles », in Olivier Fillieule (éd.), *Sociologie plurielle des comportements politiques. Je vote, tu contestes, elle cherche...*, Paris, Presses de Sciences Po, 2017.
- Déloye Yves et Haegel Florence, « La politisation : du mot à l'écheveau conceptuel », *Politix*, 2019/3, n°127.
- Duchesne Sophie et Haegel Florence, « La politisation des discussions, au croisement des logiques de spécialisation et de conflictualisation », *Revue française de science politique*, 2004/6 (Vol. 54).
- Eliasoph Nina, *Avoiding Politics. How American Produce Apathy in Everyday Life*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998.
- Gamson William, *Talking Politics*, Cambridge, Cambridge University Press, 1992.
- Gaxie Daniel, *Le cens caché. Inégalités culturelles et ségrégation politique*, Paris, Seuil, 1993 [1978].

- Hamidi Camille, « Eléments pour une approche interactionniste de la politisation. Engagement associatif et rapport au politique dans des associations locales issues de l'immigration », *Revue française de science politique*, 2006/1 (Vol.56).
- Lagroye Jacques (éd.), *La politisation*, Paris, Belin, 2003.
- Pitkin Hanna, « Justice : on Relating Public and Private », *Political Theory*, 9 (3), août 1981.
- Rioufreyt Thibaut, « Ce que parler politique veut dire. Théories de la (dé)politisation et analyse du discours politique », *Mots. Les langages du politique*, 115|2017.