

**Images et figures du grand commerce dans la recherche en SHS :  
quelles incidences sur l'attractivité du secteur**

**Camal Gallouj**

Université Paris 13 et EBS Paris

IUT TC Saint Denis

[Camal.Gallouj@univ-lille1.fr](mailto:Camal.Gallouj@univ-lille1.fr)

06 62 18 58 77

**Mathias Waelli**

Institut du Management/ Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique

[mathias.waelli@free.fr](mailto:mathias.waelli@free.fr)

06 16 12 91 92

**Philippe Fache**

ICD-Paris/Laboratoire de Recherche Appliquée (LaRA)

[pfache@groupe-igs.fr](mailto:pfache@groupe-igs.fr)

**Images et figures du grand commerce dans la recherche en SHS :  
quelles incidences sur l'attractivité du secteur**

**Résumé :** L'analyse des travaux existants sur la grande distribution permet de relever la permanence d'un certain nombre de mythes (représentations erronées) qui trouvent leur origine tout à la fois dans la permanence d'une culture industrialiste et dans l'utilisation encore trop systématique de concepts et outils faiblement adaptés à l'analyse de ce secteur. Ces mythes et surtout leur prévalence a des incidences importantes en termes d'attractivité de la main d'œuvre diplômée principalement à un moment où cette main d'œuvre est devenue fortement convoitée par la grande distribution. Cette dernière doit pouvoir faire preuve de créativité d'abord pour améliorer son image et ensuite pour trouver les moyens de s'assurer un vivier permanent de futures cadres potentiel.

**Mots clés :** distribution, images et représentations, jeunes diplômés, attractivité

**Images et and representations of large scale retailing in social sciences :  
which consequences on its attraction power**

**Abstract :** The analysis of existing researches on retailing put forward the prevalence of several myths (false representations) which originated from a prevailing industrialist culture and the systematic using of existing but inadequate concepts and methodological tools. These myths because of their very large diffusion have important consequences on labor attraction at a moment when this labor become a strategic asset for retailer. Large scale retailer are to be very imaginative to improve their image and to find the way to secure a constant and permanent pool of futur potentially recruitable young executives.

**Key words :** retailing, image and representation, young graduates, attractivity

## Résumé managérial

Une étude des représentations du commerce véhiculées par les travaux en SHS souligne toujours la difficulté des chercheurs à s'affranchir de la référence au secteur industriel. De ce décalage émanent des analyses déformées de l'objet qui mettent principalement l'accent sur sa faible intensité capitalistique, sa faible contribution à l'innovation, les mauvaises conditions de travail qui y règnent et la prédominance des comportements prédateurs...

Il en résulte un déficit d'image du secteur qui rebondit largement sur l'attractivité de ses emplois. Au moment où les distributeurs misent sur un renforcement des qualifications du personnel d'encadrement, ces représentations (parfois erronées) constituent un frein à l'embauche et un fort catalyseur du *turnover*.

Nos observations réalisées auprès d'étudiants correspondant au profil convoité relèvent d'abord que ces catégories subjectives opèrent au-delà du cercle restreint des chercheurs. Les appréhensions des jeunes sont confortées par les théories enseignées en salle de cours. Ces représentations sont encore souvent renforcées par les discours méritocratiques des distributeurs eux même cherchant pourtant à les séduire.

Notre contribution met d'abord l'accent sur les conséquences managériales d'un déficit d'outils d'analyse spécifiques à notre objet d'étude. Elle invite donc les chercheurs à mieux cerner le contexte de leurs observations, en recourant par exemple davantage à la posture ethnographique.

Elle souligne enfin que toutes les causes de la mauvaise image du secteur ne sont pas à chercher à l'extérieur. Le texte revient ainsi sur les effets pervers de la diffusion par les distributeurs d'un discours aux accents anti-intellectualistes qui entretient la méfiance des étudiants. Il les invite donc à remettre en cause une valeur centrale du commerce, le mérite, qui empêche d'accorder la reconnaissance attendue par les jeunes des années passées, parfois péniblement, à potasser sur les bancs d'écoles.

## Introduction

La forte adhésion de l'opinion aux mouvements sociaux de 2008 l'a encore confirmé : la grande distribution a définitivement mauvaise presse. Sur fond de menace de démantèlement des dispositifs juridiques censés encadrer l'expansion et de l'arrivée des caisses automatiques, le tribunal populaire s'est par exemple fortement mobilisé derrière la figure de la caissière en hypermarché. Une image emblématique de la relation ambiguë entretenue par les français avec la grande distribution (Péron, 2004). Notre recherche montre que les effets des préjugés ne se cantonnent pas aux murs du « café du commerce ». Aujourd'hui, malgré sa contribution importante, tant à l'emploi qu'à la valeur ajoutée nationale, la grande distribution apparaît encore comme le parent pauvre de la recherche en SHS. Plus encore, les chercheurs qui s'y consacrent expriment souvent une forme de méfiance à l'objet, contribuant par la même à diffuser un certain nombre de mythes (autrement dit d'images ou de représentations erronées) de la réalité du commerce d'aujourd'hui.

Dans ce papier, nous cherchons dans un premier temps (section 1) à revenir sur les différents mythes et images du commerce telles qu'elles peuvent ressortir d'une revue multidisciplinaire de la littérature. Dans un deuxième temps (section 2), nous tentons de comprendre les logiques et les explications sous-jacentes à la prégnance de ces mythes. Enfin dans la dernière section, nous mettons en évidence les conséquences de ces mythes en termes de difficultés d'attraction, de recrutement et de fidélisation de la main d'œuvre (principalement diplômée) dans le secteur de la grande distribution.

### 1. Les quatre mythes fondateurs

En nous appuyant sur une large revue de la littérature<sup>1</sup> consacrée au commerce, nous avons pu relever quatre représentations ou images récurrentes contribuant à une perception négative du grand commerce : l'image de la faible intensité capitalistique, l'image de la faible contribution à l'innovation, l'image des « petits boulots » et des emplois au rabais, l'image du secteur prédateur...

---

<sup>1</sup> Cette revue de la littérature couvre sur plus d'une vingtaine d'années les principales revues françaises en marketing (où le cas échéant, pour les revues plus récentes, depuis leur création) soit RAM, DM et RFM mais également en stratégie (RFG, FCS) et ressources humaines : Travail et emploi, Formation-Emploi, Revue de GRH, sociologie du travail...

### ***1.1. L'image de la faible intensité capitalistique***

Dans un article à fort retentissement publié en 1983 (et qui est encore aujourd'hui régulièrement cité en références par les spécialistes du commerce et des services), Ronald Kutscher et Jérôme Mark classent 145 activités économiques par intensité capitalistique (stock de capital par heure de travail) décroissante et montrent que le commerce (de gros et de détail) figure en bas de tableau (7ème décile), soit parmi les secteurs les moins intensifs en capital. Certes les données sur lesquelles s'appuient Kutscher et Mark datent de 1973 et l'on peut penser que ce qui était vrai dans les années 70 n'est plus nécessairement vrai près de 40 ans après. Mais les images et les mythes ont, comme toujours, la vie dure et la faible intensité réelle ou supposée du commerce est toujours d'actualité dans certains travaux.

Depuis la fin des années 80, parallèlement à un renouvellement des réflexions autour de la société de l'information, certains auteurs (cf. Pavitt et al., 1989), constatent que le commerce figure désormais parmi les secteurs intensifs en information.

Tableau 1 : La taxonomie de Pavitt revisitée

Firmes à échelle de production élevée	Activités à processus continu (acier, verre) Production de masse (automobile, biens durables)
Fournisseurs spécialisés	Ingénierie mécanique Instrumentation Chimie fine Software
Firmes fondées sur la science	Électronique Chimie
Firmes intensives en information	Activités financières <b><i>Commerce</i></b>

Source : Pavitt, Robson et Townsend (1989 : 97)

Néanmoins, là encore le commerce présente l'image d'un secteur dépendant, dominé par les fournisseurs de TIC. Ainsi, les entreprises concernées sont considérées comme peu innovantes. Elles participeraient peu ou très peu à la production des technologies de process qu'elles utilisent, conformément à la vision traditionnelle des services (cf. sur ce

point Djellal et Gallouj, 2007). Elles seraient donc totalement dépendantes des fournisseurs industriels en ce qui concerne leurs besoins en technologies de process.

## **1.2. Le mythe de la faible contribution à l'innovation**

Le grand commerce est traditionnellement considéré comme un secteur peu innovateur et, ce n'est que très rarement, que les travaux d'économie ou de gestion associent commerce et innovation. Lorsque certaines études ou recherches font malgré tout cette association (cf. § 1.1), c'est généralement pour tomber dans un biais de nature technologiste. Le commerce serait utilisateur de technologies ; il se contenterait dans ce cadre d'adopter des technologies (TIC dans l'essentiel des cas) produites par d'autres. En ce sens, (comme nous l'avons vu précédemment) il relèverait en matière d'innovation des secteurs dominés par les fournisseurs de technologies.

Pour notre part (cf. Gallouj, 2007), nous avons montré que le grand commerce est, dans beaucoup de cas, nettement plus innovant que la plupart des secteurs industriels traditionnels. Les formes d'innovation qui sont observées dans ce secteur sont multiples et variées (nouvelles méthodes de ventes, nouveaux concepts ou formats de magasins, nouveaux produits ou services, nouveaux process ou formes d'organisation...), à la fois technologiques et non technologiques. Au-delà, il est de plus en plus clair que non seulement le grand commerce participe activement à l'effort national d'innovation et de R&D, mais qu'il joue également, et de plus en plus, un rôle de premier plan comme déterminant de l'innovation industrielle.

## **1.3. L'image des « petits boulots » et des emplois faiblement qualifiés**

L'essentiel des travaux existants sur la question de l'emploi dans le commerce et la distribution mettent l'accent sur les petits boulots et la précarité accrue qui rythment le développement du grand commerce. L'idée centrale est que le développement de l'emploi dans le commerce s'accompagne nécessairement d'une dégradation qualitative de celui-ci. Ce mythe des petits boulots et de la « maltraitance » salariale s'appuie certes sur certaines réalités objectives : prédominance de l'emploi féminin, du temps partiel et des formes particulières d'emploi, flexibilité importante... mais ses données, analysées

hors contexte, finissent par conforter les idées reçues véhiculée par la littérature populaire (cf. par exemple Waldberg 2005).

Les chercheurs ont ainsi beaucoup dit que les *managers* mobilisaient leurs employés par la carotte de l'emploi stable à temps complet. A une nuance près toutefois... et non des moindres : selon les conclusions d'une enquête qualitative de Nathalie Cattaneo, le « CDI ne ferait pas recette en caisse ». Certains indicateurs pourraient d'ailleurs conforter son observation. En effet, contrairement aux idées reçues, la grande distribution s'appuie sur une forte proportion de salariés engagés en CDI (88% en 2008 selon la FCD<sup>2</sup>, taux identique à l'ensemble du secteur privé la même année selon l'Insee). Pourtant, les distributeurs sont confrontés à un *turnover* très élevé (près de 57% en 2008) révélant la faible attraction des contrats proposés...

En réalité alors, la pression par le chômage reste assez faible. Par contre, la mobilisation de la main-d'œuvre se joue surtout au sous-emploi. Elle consiste principalement à soumettre les employé(e)s en attente d'heures supplémentaires à une grande disponibilité. D'un point de vue extérieur, l'argument est solide : dans la grande distribution, la force de travail est constituée d'une part significative de temps partiels (55% des embauches en 2008). De plus, ces moyennes, déjà substantielles, restent encore en deçà de la réalité du secteur des caisses, car le marché du travail dans la distribution est fortement polarisé. Ainsi, selon les magasins, la proportion des temps partiels en caisse peut atteindre jusqu'à 98% du collectif. Seulement les analystes du travail dans la grande distribution, centrés sur une définition contractuelle de la précarité (absence de CDI à temps plein), ont souvent assimilé temps-partiel et sous-emploi (Bouffartigue et Pendariès 1993, Appay 2004, Durand 2004...).

Nos observations, dans la foulée de celles de Sophie Bernard (Bernard et Chappaz, 2007), révèlent de nombreuses situations où les arbitrages des employés ne se réalisent pas au profit de l'emploi le plus stable et du taux horaire le plus élevé. Même si leur posture n'est pas des plus confortables, elle constitue le signe d'une émancipation subjective des normes qui fondent les modes de mobilisation de la main-d'œuvre les plus diffusés aux caisses des hypermarchés. Une étude plus fine des spécificités des collectifs de la grande distribution permettrait alors certainement d'atteindre une meilleure maîtrise du *turnover*.

---

<sup>2</sup> nous avons choisi de faire figurer dans l'article les statistiques couvrant les années durant lesquelles les observations se sont déroulées. Dans l'ensemble toutefois, les tendances relevées au début des années 2000 se confirment dans les derniers rapports de branche de la FCD.

Notons enfin que dans les années 2000, le commerce comme bouc émissaire de « l'emploi au rabais » ou encore du « mauvais emploi » a été très largement supplanté par les services à la personne (Jany et al. 2009)

## **1.4. L'image du secteur prédateur**

L'image du commerce comme secteur prédateur, qui renvoie à l'idée d'un commerce omnipotent et conquérant, peut paraître paradoxale en ce sens qu'elle peut s'avérer en contradiction avec le mythe de la faible intensité capitalistique et celui de la faible capacité à innover.

Par ailleurs, nous constatons que cette vision du commerce prédateur n'est pas unidimensionnelle. Elle peut en effet être analysée à trois niveaux : au niveau de la relation au petit commerce, au niveau de la relation aux fournisseurs et enfin au niveau de la relation aux variables environnementales

### **• 1.4.1. La relation au petit commerce**

Le grand commerce est souvent considéré comme étant à l'origine du déclin du petit commerce qui ne pourrait lutter contre des prix prédateurs pratiqués par le premier, voir même par des pratiques anticoncurrentielles douteuses (pression sur les fournisseurs). Le petit commerce a en effet, tout au moins en France, toutes les faveurs du public (et ce d'autant plus qu'il paraît menacé). Il est un facteur de convivialité, un reflet du vivre ensemble qui a donc des effets positifs sur la rue, le quartier, le village ou encore la commune. Martyne Perrot (2009 : 156) écrit sur ce point : « considéré comme une espèce à protéger, le petit commerce possède une histoire que l'on connaît localement à travers celle du quartier, du village, attestée par le changement de son décor, la succession des patrons ou des gérants... »<sup>3</sup>. Pourtant, il ne s'agit pas d'oublier ajoute l'auteur<sup>4</sup> avec raison « à quel point ce type de commerce symbolisait bien des pesanteurs du système français dont la règle d'or était de vendre peu mais cher.. . ».

---

<sup>3</sup> Les associations de petits commerçants agitent d'ailleurs régulièrement « le spectre d'une ville sans âme », qui serait le produit inévitable de la prolifération des grandes surfaces en périphérie des villes

<sup>4</sup> En renvoyant aux travaux de Daumas (2006)



Au-delà, on peut également noter qu'outre le fait qu'à ce jour, aucune étude sérieuse n'a pu démontrer que le grand commerce était directement à l'origine du déclin du petit commerce, on peut mettre en avant de très nombreux cas de re-génération du petit commerce à l'initiative de la grande distribution. Par ailleurs, les réflexions en termes d'écologie des populations ont pu montrer que les relations grand et petit commerce sont nettement plus complexe qu'il n'est généralement suggéré. Ainsi par exemple, Markin et Duncan (1981) mettent en avant de multiples relations :

- des relations de type parasitaires<sup>5</sup> (une institution donnée dépend d'une autre pour sa survie). On peut ainsi estimer que dans les centres commerciaux de périphéries, un certain nombre de magasins spécialisés s'inscrivent dans des relations de ce type. ;
- des relations de symbiose (où plusieurs institutions bénéficient mutuellement de leur interdépendance).;
- des relations de commensalisme (où différents formats ou espèces de magasins partagent le même environnement). C'est le cas notamment des boutiques spécialisées dans les galeries marchandes.

Pour Markin et Duncan, ces différents points tendent à montrer qu'au sein du système commercial, la tendance est plus à l'optimisation au travers de la coopération et de l'échange qu'à la concurrence sauvage.

#### • 1.4.2. La relation aux fournisseurs

Concernant le versant fournisseurs, la plupart des recherches traditionnelles sur le canal de distribution mettent en avant, là encore, la prédominance de situations dominées par le rapport de force et le conflit (Lynch, 1990). En effet, les mouvements de concentration dans le grand commerce ont fait que les distributeurs ont gagné en pouvoir de négociation face aux industriels. Ainsi, la montée en puissance du grand commerce et sa volonté de jouer un rôle plus large dans la filière ou le canal de distribution a fait que les relations entre les industriels et les distributeurs seraient devenues conflictuelles. Il est vrai que les fournisseurs ont régulièrement porté sur la place publique les termes de leurs désaccords avec une grande distribution aux comportements excessifs et qui ne chercherait qu'à les étrangler. La grande distribution serait ainsi responsable de la destruction de nombreuses filières industrielles. Les

---

<sup>5</sup> Dans la réalité plus que de relations parasitaires, il faudrait parler de phénomène de portage ou de « piggy back ».

tensions existantes auraient même explosé depuis les années 80 avec en particulier la création de « super centrales d'achat » qui regroupent des distributeurs concurrents dans le but de négocier en position de force face aux industriels<sup>6</sup>.

Néanmoins, depuis quelques années, (le mouvement est en particulier sensible depuis les années 90) on assiste à une évolution progressive vers la coopération. L'objectif affiché dans ce cadre est d'augmenter l'efficacité globale du canal dans son ensemble. On passe ainsi d'un paradigme transactionnel classique à un paradigme relationnel qui vise à maintenir et à développer des relations de long terme.

- **1.4.3. La relation aux variables environnementales**

Le caractère prédateur du grand commerce se retrouve également dans les travaux et réflexions (plus récents) qui envisagent le commerce et la distribution du point de vue de ses conséquences écologiques. Si l'hypermarché a, selon les termes de Philippe Moatti, longtemps été la déclinaison commerciale du fordisme, il est également longtemps apparu comme un modèle qui contrait les exigences du développement durable. Ainsi, Alet-Ringenbach (2009) écrit : « construits en périphérie des villes, les grandes surfaces ont participé d'une logique d'urbanisation extensive, dévoreuse des surfaces agricoles et favorisant le recours quasi systématique à la voiture individuelle pour faire les courses, avec toutes les conséquences que l'on sait : atteinte à la biodiversité, blocage des écoulements naturels de l'eau, forte consommation d'énergie, dégradation de nos entrées de ville...).

Pourtant là encore, cette vision des choses largement excessive omet le fait que la grande distribution figure aujourd'hui parmi les secteurs les plus actifs en matière de réflexions (mais aussi d'action) sur le développement durable.

## **2. L'origine de ces représentations**

Comment interpréter la prégnance de ces différents mythes à la fois dans les représentations profanes et dans les travaux académiques. Il nous semble que cette

---

<sup>6</sup> Dès le début des années 2000, six centrales d'achat (Carrefour, Leclerc-Système U, Casino, Cora,

représentation est liée d'une part à la domination d'une conception ou d'une vision industrialiste de l'économie et du développement et d'autre part à une inadéquation des appareils statistiques et conceptuels utilisés le plus souvent dans les travaux et réflexions sur le commerce et les services.

### ***2.1. La prédominance d'une vision industrialiste***

La vision industrialiste ou néo-industrialiste dont nous faisons état considère que seule l'industrie crée de la richesse. Cette conception n'est pas nouvelle. Elle trouve ses origines dans les fondations même de l'économie politique. Déjà au 18<sup>ème</sup> siècle Jean François Melon en qualifiant les commerçants de « vendeurs de tout et faiseurs de rien » s'inscrivait très nettement dans cette image négative du commerce. Cette image continue cependant d'être d'actualité auprès de certains courants de pensée économique dits « néo-industrialistes » qui considèrent que les activités industrielles sont à la base de la dynamique économique (elles sont les seules activités motrices), et qu'elles permettent une certaine expansion du tertiaire. Dans cette conception, la distribution (comme les services dans leur ensemble), pèserait sur le fonctionnement de l'économie et ne se justifierait que par sa capacité à maintenir l'emploi.

L'économiste Patrick Messerlin (1982), dans son remarquable ouvrage « *la révolution commerciale* » note : « si la place du commerce est aussi méconnue des Français, c'est que son rôle n'est pas compris. Les Français perçoivent le commerce comme une activité parasite de l'économie nationale. Pour eux, le commerçant ne produit rien. Il achète pour revendre, il fait des profits sans transformer les produits qui lui passent par les mains ».

Cette conception est par ailleurs régulièrement relayée par la classe politique (cf. encadré 1).

#### Encadré 1 : Deux exemples de conceptions néo-industrialistes

Dominique Strauss-Kahn, Ministre de l'économie, exprimait en 1998 les inquiétudes suivantes : « *Personne ne peut penser qu'on puisse distribuer sans avoir produit. D'ailleurs, la gauche s'enracine dans une tradition qui est celle de la production. Notre*

*effort doit se porter d'abord sur la production et, notamment, la production industrielle, sur la création de vrais emplois qui sont des emplois directement productifs... » (Le Monde, 1998).*

Plus récemment, Nicolas Sarkozy, lui-même Ministre de l'économie, déclarait, en s'adressant aux employés d'Alstom : *« Il faut une industrie française forte...(…) La France ne peut pas être qu'une économie de banques, d'assurances et de services... »* (France Info, le 16 avril 2004).

## ***2.2. L'inadaptation de nos appareils conceptuels***

Les mythes considérés sont également, pour certains d'entre eux, le reflet de l'inadaptation des appareils conceptuels et des outils de mesure appliqués aux activités commerciales (ou plus généralement de services). Ce constat est particulièrement vrai lorsqu'on aborde la question de l'innovation mais il l'est également dans une certaine mesure lorsque c'est celle de l'emploi qui est en jeu.

### **• 2.2.1. L'innovation**

Notre idée est que si le commerce peut apparaître au premier abord comme moins innovant que la plupart des secteurs industriels, c'est avant tout parce que nos outils de mesure de l'innovation ne sont pas adaptés à ce type de secteur.

Le commerce a en effet longtemps été exclu des enquêtes nationales et internationales sur l'innovation. En France, ce n'est qu'à partir du début des années 2000 que ce secteur est intégré dans ce type d'enquêtes. L'analyse des résultats de ces enquêtes montre ainsi que le commerce se situe régulièrement dans les positions ou les catégories les moins intensives en innovation. Il serait moins innovant que la moyenne des autres secteurs.

Pour notre part, nous avons montré que les faibles scores réalisés par le commerce sont très largement déterminés par les définitions (partant par les outils de mesure) retenues de l'innovation. En effet, la majorité des enquêtes en question reprennent encore une fois le modèle industriel ou industrialiste et se focalisent prioritairement sur l'innovation technologique appuyée sur une activité de R&D. Or, dans le commerce, comme dans l'ensemble des services d'ailleurs, l'innovation n'est pas nécessairement liée à une activité de R&D. Les départements de R&D y sont rares, tout comme les coopérations

avec la recherche académique. Autrement dit, la R&D et l'innovation sont rarement localisées dans un département spécialisé. Elles sont plutôt diffuses, multilocalisées réalisées dans le cadre de groupes de projets flexibles et transitoires, qui associent différents professionnels mais aussi de plus en plus souvent des clients.

Il est vrai également que l'essentiel des enquêtes nationales et internationales se sont appuyées sur les définitions du manuel d'Oslo de l'OCDE qui, pendant longtemps, se contentait de distinguer innovations de produit et innovation de procédé ; concepts qui sont largement inopérants pour cerner la diversité des formes d'innovation dans le commerce<sup>7</sup>

- **2.2.2. L'emploi**

L'inadaptation conceptuelle et méthodologique dont nous avons fait état dans la section précédente se retrouve également en matière de travail et de gestion de l'emploi. En effet, l'essentiel des travaux sur l'emploi dans la distribution reste emprunt d'une logique taylorienne (industrialiste).

Les économistes et les sociologues qui ont traité du travail dans la distribution l'ont principalement abordée de l'extérieur. Ils ont alors plaqué à leur objet d'étude des schémas de lecture hérités du monde des ouvriers, principalement des hommes peu qualifiés, dont le travail solitaire dans les ateliers constitue l'activité principale. Ils ont alors mis l'accent sur la précarité des contrats et la répétitivité des actes de manutention. Si pour une part des employés et de l'activité en magasin, leurs analyses restent pertinentes, les contraintes spécifiques d'une grande partie d'entre eux, des mères de famille et des étudiants travaillant au contact direct des clients, échappent totalement au prisme de Taylor.

En raison d'une forte adéquation du modèle du discompte avec les attentes actuelles des consommateurs, le travail, en plus de 40 ans, n'a pas beaucoup changé dans la grande distribution. C'est ce que les ergonomes ont souvent remarqué. Sophie Prunier Poulmaire note même que les interventions de la technologie ont contribué à son intensification en caisse (14). On ne le conteste pas dans ce cas, mais nous avons pu

---

<sup>7</sup> L'adjonction de formes d'innovations non technologiques comme l'innovation organisationnelle ou l'innovation dite de relations externes permet de mieux tenir compte de la spécificité du commerce mais reste encore largement insuffisante.

remarquer aussi (Waelli, 2009) que dans les rayons, l'informatique avait à l'inverse permis d'enrichir le travail des employés libre-service : certains se sont vus confier la responsabilité des commandes grâce à l'assistance d'un nouveau logiciel de réassort. Alors que les employés de la grande distribution ont presque totalement échappé aux sciences de gestion<sup>8</sup>, les sociologues et les économistes quant à eux se sont principalement penchés sur le cas paradigmatique des caissières en hypermarché. Ils ont surtout souligné les corrélations entre le travail dans la distribution et celui des OS de l'entreprise fordienne. La gestion des files d'attente a inspiré la comparaison avec le convoyeur des ateliers de construction automobile. Cette analogie, contenue en germe dans les travaux de Bouffartigue et Pendariès (1994) puis très joliment formulée par Jean Pierre Durand (2004), est séduisante : des logiciels permettent de calculer le nombre de caissiers nécessaires selon le nombre de clients (l'idéal étant une moyenne de deux caddies par caisse) pour imposer aux opérateurs une cadence continue de travail. Cependant, l'analogie accorde aux managers de caisses une maîtrise de la relation client que l'expérience du terrain ne lui reconnaît pas. Combien de fois en effet, n'avons-nous pu voir des clients choisir leur caisse sur des critères étrangers au temps d'attente. Certains privilégiant l'employé avec lequel ils ont (ou présument) des affinités, d'autres se dirigeant simplement vers la file d'attente la plus proche. Le client constitue alors un acteur difficile à gérer d'en haut. Il oblige la maîtrise à se reposer sur le personnel au contact qui voit alors dans l'imprévisibilité du client un potentiel d'émancipation de la prescription. Toutes ces formes d'appropriation du travail spécifiques aux métiers de services réalisés en présence du client constituent alors un champ essentiel et presque inexploré du travail dans la grande distribution.

Bien entendu et au total, il n'est pas dans notre propos de nier l'existence de trajectoire réellement taylorienne dans la grande distribution. Néanmoins, ces trajectoires n'épuisent pas toute la diversité des pratiques observables dans la grande distribution et la logique industrielle n'est pas nécessairement la logique dominante dans le secteur.

Dans certains de nos travaux (cf. Baret, Gadrey, Gallouj, 1997), nous avons adopté une position plus nuancée en montrant qu'il n'y avait pas de trajectoire déterminée et déterministe en matière d'emploi dans le commerce et que l'on peut, par exemple,

---

<sup>8</sup> Christophe Vignon, qui, avec Sylvie Scoyez et dernièrement Amadou Ba en France sont les seuls à avoir consacré un peu d'encre aux caissières, souligne dans l'introduction de son livre sur le management dans la grande distribution, que mis à part quelques travaux sur les managers et les vendeurs, la grande distribution reste le parent pauvre de la GRH.

opposer un modèle néo-taylorien de flexibilité quantitative et un modèle d'adaptabilité organisationnelle fondé sur la polyvalence (cf. tableau 2).

Tableau 2 : deux modèles de flexibilité et de GRH dans le grand commerce

	Modèle néo-taylorien de flexibilité quantitative Rationalité industrielle	Modèle d'adaptabilité organisationnelle Rationalité professionnelle
Caractéristiques	Recours flexible au marché du travail. Aléas supportés par les individus. Accent sur la flexibilité temporelle quantitative et la réduction des coûts de MO  Flexibilité quantitative très forte à CT, adaptabilité modeste à LT	Adaptabilité sélective de l'organisation. Compromis entre flexibilité quantitative et adaptabilité fonctionnelle. Accent sur l'implication de la MO  Flexibilité correcte à CT, via la polyvalence et poly-activité. Forte adaptabilité à LT
Lien entreprise salariés	Lien faible sauf pour une minorité (le noyau)	Lien fort, fidélité. La majorité des employés se trouve dans le noyau
Compétences	Spécialisation néo-taylorienne des employés de la zone flexible  Compétences techniques. Autres compétences peu sollicitées.  On respecte les consignes	Plus de polyvalence, multicom pétence et d'autonomie professionnelle  Mobilisation des compétences (relationnelle et organisationnelles)
	Clickable knowledge Compétences statiques	Creative knowledge Compétences dynamiques

### **3. Les conséquences des mythes et représentations du grand commerce en termes d'attractivité et de rétention de la main d'oeuvre**

Les diverses représentations dont nous avons fait état plus haut ont un trait commun. En tenant toujours le monde industriel comme point de référence, elles empêchent les chercheurs de considérer toutes les particularités du grand commerce. De fait, elles participent alors à dénigrer auprès des étudiants (mais également plus largement), un secteur qui les convoite assidument. Dans ce qui suit, nous tentons de montrer que la prégnance de ces représentations du commerce dans les milieux académiques mais également dans les milieux professionnels a des conséquences importantes sur l'attractivité du secteur, en particulier pour la main d'œuvre diplômée.

Depuis la fin des années 80, un certain nombre de spécialistes du grand commerce se sont intéressés à la question de l'attractivité des emplois de la grande distribution auprès des jeunes diplômés. Le constat général est que la distribution souffre d'une image de marque institutionnelle relativement négative. Ainsi, comme le précise un rapport de l'Apec (1996) : « les candidats de valeur ne se pressent pas pour y rentrer et le turn over y est important ». Le même document fait état d'un sondage réalisé à la fin des années 80 auprès des étudiants de grandes écoles et qui met en évidence le fait que ces derniers ne citent spontanément aucune entreprise de distribution dans les 40 premières entreprises dans lesquelles ils envisageraient leur carrière à venir. La distribution comme choix de profession n'apparaît qu'à la 14<sup>ème</sup> place et seulement 8% des étudiants souhaitent réellement y commencer leur carrière. Une enquête menée un peu plus tard (1991) par Marc Dupuis montrait quant à elle qu'un peu moins de la moitié des jeunes diplômés (universitaires et grandes écoles) rejetaient totalement l'idée de travailler dans la grande distribution. Plus encore certaines enquêtes auraient même montré que l'image du secteur se serait dégradée sur longue période.

Nous avons pu, pour notre part, vérifier cette faible attractivité de la grande distribution auprès d'un groupe de 80 étudiants en école de commerce que nous avons interrogés sur leur perception du commerce et de ses métiers et auxquels nous avons proposé de travailler sur celui de manager de rayon « au travers d'entretiens face à face ». Nous avons ainsi pu constater la prévalence des représentations et images considérées dans



notre section 1. Les réticences à intégrer ce secteur (et même à y faire des investigations) sont élevées. Pour beaucoup d'étudiants, ce qui ressort c'est d'abord la manutention et les mains sales, des salaires faibles, un dénigrement systématique des diplômes et des formations ; autrement dit un réel décalage de valeur entre le jeune diplômé et les cadres actuels de la grande distribution (et leurs pratiques de GRH).

### ***3.1. Manutention et mains sales***

Dans l'ensemble, les étudiants associent le travail du manager de rayon à de la manutention<sup>9</sup>. Ils l'ont exprimé clairement en cours. Ils l'ont exprimé aussi par la formulation, pas toujours heureuse, de leurs questions d'entretien : « N'est-ce pas difficile parfois de faire un travail aussi répétitif ? », n'hésite pas à demander l'un d'entre eux. Durant nos échanges, ils ont aussi confié leur crainte de réaliser des stages en magasin les « limitant » trop souvent à « de la mise en rayon ». Ils évoquent les exemples de camarades, partis la fleur au fusil pour apprendre à gérer des stocks, négocier avec des fournisseurs, manager une équipe pendant les vacances, et qui n'ont finalement eu pour compagnon qu'un tire-palettes durant tout leur stage en magasin.

Cette représentation du terrain renvoie précisément les étudiants au destin auquel ils espèrent échapper par une formation théorique de longue durée.<sup>10</sup> Car ils perçoivent comme particulièrement ingrate la part de l'activité des managers de rayon consacrée à la manutention.

Si la proportion de manutention est perçue comme importante par les étudiants, elle reste encore très difficile à déterminer objectivement. En effet, d'un côté, Sophie Bernard (2005) observe un fort accroissement du travail immatériel des managers de rayon, de l'autre Béatrice Appay (2001) juge que 80% du travail du « petit cadre » de la grande distribution se confond avec celui des employés, contribuant largement à sa frustration professionnelle.

---

<sup>9</sup> Même si elle insiste sur son rôle de gestion et d'animation du rayon, la fiche de l'ONISEP consacrée au manager de rayon précise qu'il doit s'attendre à rester « debout » durant « de nombreuses heures », à aider son équipe à « décharger des palettes ». Dans les annonces d'emploi chez Auchan, on invite les candidats à ne pas craindre de « partager le travail des employés ».

<sup>10</sup> On ne peut s'empêcher d'y voir une corrélation avec les aspirations des étudiants issus de la démocratisation scolaire, finement analysées par Stéphane Beaud (2003).

Nos observations comparatives (Waelli, 2009) relèvent de fortes disparités selon les contextes. En effet, en région parisienne, où l'on enregistrait de grosses difficultés de recrutement d'employés commerciaux<sup>11</sup>, les managers s'attelaient principalement à une urgence : la mise en rayon. Dans les magasins intégrés en région de Lille et de Metz, les responsables pouvaient compter en rayon sur une équipe bien rodée. Ils passaient alors beaucoup plus de temps à leur bureau. Ils se contentaient sur le terrain d'actions d'éclats destinées davantage à légitimer leur pouvoir auprès des troupes qu'à leur prêter main-forte.

### ***3.2. Des salaires faibles et peu lisibles***

Les étudiants mettent en avant la très faible lisibilité des rémunérations dans la grande distribution qui tend à nourrir le sentiment d'un manager de rayon très mal payé au regard des heures effectuées.

Dans la grande distribution, le modèle de rémunération est en effet très opaque. Les enseignes communiquent peu sur les chiffres. Le rapport de branche de 2007 livre simplement une moyenne hors primes pour un manager débutant de 22 600 euros brut annuel. Il est vrai qu'entre ancienneté, 13<sup>e</sup> mois, primes collectives, primes individuelles, épargne salariale, intéressement, facilités d'achats... il devient très difficile de déterminer le salaire moyen réel des managers de rayon. Les efforts de distrijob.fr pour y parvenir sont d'ailleurs restés vains. On ne découvre sur le site qu'une collection d'exemples individuels indiquant une grande disparité de traitement d'une enseigne à l'autre. Pour les managers de rayon, les chiffres oscillent entre 1400 et 2500 euros brut mensuels hors primes et avantages, qui, cumulés s'élèvent souvent à plus de quatre mois de salaire annuels.

Les étudiants en ont d'ailleurs acquis une telle conviction qu'ils ont souvent remis en cause les salaires annoncés par les enquêtés. L'un d'entre eux, sans laisser le bénéfice du doute à son interlocuteur, a automatiquement interprété sa réponse à une question sur la rémunération - plus de 35 000 euros brut annuels, primes comprises- comme un biais de la méthode. Si l'on excepte le postulat erroné - salaires forcément inférieurs à 24 000 euros annuels-, son analyse fait preuve d'une certaine intelligence méthodologique. Il a

---

<sup>11</sup> Ce que soulignent les rapports de Branche 2004 et 2007 de la FCD.

considéré la présence de l'enquêteur, futur diplômé d'école de commerce, comme une incitation à embellir la réalité.

### ***3.3. Méritocratie vs formation***

La grande distribution a largement insisté sur l'égalité des chances en fondant les possibilités d'évolution sur l'expérience de terrain et la volonté de travailler. C'est le mythe véhiculé chez Ikéa par exemple où Elsa Fayner (2008) nous rapporte qu'il était souvent répété que le responsable de son magasin avait débuté comme cariste.

Ce phénomène a favorisé une forme d'anti-intellectualisme très répandu parmi les cadres de la distribution. Ceux-ci sont en effet encouragés à se méfier de l'efficacité des compétences acquises sur les bancs d'écoles. Les velléités des étudiants en stage se sont souvent heurtées violemment à l'idéologie méritocratique. Certains nous ont confiés avoir été l'objet constant de quolibets en magasin, comme Philippe, 22 ans, dégoûté par « la bêtise de [son] manager » qui n'a pas cessé de pointer du doigt ses « incapacités physiques », lui rappelant toujours que la réalité « ça ne s'apprend pas dans les livres ». Ces tensions en ont convaincus plus d'un de se détourner définitivement de la grande distribution.

Aujourd'hui, les distributeurs cherchent à recruter des cadres issus de formations longues. Pourtant, certains d'entre eux continuent de distiller un discours qui délégitime leurs qualifications. Et cette perspective est largement reprise par la recherche académique comme étant une norme du métier. Nous voyons dans tout cela une des principales contradictions traduite par la réaction de rejet des étudiants à l'exercice d'entretien. Découlant de la première dimension, l'implication physique et la disponibilité au travail contribuent également à leurs réticences.

### ***3.4. Un véritable décalage des valeurs***

« L'emploi dans la grande distribution est-il aussi nul qu'on le dit ? » C'est ainsi que s'ouvre un forum de discussion animé par des défenseurs du travail dans la distribution (Bernard, 2005). *A priori*, les distributeurs savent aujourd'hui que le travail des managers de rayon a mauvaise presse. L'enquête réalisée annuellement par LSA et SCS

montre que l'attraction et la rétention des salariés constitue la priorité de la politique de GRH dans la distribution (94% des entreprises)

Les difficultés de recrutement (cf rapports de branche, 2004 et 2007) les ont encouragés à réfléchir à leur image d'employeurs auprès des jeunes qualifiés dans les métiers du commerce. Ils ont donc multipliés les occasions de rencontre : la Cité du commerce et de la consommation 2008 s'est déroulée dans une grande école de commerce parisienne, l'Hyperchallenge 2009 de Carrefour a fait plancher les étudiants sur la « marque employeur » et les Printemps de la distribution 2009 les ont confrontés à la thématique des conditions de travail. On les a vu encore plaider avec véhémence, l'intérêt du terrain face aux étudiants de la Rochelle durant le colloque Etienne Thil 2009. On a pu voir, dans toutes ces occasions fleurir les incompréhensions réciproques. Les arguments des recruteurs restaient dans le meilleur des cas sans échos dans les auditoriums : « Avec la motivation », « Si l'on ne recule pas devant le travail », « Si l'on n'a pas peur de travailler le week-end »... alors « tout devient possible ! ».

Ces valeurs portées par le discours méritocratique des distributeurs se situent dans un important décalage avec la réalité sociale actuelle. Face à des jeunes qui ne cessent d'augmenter leur capital scolaire en vue de s'assurer une meilleure intégration professionnelle<sup>12</sup>, à des femmes -et à des hommes- qui cherchent aujourd'hui davantage à concilier de véritables carrières avec des projets de famille (Dubar 2000 ; Maruani, 2005), un discours qui fait l'apologie de l'activité physique et de la disponibilité totale à l'enseigne suscite quelque résistance.

## **Conclusion**

Au total, on dira que ni l'importance du temps de travail, ni la présence « sur le terrain », ne constituent une spécificité de l'activité de manager de rayon. Les justifications concrètes avancées par les étudiants ne suffisent donc pas à saisir leur réticence à se diriger vers l'un des secteurs les plus pourvoyeurs d'emploi. Il faut pénétrer dans leur expérience subjective du travail, faite d'aspirations familiales, professionnelles, d'humiliations en magasin, de relations entretenues avec d'anciens camarades devenus managers de rayon, pour commencer à comprendre comment se construit leur réticence.

L'un des enseignements de cette expérience est que les jeunes diplômés les plus convoités par la grande distribution fuient surtout le secteur parce qu'il n'offre aucune reconnaissance –immatérielle- des fruits de leurs études. Ces cinq années passées, parfois dans la douleur, sur les bancs de l'école, devraient s'effacer devant la figure masculine du manager de rayon qui ne compte pas ses heures, ni ne ménage ses muscles, au détriment de sa famille.

La grande distribution est ainsi confrontée à deux enjeux majeurs mais indissociables :

- tenter de combler à court terme (mais également à long terme) son déficit d'image. Elle peut y parvenir en favorisant la multiplication des recherches principalement en économie et en gestion (et qui aujourd'hui font largement défaut) visant à contrecarrer les effets des mythes existants et qui sont (trop) largement diffusés ;
- s'assurer un vivier permanent de futurs cadres en intervenant directement dans les formations et dans leur financement, voir en créant des formations ad hoc en collaborations avec les institutions universitaires et plus largement. Cet investissement des distributeurs dans les formations participerait à une meilleure reconnaissance mutuelle des qualités du travail et des nouvelles populations de travailleurs dans le grand commerce.

## Références bibliographiques

APEC (1996), *Les métiers de la grande distribution*, Paris, Editions d'Organisation

Appay B. (2001), « Vers une nouvelle rationalisation du travail ? Le cas de la grande distribution », *Actes des XIIIèmes journées de sociologie du travail*, Marchés du travail et différenciations sociales, 5-14.

Appay B. (2005), *La dictature du succès, le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan.

Auge M. (1992), *Non lieux : Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Paris, Seuil.

Baret C., Gadrey J., Gallouj C. (1998), Flexibilité à court terme et flexibilité durable, *Personnel*, juillet, 43-48.

---

<sup>12</sup> Et les chiffres leur donnent raison, comme le montrent par exemple les travaux de Peugny (2009), il n'y a guère que des diplômés à bac +4 ou 5 qui constituent une véritable protection contre le déclassement.

- Beaud S. (1996), « L'usage de l'entretien en sciences sociales : Plaidoyer pour l'entretien ethnographique » *Politix* 35, 226-257.
- Beaud S. (2003), *80% au bac...et après ? Les enfants de la démocratisation scolaire*, Paris, La Découverte.
- Bernard S. (2005), Le temps et l'activité de la caissière, entre logique productive et logique de service, *Sociologie du travail* 47/2, p.170-187.
- Bernard S. (2005), *Le temps de travail des salariés dans la grande distribution : Analyse de deux hypermarchés en France et au Vietnam*, Thèse de doctorat, Université Paris X Nanterre.
- Bouffartigue P., Pendaries J-R. (1994), « Formes particulières d'emploi et gestion d'une main-d'œuvre féminine peu qualifiée : le cas des caissières d'un hypermarché », *Sociologie du Travail*, 3, 337-359.
- Collectif Prospective Formation Emploi (2001), *Le commerce de détail non-alimentaire*, Paris, La Documentation Française.
- Daumas J.C. (2006), L'invention des usines à vendre, Carrefour et la révolution de l'hypermarché, *Réseaux*, 135-136, 1-2.
- Djellal F., Gallouj C. (2007), *Introduction à l'économie des services*, Grenoble, PUG.
- Dubar C. (2000), *La crise des identités*, Paris, PUF.
- Ehrenreich B. (2001), *Nickel and Dimed : On (not) getting by in America*, New York, Henry Holt and Company.
- Fayner E. (2008), *Et pourtant je me suis levée tôt... Une immersion dans le quotidien des travailleurs précaires*, Paris, Panama.
- Gallouj C. (2007), *Innover dans le grand commerce*, Bruxelles, De Boeck,
- Hocquelet M. (2007), De la coopération à l'implication: Effets d'âge, de sexe et de génération sur l'engagement des salariés non ou peu qualifiés de la grande distribution, *3èmes Rencontres Jeunes & Sociétés en Europe et autour de la méditerranée*, IUFM Canebière, Marseille, 24-26 octobre.
- Jany et al. (2009), *Les services à la personne*, Paris, Repères, La Découverte.
- Kutscher R., Mark J. (1983), « The Service Producing Sector : Some Common Perceptions Reviewed », *Monthly Labor Review*, April, 21-24.
- Le tablier M-T., Nicole-Drancourt C. (2007), « Le salariat féminin et le modèle de l'intermittence », 243-260, dans Vatin F. (dir.), *Le salariat : Théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute.

- Lynch J. (1990), The Impact of Electronic Point of Sale Technology on Marketing Strategy and Retailer-Supplier Relationships, *Journal of Marketing Management*, 6, 2, 157-168.
- Markin R. J., Duncan C. P. (1981), The Transformation of Retailing Institutions : Beyond the Wheel of Retailing and Life Cycle Theories, *Journal of Macromarketing*, Spring, 1, 1, 58-66.
- Maruani M. (dir.) (2005), *Femmes, genre et sociétés. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte.
- Maruani M., Nicole C. (1989), *La flexibilité à temps-partiel : conditions d'emploi dans le commerce*, Paris, La Documentation Française.
- Messerlin P. (1982), *La révolution commerciale*, Paris, Bonnel.
- Nicole-Drancourt C. (2004), Les usages sociaux de l'emploi à temps-partiel dans les trajectoires de vie contemporaines, *Figures du temps*, Griot (ed.), Paris, L'Harmattan, 65-77.
- Pavitt K., Robson M., Townsend J. (1989), Technological Accumulation, Diversification and Organisation in UK Companies, 1945-83, *Management Science*, 35, 1, 81-89.
- Peron R. (2004), *Les boîtes*, Nantes, L'Atalante.
- Perrot M. (2009), *Faire ses courses*, Paris, Stock.
- Peugny C. (2009), *Le déclassé*, Paris, Grasset.
- Philonenko E., Guienne V. (1997) Au carrefour de l'exploitation, Desclée de Brouwer
- Sam A. (2008), *Les tribulations d'une caissière*, Paris, Stock.
- Vacca P., Boulant P. (1994) *Hyper, ton univers impitoyable*, Paris, Alternatives.
- Vignon C. (dir) (2009), *Le Management des Ressources Humaines dans la distribution, entre dynamisation commerciale et rationalisation industrielle*, Vuibert.
- Waelli (2009), *Caissière... et après ? Une enquête parmi les travailleurs de la grande distribution*, Paris, PUF.
- Waelli M. (2009b), « Le mâle-aimé des commerciaux », *Les cahiers du Lara* 12, novembre, 22-29.
- Waelli, Vanheems R. (2008), La co-production des attentes, quand les vendeurs s'en mêlent, *Actes des Journées de recherches en marketing de Bourgogne*, Dijon, 13-14 novembre.
- Waldberg M. (2001), *La caissière*, Paris, La Différence.

