

14ème Colloque Etienne Thil

Le management de la corvéabilité éduquée dans la grande distribution.

*Mathieu Hocquelet¹
Centre Pierre Naville
Université d'Evry*

¹ *mathocquelet@aol.com*

Le management de la corvéabilité éduquée dans la grande distribution.

Résumé:

Résumé :

Cette communication s'attache à une cohorte grandissante composée de jeunes salariés français ayant interrompu leurs études entre la fin du lycée et les premières années d'études supérieures pour occuper, à temps plein, un emploi non qualifié dans la grande distribution. A travers notre contribution, nous nous interrogerons sur les spécificités de cette main d'œuvre et sur le recours à cette dernière malgré l'apparent déséquilibre entre un certain niveau d'études et des emplois généralement considérés comme non qualifiés. Il s'agit ainsi d'amorcer quelques pistes de réflexion quant aux moyens d'accroissement de l'attractivité des emplois à moyen terme et de captation d'une main d'œuvre aux compétences adaptées et adaptables aux transformations du procès de travail dans la branche.

Mots clés: management, compétences, trajectoire, main d'œuvre, éducation

Managing the educated docility in retail stores.

Abstract:

Following a cohort of young workers who interrupted their studies between the secondary school and the university courses in order to occupy an unskilled job in retail, this paper focuses on two main questions: Why is this population actually privileged and led to occupy a full-time position in retail? What do retailers do and could do to improve the imbalance of an overeducated workforce both improving labour efficiency and commitment in a very competitive context? Behind an apparent imbalance appears an opportunity for management to challenge the new retail order. Melting statistics and ethnographic material on labour and education gives a richer perspective to the skilling/deskilling debate giving management some keys to valorise jobs that are especially depreciated and improve efficiency.

Keywords: management; skill; retail; trajectories; workforce; education.

Introduction

Partant d'un constat statistique, cette communication s'attache à une cohorte spécifique composée de jeunes travailleurs demeurant un angle mort des recherches portant sur la gestion de la main d'œuvre et des compétences dans les services. Suite à la mise en place de politiques éducatives visant au prolongement de la scolarisation et au développement des services dans la seconde moitié des années 1980 au sein des pays de l'OCDE, est apparu et s'est développé un groupe de jeunes travailleurs ayant interrompu leurs études entre la fin du lycée et début de cursus universitaire (cf : **Encadré 1**) pour occuper un emploi non qualifié (ENQ), emplois relancés depuis le milieu des années 1990 par le développement des services (Rose 2009).

Il s'agit pour nous d'appréhender la surreprésentation des jeunes actifs issus de cette cohorte dans les emplois de service non qualifiés (Béduwé 2004) et leur relative stabilité dans ces derniers², souvent caractérisés par le temps partiel, un turnover élevé, un salaire et un développement des compétences faible. Notre approche privilégie l'analyse des compétences extra-professionnelles dans l'emploi afin d'œuvrer à une optimisation de la gestion de la main d'œuvre au sein des points de vente. Elle se poursuit par l'entrecroisement d'une analyse des caractéristiques sociales, valeurs et représentations et d'une organisation mobilisant toujours plus de jeunes à plein temps, nous donnerons quelques éléments de réponse aux questions suivantes : De quelle manière l'organisation parvient-elle à faire adhérer des jeunes initialement engagés dans leurs études et leur travail ? Quelles sont les raisons d'une installation et d'un maintien durable dans secteur où la plupart des emplois sont à faible qualification, vite délaissé et ayant une faible attractivité pour les jeunes venant d'autres secteurs (Mansui, Minni 2005) ? À travers cette analyse, nous résumerons les conditions à la fois politiques et institutionnelles ayant conduit à l'émergence de cette catégorie. Nous-nous focaliserons ensuite particulièrement sur le management de cette main d'œuvre dans la grande distribution, constituant l'un de ses principaux employeurs. Nous développerons ensuite une approche qualitative, soulignant les trajectoires, attitudes et aspirations au travail

² En effet, généralement, si le diplôme favorise généralement la mobilité vers un emploi qualifié (EQ), la cohorte étudiée, gravitant autour du niveau IV, s'avère plus ancrée dans l'emploi non qualifié que les diplômés de niveau V.

spécifiques à cette catégorie. Nous tenterons ainsi d'étudier ici les correspondances entre la gestion d'une nouvelle main d'œuvre par les enseignes de la branche en lien avec les enjeux de branche aujourd'hui prégnants et les espoirs, valeurs et représentation de cette catégorie de jeunes dont l'insertion passe par un emploi non qualifié.

La récente crise économique n'a fait que renforcer l'hyper concurrence caractérisant la grande distribution française, renforçant la focalisation des distributeurs autour des ruptures de stock (OOS). Plus que jamais, la disponibilité des produits en rayon (On-Shelf Availability, OSA) est l'un des objectifs majeurs des distributeurs. Si le prisme des recherches ayant exploré le sujet est relativement large, s'attachant au comportement du consommateur, aux TIC ou aux produits (Corsten, Gruen 2003 ; Aastrup, Kotzab, 2009), une dimension reste peu rapportée à cette problématique. Malgré des études récemment menées quant à l'implication de l'OSA sur la direction des magasins (Bell, 2011), les employés demeurent un angle mort alors que leur travail effectif comme leur encadrement constituent l'un des principaux rouages du procès d'optimisation de mise à disposition des produits en rayon. Guidé par des dispositifs techniques, le procès de travail dans la branche a historiquement été soumis à des stratégies commerciales orientées autour du prix ou de la qualité. Le renforcement de la concurrence a débouché ces dernières années sur un mix stratégique impliquant davantage de flexibilité et de réactivité de la part des salariés. Au delà du recrutement de salariés à temps partiel, notamment parmi les étudiants, certains distributeurs opèrent à une transformation progressive de la main d'œuvre par l'embauche des étudiants tout juste diplômés ou sur le point de l'être pour occuper à plein temps des emplois non qualifiés.

Confrontant le management des ressources humaines à la gestion de la marchandise au plus juste, cette communication illustre les ambiguïtés liées à l'usage actuel des ressources de cette nouvelle main d'œuvre face aux impératifs guidant l'activité dans la branche. Au delà d'un apparent déséquilibre entre niveau de diplôme et exigences liées à l'exercice d'une fonction, apparaît l'opportunité d'une réponse aux nouveaux défis de la grande distribution. En dépit d'un procès de travail en point de vente évoluant tendanciellement vers une déqualification, cette main d'œuvre plus longuement scolarisée est davantage utilisée, généralement par défaut, par des distributeurs en proie au doute et à l'urgence. Si à court terme, leur usage s'avère efficace, les données ethnographiques recueillies révèlent différents points d'achoppement rendant le

maintient ou l'amélioration de leur motivation et de leur performance difficile à moyen terme.

Nouvelle jeunesse, nouveaux usages en point de vente

Les catégories intermédiaires, un angle mort

Ces trois dernières décennies, un angle mort des politiques éducatives et d'insertion comme de la recherche s'est formé autour d'une catégorie de jeunes. On peut décrire cette dernière comme une cohorte intermédiaire de jeunes dont la qualification se situe entre le niveau baccalauréat et les premières années d'études universitaires. Ayant obtenu ou aspiré à l'obtention d'un diplôme de niveau IV³, ces jeunes transitent vers l'emploi sans que les gouvernements successifs ne se soient interrogés sur les particularités de leur insertion. Néanmoins, près d'un jeune sur deux, une majorité d'hommes, achève ses études dans l'enseignement secondaire et, chaque année, environ 13% des élèves de terminale quittent le lycée sans diplôme (Arrighi et al. 2009). Le commerce s'avère pour eux la branche la plus accueillante, leur niveau IV garantissant davantage de stabilité dans l'emploi⁴. D'autre part, chaque année, près de 20% des sortants de l'enseignement supérieur en ressortent sans diplôme (Calmand et al. 2009) et plus de la moitié des jeunes ayant débuté des études supérieures entre sur le marché du travail sans avoir obtenu le premier seuil, le niveau Licence. Ainsi, plus de 150 000 jeunes gravitant autour du niveau IV sortent chaque année du système éducatif pour entrer sur le marché du travail⁵.

En parallèle, les jeunes diplômés, représentant une partie de la cohorte étudiée, sont toujours plus contraint à occuper un emploi non qualifié pour s'insérer sur le marché du travail. En effet, de deux tiers en 1992, les jeunes diplômés représentent en 1998 trois

³ Pour rappel, en France le niveau IV correspond à un diplôme de type Baccalauréat, le niveau V: BEP, CAP, BEPC; le niveau III: BTS, DUT, DEUST; les niveaux II et I aux diplômes de second et troisième cycle universitaire, diplômes de grandes écoles.

⁴ Dans la distribution, le niveau IV permet une insertion en CDI pour deux tiers des jeunes diplômés, contre moins de la moitié (45%) des non diplômés.

⁵ Chaque année, en moyenne, 12 000 élèves de Terminale générale et 65 000 élèves de Bac Professionnel sortent sans diplôme (Arrighi, Gasquet, Joseph, 2009). plus de la moitié des jeunes qui effectuent des études supérieures entrent sur le marché du travail sans avoir obtenu le premier seuil, le niveau Licence : 73% des sortants de Deug sortent la première année et 36% des sortants on un bac+2, Deug ou BTS. L'étude de l'enquête "generation 2004" révèle que 75 000 jeunes ont quitté l'enseignement supérieur sans diplôme, soit 1 sortant sur 5. (Calmand et al., 2009). Ce chiffre équivaut à 20% des élèves d'une génération ainsi qu'au nombre de jeunes quittant aujourd'hui l'école sans qualifications, considérés comme en situation d'échec scolaire.

quarts des jeunes sans expérience professionnelle contraints à occuper un emploi non qualifié. Ainsi, occuper un emploi non qualifié durant les premières années de la vie professionnelle est devenue une étape quasi obligatoire dans l'insertion des jeunes, diplômés ou non. Ce phénomène s'est renforcé ces dernières années avec le développement d'emplois non qualifiés (essentiellement de service) ainsi que par la place prépondérante réservée aux jeunes dans ces emplois (Béduwé, Op.cit). La plus grande stabilisation des bacheliers dans ces emplois a créé un phénomène de double déversoir au dépend des sans diplômes. Les premiers ont en effet davantage de chance de rester dans ces emplois alors que le diplôme a généralement tendance à favoriser la mobilité vers un emploi qualifié pour les autres diplômés, y compris les diplômés de CAP et BEP.

Encadré 1: Principales caractéristiques de la « cohorte oubliée »

Jeunes entre 18 et 24 ans dont le niveau de diplôme gravite autour du niveau IV incluant:

- Ceux ayant quitté le lycée en cours de dernière année (Terminale), non diplômés
- Ceux ayant quitté le lycée en fin de dernière année, diplômés, bacheliers
- Bacheliers ayant quitté les études supérieures en cours d'année avant d'obtenir leur premier diplôme universitaire (lors des deux ou trois premières années)

Autre caractéristique : la plupart d'entre eux ont parallèlement exercé un emploi à mi-temps dans la grande distribution et ont quitté le système scolaire pour travailler davantage (plein temps ou 30 heures minimum, aspirant au plein temps)

Au-delà de l'approche idéale typique

Notre focalisation sur cette catégorie oubliée part d'un constat empirique. Parmi les employés de la grande distribution désignés comme « employés libre-service » (ELS) apparaît une population aux caractéristiques homogènes et similaire à cette cohorte. De

jeunes hommes issus de cette cohorte, âgés entre 18 et 24 ans, ayant achevé leurs études entre la fin de l'enseignement secondaire et le début des études supérieures sans obtenir leur diplôme, occupent à plein temps un emploi non qualifié. Ils y ont le plus souvent débuté comme saisonnier, le « job d'été » constituant une tradition chez les étudiants français, ou en emploi étudiant, configuration restée marginale jusqu'aux années 1990 en comparaison avec la jeunesse anglaise et nord-américaine (Eckert Op.cit).

La dichotomie devenue classique dans l'étude du secteur abouti à un impensé sociologique. L'opposition combinant genre, hiérarchie et génération, au cœur de la gestion de la main d'œuvre dans le commerce depuis plus d'un siècle (Donovan 1929, Porter-Benson 1987) a souvent pris le pas sur l'étude de catégories intermédiaires, ne travaillant ni dans l'encadrement ni en caisse, et composée de jeunes n'étant plus étudiants ni travailleurs à temps partiel. Le fait qu'il s'agisse essentiellement d'employés masculins renforce la dimension atypique de leur présence dans un secteur où plus de deux travailleurs sur trois sont des femmes.

Les « oubliés » et la grande distribution. Des trajectoires glissantes.

Une nouvelle main-d'oeuvre

Terrain : Cadre général

Les observations participantes et entretiens constituant cette recherche⁶ ont été réalisés entre mai et décembre 2009, en Région Parisienne, dans deux hypermarchés appartenant au second groupe mondial de grande distribution, comptant entre 500 et 800 salariés. Contexte de crise, ralentissement de la consommation des ménages depuis 2003 et restructurations des magasins liés à une concurrence exacerbée influent fortement sur les embauches et les possibilités d'évolution⁷. Moins de 20% de l'encadrement y est féminin, occupant la fonction de co-manager, confirmant un plafond de verre historiquement présent dans la branche (Featherstone 2004, Beau 2004). Dans les rayons alimentaires étudiés, la main-d'oeuvre est largement masculine (90%), mais les jeunes hommes y sont surreprésentés dans les ENQ, tendance

⁶ Précédés d'une observation participante de 6 semaines en tant qu'employé en rayon, 20 entretiens auprès d'employés âgés de 18 à 25 ans ont été menés, complétés par 5 entretiens auprès de managers.

⁷ La dernière embauche en CDI remonte, pour ces rayons, à mi-2007.

s'accroissant progressivement depuis près de 30 ans (Minni et al. Op.cit).

L'âge marque la différence entre services comme au sein des services. Les métiers dits traditionnels⁸ sont occupés par les employés les plus âgés, lorsque les emplois dans les rayons en libre-service sont occupés par de plus jeunes employés. Au sein même de ces services, l'âge est un critère de division du travail entre une équipe du matin composée d'anciens, et une équipe de l'après-midi, de jeunes⁹, liant process, valeurs et pratiques. L'équipe de l'après-midi, celle que nous étudierons principalement, est composée de cette cohorte d'intermédiaires regroupés sous le statut d'ELS.

Une main d'œuvre en révolution

Depuis le milieu des années 1990, les ENQ connaissent un regain, touchant aujourd'hui un employé sur cinq (Amossé, Chardon 2002). Entre 1995 et 2006, les moins de 30 ans confirment leur forte représentation chez les employés (70% en 1995, 76% en 2006), ouvriers et professions intermédiaires disparaissant peu à peu des points de vente pour aboutir à une polarisation des emplois en magasin entre employés et encadrement confirmée par une évolution similaire des plus de 50 ans (de 57% à 62%).

La confrontation des niveaux de diplôme et des CSP dans le temps (Insee, 2010) illustre l'émergence d'une nouvelle cohorte. L'évolution tous secteurs confondus du niveau de diplôme des cadres et employés marque une progression lente et homogène des niveaux I à IV et un déclin affirmé des niveaux V et VI. Dans les grandes surfaces alimentaires, le mouvement est similaire. Toutefois, deux points sont remarquable si l'on prend en compte le fait qu'en 1995, 80% des salariés de la branche possédaient un niveau V ou VI: D'une part, le déclin du taux de cadres niveau VI de 21% en 1994 à 9% en 2007 (contre 10% et 7% tous secteurs confondus), illustre celui du *self made man* face aux nouvelles exigences de recrutement et d'évolution interne, profitant aux taux de cadres niveau I et II, passés de 20 à 34%. D'autre part, près de 25% des employés possède un diplôme de niveau IV en 2007, contre 12% dix ans auparavant (17% et 22% TSC), indiquant une sélection à l'entrée plus marquée. Ainsi, en 10 ans, les employés diplômés de niveau I à III sont passés de 4% à 10% de l'effectif. L'augmentation moyenne du niveau de diplôme de la main d'œuvre au sein de la branche confirme l'apparition de nouvelles populations répondant aux nouvelles exigences du procès travail.

⁸ Boucherie, boulangerie, et métiers à plus forte valeur ajoutée.

⁹ Les premiers ayant généralement plus de 30 ans et les seconds jusqu'à 25 ans.

Toujours plus jeunes, diplômés et exposés

Depuis dix ans, le secteur connaît une surreprésentation des jeunes niveaux IV (Rose Op.cit). Parmi les jeunes sortis du système éducatif en 2004 travaillant dans la grande distribution alimentaire, 35% possèdent un diplôme de niveau IV (contre 24% TSC). Plus du tiers des niveaux IV du commerce a moins de 30 ans en 2007, contre 20% en 1994. Plus largement exposés au temps partiel, et au contrat à durée déterminée (CDD) par leur âge, leur niveau de diplôme constitue un hiatus. Lorsque dans l'ensemble des secteurs la corrélation entre diplôme et rémunération est respectée, dans les grandes surfaces, le niveau de rémunération des niveaux IV se situe entre niveau V et VI dans la branche, et au dessous du salaire médian des niveaux VI tous secteurs confondus. Si cette donnée peut s'expliquer par le fait que les niveaux V occupent la plupart du temps des emplois qualifiés cependant de plus en plus rares, l'un des principaux facteurs repose sur l'attribution de postes longtemps occupés par les titulaires de CAP ou BEP dans ce secteur à des titulaires de niveaux de qualification supérieur (HCE 2008), ne leur laissant aucune place (Huddleston, Hirst 2004).

Comment comprendre alors cette rencontre entre une industrie de main d'œuvre fournissant principalement des emplois non qualifiés, et une jeunesse restée plus longuement scolarisée, occupant ces emplois non liés à leurs études avec une probabilité plus forte de s'y maintenir?

Poussés et attirés

Trajectoire scolaire, trajectoire d'insertion : Du glissement scolaire et familial...

Dans un premier temps les trajectoires des jeunes employés interrogés révèlent des modes d'accès à l'entreprise homogènes, chacun ayant utilisé son capital social, faisant appel à son réseau de camarades de classe, proches et parents. L'accès à l'entreprise se fait principalement sur le mode de la cooptation, promue par l'entreprise depuis le milieu des années 2000¹⁰. Plus de la moitié des jeunes interrogés a débuté à temps partiel, en parallèle de leurs études¹¹. Les autres, cumulant temps partiels et CDD, ont débuté avec le souhait de trouver un emploi à plein temps. Lorsque les premiers ont

¹⁰ « Le recrutement par cooptation s'avère suffisamment positif pour que l'expérience se poursuive (...) nos salariés sont les meilleurs ambassadeurs (...) Au bout de six mois d'intégration réussies le cooptant touche 1000 euros », Positif ! (Magazine interne Carrefour), n°28, novembre 2005.

¹¹ Contrats étudiants entre 8h et 12h hebdomadaires.

progressivement glissé dans leur premier plein temps, les seconds ont davantage peiné, malgré un bagage fait d'expériences dans les services et ENQ.

Finances, opportunités d'emploi et lassitude sont les raisons invoquées par 25% des sortants sans diplôme de l'enseignement supérieur. En parallèle, près de la moitié des étudiants actifs déclarent un effet perturbateur sur leurs études, 75% travaillant dans un domaine sans lien avec les études (Calmand et al. Op.cit). Le monde professionnel l'emporte d'une part par l'échec dans le système scolaire, la plupart des jeunes ayant un niveau Terminale ou Deug avec redoublement de leur dernière année. Les raisons invoquées sont multiples mais unanimement, les parents et une situation familiale délicate ont contribué, par suggestion ou injonction, à leur entreprise de recherche d'emploi. De leur côté, ces garçons ne cachent pas la lassitude, l'échec ou le désintérêt ressentis envers l'école contrastant avec un travail enthousiasmant par sa nouveauté mais surtout par une rémunération constituant souvent un premier salaire. Leur permettant d'assurer leurs dépenses de loisirs, liées à la fois à une post-adolescence masculine et aux impératifs de la vie périurbaine¹², cette expérience leur donne goût à une autonomie dont il devient, dans ce contexte, difficile de se détacher.

Leur rapport aux études a favorisé cette transition, la plupart estimant avoir un niveau scolaire « suffisant », dans un cursus « menant à tout » ou sachant qu'ils n'auront un accès qu'à des études supérieures non sélectives et peu exigeantes. Enfin, les plus diplômés, ayant un baccalauréat voir un Deug, se projettent davantage dans l'entreprise face à des études aux perspectives professionnelles incertaines ou ayant échoué à l'entrée des formations sélectives¹³. Sortant des études supérieures avec un niveau IV et sans diplôme, 12% d'entre eux travaillent dans le commerce, la plupart connaissant un accès différé à l'emploi ou un décrochage (Calmand et al. Op.cit).

Aux attraits organisationnels

Si le basculement dans l'emploi à plein temps est lié à différentes formes de pressions externes, l'attraction organisationnelle contribue tout autant à la volonté de s'investir se manifestant dès l'embauche, par une décontraction de la hiérarchie fortement appréciée des jeunes. Contrastant avec la sporadicité des évaluations et reconnaissances dans le

¹² Permis de conduire, voiture, essence, assurance.

¹³ Ce mode d'accès à l'emploi dans la branche diffère de celui d'hommes et femmes rencontrés, provenant de province et d'outre mer, se voyant imposer ces emplois par l'ANPE/Pôle Emploi ou l'ANT (Agence Nationale pour l'insertion et la promotion des Travailleurs de l'outre mer).

milieu scolaire (Burnod et al. 2000), les jeunes interrogés soulignent la confiance qui leur a été accordée a priori, par la cooptation de leurs amis et a fortiori, par la valorisation du travail accompli. L'image d'un management amical rompt avec une hiérarchie traditionnellement coercitive et distanciée. Cette confiance du manager à l'égard du nouvel employé prime dans la construction de leur relation, rendue possible par le crédit accordé aux cooptant. Au fil des mois, les promesses de stabilisation ou d'évolution validées par une première promotion statutaire systématique au bout de six mois d'ancienneté, entretiennent un rapport au travail comblé. Pour des jeunes ayant souvent débuté en contrat étudiant, se voir progressivement accorder davantage d'heures de travail participe à une mobilisation dans un emploi à l'origine décrit comme passager. Se poursuivant sur une longue durée, cette confiance favorise leur projection dans l'entreprise, certains y envisageant une évolution, contrebalancée cependant par une expérience croissante du travail leur ayant appris qu'une fois encadrant, le temps hors travail se fait rare.

Socialisation cumulative

Une transition sexuée vers l'âge adulte

Avec le développement des ENQ, l'identité de classe s'est progressivement effacée laissant place à d'autres formes de construction identitaire selon des critères comme l'âge, le sexe, ou l'origine ethnique (Amossé, Chardon Op.cit). Les jeunes équipes de travail observées s'inscrivent explicitement dans une post-adolescence où dominant jeu et ostentation¹⁴ (Nkuitchou-Nkouatchet 2005) liés à un virilisme développé dans l'homo-sociabilité (Welzer-Lang 2005) du secteur alimentaire, microcosme masculin dans un univers féminin. Travaillant essentiellement dans l'équipe de l'après-midi, les jeunes hommes sont marqués par une socialisation perceptible dès la visite guidée du magasin par les pairs révélant les usages officieux des lieux, bizutages¹⁵ et conseils sur la gestion du temps hors travail¹⁶. Leur communauté de trajectoire¹⁷ favorise le développement d'une empathie, organisant des activités extérieures communes et s'inquiétant lors des absences de leurs collègues. Parler fort, crier, faire du bruit, jurer, faire allusion au sexe et au manque de virilité des pairs sont des comportements

¹⁴ Exemple: tous possèdent un *Iphone*, téléphone fort coûteux pour des employés percevant en moyenne un peu plus de 1000 euros net par mois.

¹⁵ Exemple: enfermement dans la réserve réfrigérée.

¹⁶ Notamment quand au sommeil lors de semaines alternant journées débutant à 3 heures du matin et à 11 heures.

¹⁷ Ils sont à la fois pairs, ex-camarades d'école, parfois voisins et souvent amis.

normatifs établis par les anciens, travaillant le matin, inscrits dans un process industriel et un habitus ouvrier.

Les jeux de séduction, de galanterie sont présents mais les rares femmes de l'équipe se montrent particulièrement méfiantes¹⁸, les antécédents en matière de flirt, réalités ou rumeurs, ayant altéré l'ambiance au sein des équipes. Car si l'organisation du travail semble au premier abord tendre vers davantage de prescription, l'enclave du secteur constitue un microcosme soumis à des influences dépassant le process. Les équipes peuvent périlcliter par subdivisions et recompositions à l'image du gang des Norton (Foot Whyte 1943). Cette socialisation passe ainsi par les lieux et activités hors travail. Le café est préféré à la salle de pause, chaque service fréquentant son *corner* attitré dans la galerie marchande. La pétanque, près du parking du personnel fait le lien entre les salariés du rayon, et même le directeur s'y rend occasionnellement. Enfin, les discussions s'orientent principalement autour du sport et du sexe impliquant des tiers dans un univers des courses demeurant majoritairement féminin. Clientes, représentantes et caissières sont l'occasion de flâner ou s'adonner aux jeux de séduction.

Représentations, valeurs et structuration des groupes

Chez les moins de 35 ans, l'ethos populaire prévaut : sport, sexe, automobile et excès en tous genres. Chacun possède un surnom et une réputation sulfureuse. Jeunes comme anciens sont liés par un entre-soi masculin populaire. Les jeunes hommes se classent entre eux comme « gamins » ou « matures ». Durant les remplacements et inventaires, les premiers se mêlent davantage aux employés du matin, aux batailles de marchandises et allusions sexuelles aux compagnes et employées. Au contact des anciens, les jeunes régulent leur rythme et s'initient aux techniques de résistance consistant à prendre des pauses supplémentaires tout en étant rémunéré. Considérés comme des « suceurs » par les anciens, ils cèdent aux requêtes du management, admettant être des « pigeons ». Essuyant des railleries sur leur physique et voulant faire leurs preuves, certains s'adonnent à des démonstrations de force dans les allées du magasin, avant l'ouverture, soulevant des palettes à bout de bras. Malgré un capital scolaire relativement élevé, ils démontrent ainsi leur attachement aux valeurs populaires et à l'habitus ouvrier (Duroy 1996).

¹⁸ Une employée hésita à nous donner ses coordonnées pour un entretien, menaçant de représailles si nous les transmettions aux autres employés.

Au-delà des liens extraprofessionnels propres à leur trajectoire, des pratiques sportives communes comme la pétanque, le football ou le tennis réunissent les générations d'employés. Réaffirmant des liens forts, ces pratiques donnent lieu chez les jeunes à des compétitions et paris, le perdant devant parfois répondre plus volontiers aux besoins du manager. La sociabilité des plus jeunes s'inscrit alors dans un ordre hybride, entre école, travail, amis communs, dans un tissu social local situé dans la zone de chalandise du magasin souvent semblable à sa zone de recrutement. En l'absence de différenciation par l'organisation, ces jeunes déplacent les enjeux de statut hors travail tout en montrant des signes de soutien, d'entraide mutuelle face aux promotions et reconductions de contrat incertaines, voire de résistance, pratiquant des formes de dépointage élaborées par leurs soins¹⁹.

Un monde d'opportunités et apprentissage ?

Procès et cycles de travail

Une première dichotomie, entre équipe du matin et de l'après-midi²⁰, marque le procès de travail. Le temps et ses contraintes s'inversent, de l'exécution d'une certaine quantité de travail manutentionné (échéance) à une présence réactive, consistant à occuper le temps (permanence) en effectuant les tâches délaissées le matin, sale boulot²¹ par excellence (Hughes 1996). Les sollicitations des clients jouent en permanence sur la nature du travail en rayon dès l'ouverture du magasin. Les jeunes, largement présents l'après-midi, constituent donc l'une des principales variables d'ajustement, particulièrement lorsqu'ils ambitionnent d'évoluer. Ainsi, tout en occupant un ENQ, les jeunes hommes étudiés démontrent des compétences particulières que les directions sont loin d'ignorer, situées entre flexibilité et docilité.

Le recours à une telle population n'est pas une spécificité française. Dès les années 1980, face à une pénurie de main d'œuvre, Wal-Mart recruta ses cadres parmi « *des étudiants de rang B et C (...) nouveaux lycéens, les premiers de leur famille à suivre des cours au lycée* » (Lichtenstein 2009 : 80). En Europe, le commerce est le secteur qui

¹⁹ Profitant du départ du manager (généralement vers 18 heures), ils confient leur carte de pointage aux employés travaillant tard pour gagner des heures. Cette pratique apparaît généralement chez les jeunes employés travaillant depuis quelques années dans le magasin, estimant abusive la gestion des horaires opérée par le manager annonçant des changements d'horaires quelques jours voir quelques heures à l'avance.

²⁰ Travaillant respectivement entre 2 et 12 heures le matin, entre 11 et 21 heures l'après midi.

²¹ Nettoyage, zoning, vidage des bennes.

connaît le plus fort développement et le second employeur de jeunes (16, 3%) derrière l'hôtellerie restauration (22,7%) (AESST 2007). En France, en 2007, 75,5% des 15-29 ans travaillent dans le tertiaire dont 17,5% dans le commerce. Selon l'enquête Emploi (Insee 2007), ces derniers représentent 35% des travailleurs en grandes surfaces alimentaire, contre 21% tous secteurs confondus. Si la main d'œuvre employée dans le secteur est historiquement jeune, ces deux dernières décennies ont vu apparaître un « renfort étudiant ». Souvent employée à temps partiel et se substituant aux employés à plein temps en Angleterre (Lynch et al. 2009), la main d'œuvre étudiante est d'abord apparue en caisse avant de s'étendre peu à peu aux rayons en France, les jeunes constituant près de 40% des 300 000 caissiers et ELS en 2002 (Minni et al. Op.cit). Représentant un « vivier de stagiaires » aux « compétences relationnelles » remarquables, les meilleurs se voient embauchés²². Ces compétences relationnelles leur sont autant utiles avec les clients et le management. A l'image des étudiants employés de fast-food (Burnod et al. Op.cit), nous parlerons ici de docilité au travail, liée aux caractéristiques sociales de la main-d'œuvre comme à l'organisation du travail. Ainsi, le management, fortement tributaire des contraintes économiques traduites par une attrition des effectifs, distingue employés « brouillons » et « organisés », privilégiant l'autonomie de ces derniers. Aux réunions quotidiennes se sont substituées des discussions informelles avec les employés, où, entre anecdotes et confidences, le management opère un travail de contrôle sous-jacent, saupoudré d'interactions amicales et de neutralité hiérarchique valorisant le travail en équipe sans autorité (Shaiken 1986). Quotidiennement se joue une véritable bataille pour le contrôle de l'information favorisant la réactivité des employés. La disponibilité au-delà du lieu et du temps de travail contractuel, intrinsèque du commerce, est d'autant plus marquée chez les jeunes étudiés. Avec autorité, feignant la confusion ou le service amical, le manager ajuste l'effectif au plus près des flux de clientèle, de marchandises et des absences en comptant principalement sur des jeunes particulièrement friands d'heures de travail.

Un rapport flexible aux contraintes

Le report des imprévus sur ces employés pousse certains managers à retarder leur évolution, constituant une réserve de main-d'œuvre fiable palliant à un absentéisme et un turnover croissants. Cette demande de flexibilité est perçue comme une aubaine, une

²² Magazine interne Positif, juin 1997.

expérience enrichissante face à la routine et l'absence de formation²³, les jeunes entretenant avec crédulité leur vision idéalisée du travail. Lorsque l'instrumentalisation par le management est évidente, les jeunes employés semblent intérioriser les contraintes organisationnelles, attribuant celle-ci à leurs mauvais choix dans leurs trajectoires comme à leur personnalité dissonante. Ici encore, le management tient une place importante, entretenant une violence avant tout langagière, qui, comme entre pairs, paraît à la fois naturelle, quotidienne et intégrée. La violence symbolique (Bourdieu, Passeron 1970) est également présente dans les rapports sociaux individualisés²⁴ cultivés par le management, communiquant les informations au dernier moment, négociant les horaires en tête-à-tête dans son bureau, affichant des leurres à destination des délégués syndicaux. Délesté progressivement depuis la fin des années 1990 de l'essentiel de la gestion des marchandises, le manager se consacre aujourd'hui essentiellement à la gestion de la main-d'œuvre. Imposant peu, il délègue aux employés l'élaboration des horaires, la gestion des absences et autres impondérables, sources potentielles de conflit, utilisant les téléphones mobiles des salariés pour ajuster leur activité et optimiser leur présence en magasin en temps réel. Dans ce contexte, des conflits ouverts peuvent éclater débouchant parfois sur des démissions spontanées et actes de violence, venant étoffer une mythologie locale contée par les anciens employés et managers, dans laquelle « *instinct* » et « *tripes* » dominent dans les relations. Les plus jeunes manifestent peu de violence directe et explicite, préférant ne rien dire voire faire défection (Hirschman 1990).

Compétences paradoxales

Docilité...et résistance

Face à une main d'œuvre répondant particulièrement bien aux exigences du processus de travail dans la branche, différentes formes de contradictions émergent toutefois. Les capitaux cumulés par ces jeunes hommes permettent en effet le développement de formes spécifiques d'appropriation et de contournement du travail. Loin d'être entièrement dévoués à un travail et un emploi jugé répétitif et contraignant, les formes manifestes de contestation de ces jeunes employés reflètent un rapport au travail paradoxalement détaché de l'entreprise, notamment lorsqu'il s'agit d'investir

²³ La seule formation dispensée, *gagner des clients*, est jugée au mieux inutile, consistant en un rappel des règles et formules de politesse.

²⁴ Principale formation managériale, la *stratégie des alliés* aide à cerner les employés, déléguant aux "allies" la gestion des "ennemis".

financièrement ou d'engager sa propre image. Au-delà des tâches à accomplir, le travail en rayon passe par une prescription forte visant l'apparence, dimension à laquelle ils ont le plus de mal à souscrire, ne souhaitant pas « *se vendre* »²⁵ symboliquement en modifiant leur apparence ou matériellement en investissant dans des vêtements dédiés à leur emploi. Conscients d'occuper un ENQ dévalorisé (Burnod et al. Op.cit), ironisant souvent à ce sujet (Rorty 1993), ils oeuvrent à préserver leur apparence dans un emploi en front office pour limiter les situations *infra dignitate* (Hughes, 1997), jugeant l'uniforme comme l'investissement de trop. Dans une même perspective, l'évitement du vestiaire est une constante, la plupart des jeunes préférant laisser leurs affaires dans leur véhicule ou les conservant sur eux, invoquant des raisons d'investissement (cadenas), de confiance (sécurité et vol), ou pratique (rapidité à quitter le magasin).

Une commune distance persiste entre salariés et encadrement, attelés à des rôles et relations utilitaristes et ne s'encombrant pas, le temps étant de l'argent, de services et investissements superflus, c'est à dire au delà de la dimension productive (mise en rayon, rotations). Elle s'observe dans les remarques et critiques avant tout normatives faites par les pairs et la hiérarchie, principalement sur un ton ironique, quant à leur apparence. Ces interactions font émerger chez eux les critiques dépréciatives à l'égard d'un emploi ne méritant pas un tel investissement corporel, défendant un héritage culturel populaire dépourvu de capitaux légitimes (Duroy Op.cit) et emprunt de détachement.

Néanmoins, ce détachement contraste avec l'entraide caractérisant les équipes de jeunes hommes. La complicité précédant et dépassant à la fois le cadre professionnel apparaît comme un ciment permettant de réguler et rendre durable cette docilité au travail. Si l'attrition progressive de la main-d'oeuvre rend nécessaire la coopération, les affinités la renforce d'enthousiasme et de volonté. Zèle et initiatives dépassant le temps de travail et les tâches liées aux fonctions contractuelles se transforment ainsi en entraide, en service rendus à des amis. De plus, ces derniers jouissent de caractéristiques qui selon de nombreuses recherches portant sur la jeunesse populaire lui sont spécifiques : sens de l'improvisation, esprit de répartie (Hoggart 1957), art d'amadouer ou négociier utilisés durant leur scolarité (Beaud 2002). Cette composante de leurs compétences relationnelles s'illustre auprès des clients comme des salariés, permettant de se sortir de situations délicates (ruptures de stocks, changements d'horaires au dernier moment).

²⁵ La simulation étant possible pour l'âme, elle l'est plus difficilement pour le corps.

Couplées à un niveau d'études intermédiaire, ces caractéristiques forment un habitus flexible et appliqué à l'autorité (Baudelot, Establet 1993) fortement valorisé par un marché mettant en avant les comportements responsables, autonomes mais aussi dociles, définissant l'employabilité et la corvéabilité éduquée (Mauger Op.cit, Appay 2005).

Salariés en représentation et rapports sociaux de visibilité

Qu'il s'agisse de rapports sociaux verticaux ou horizontaux, pour être estimé ou promu, le travail et l'effort doivent être visibles. Malgré les mesures de rationalisation mises en place depuis cinq ans, la faible mesurabilité des tâches accomplies individuellement rend la simulation possible. Le passage du directeur en magasin est l'occasion de voir se mettre en scène un travail rapide, exclusivement en rayon. Tel le *zoning*²⁶ donnant aux clients l'impression satisfaisante d'abondance de marchandises fraîchement livrées, la présence de nombreux employés remplissant les rayons renvoie à la direction l'image souhaitée d'une main d'œuvre en perpétuelle activité. Dans une optique similaire, la zone de chalandise est corrélée à des types de clientèles dont les caractéristiques sociales influencent les interactions avec les employés. Les demandes pointues, menaçantes, voire d'un niveau d'exigence élevé poussent à improviser des solutions telles que mentir avec conviction pour sortir d'une interaction entre service et servitude potentiellement conflictuelle. L'après-midi est davantage propice à ces interactions et la répartition caractérisant ces jeunes est primordiale face aux clients. Il se développe avec ces derniers des rapports sociaux de pesanteur, le client étant pesant et menaçant en permanence la dignité individuelle, jugeant plus souvent l'employé que le service lorsque ce dernier est jugé insatisfaisant.

Face à ces observateurs omniprésents et imprévisibles arpentant la surface de vente, la recherche d'angles morts, isolant des clients et de la hiérarchie, est omniprésente. Le temps de travail l'après midi étant particulièrement distendu, les interactions conflictuelles avec les clients font l'objet d'une appréhension particulièrement forte. Les réserves et arrière-cour permettent de s'adonner aux blagues, jeux et ragots, contrastant avec l'image donnée et le travail effectif exigé. Lassés de l'utilisation de leur téléphone à des fins de contrôle par leur manager, les employés mentent sur leur position en magasin, le travail accompli voire leur disponibilité. Ainsi, la docilité apparente est progressivement contrastée par des formes de suivisme (Coutrot 1998), simulation

²⁶ Le *zoning* consiste à mettre en avant les produits en rayon.

(Durand 2004), adhésion de façade (De Gaulejac 2005) prenant la forme de masques de coopération, le procès obligeant à manipuler les apparences (Kunda 1992) en mobilisant les seules possessions que les employés peuvent emporter d'une tâche ou d'un emploi à un autre (Leidner 1993). Pris entre clientèle et hiérarchie, leurs uniques armes sont le sourire et la propension à faire impression d'expertise et de maîtrise face à un travail et des acteurs subis en de nombreux aspects.

Entre doutes et acharnement Projets, regrets et peurs

Le temps des déceptions

Face aux attentes et espoirs suscités par les promesses d'évolution rapide, les jeunes employés évoluent d'une forte motivation à une certaine lassitude. D'abord pris dans un travail dont ils tiraient reconnaissance et gratifications, l'installation dans la routine réduit progressivement leurs espoirs de carrière. À l'échelle d'une équipe de travail, ces ambitions déçues favorisent un climat morose. Les sortants de l'université font preuve de plus d'acharnement, ne désespérant pas d'évoluer et considérant les obstacles comme des épreuves à franchir. Dans chaque trajectoire ressort l'investissement et les caractéristiques valorisées dans le travail quotidien : dépassement de l'horaire ou des tâches statutaires pour combler une absence ou une quantité importante de travail. Les rancœurs émergent d'une prise de conscience de leur fonction principale de main d'œuvre d'ajustement face aux « anciens » transigeant peu avec le management. Les injonctions managériales persistent, et chacun cherche des moyens de les éviter. Le travail nous sera décrit comme rabaissant. Solitude, peur de se désocialiser en magasin, de s'« engluier » dans un rapport anesthésiant au temps, la plupart soulignent les contraintes de services impliquant une disponibilité et des horaires décalés, donnant l'impression désagréable d'une vie déstructurée.

Entre installation et nouveaux projets

La plupart des jeunes rencontrés ont des projets similaires et peu précis de « formation », changeant au grès des événements : départs, arrivées au sein des équipes du rayon, déceptions suite aux promesses de stabilisation ou d'évolution. Après quelques mois à quelques années dans le magasin, leur discours de travailleurs « de passage » émerge à nouveau comme une défense face à leur installation dans un ENQ peu valorisant (Duroy Op.cit, Sayad 1999). D'un projet précis en début de vie active,

l'expérience de la grande distribution a transformé leur rapport au travail, aspirant dorénavant à tout emploi moins contraignant et mieux payé. Pris dans un emploi dont il est difficile de sortir gagnant, beaucoup comptent sur leur conjoint -mutation, promotion- ou sur la fin de leur contrat, affirmant chercher ailleurs sans trop y croire.

Avancer dévoilé dans notre enquête (Burawoy 1979) a suscité la curiosité des jeunes employés érigeant le diplôme en sujet de frustration reflétant échec et regret de l'abandon volontaire ou provoqué de leurs études. S'ils sont parmi les plus diplômés, complexes et faible estime d'eux-mêmes marquent leur discours empreint d'une soif de reconnaissance et d'une peur du jugement.

Leur rapport au monde de l'entreprise semble restreint. La forte communication interne (affichage, magazines) dispense peu d'informations, cantonnant les employés d'une des plus grandes entreprises mondiale dans un microcosme régit par ses propres règles. Les rayons sont autant d'enclaves, chacun appelant son manager le « boss », traduisant l'absence de relations avec les niveaux hiérarchiques supérieurs, les échanges verbaux ne devant jamais « court-circuiter » un niveau hiérarchique²⁷. Peu informés de la structure de la firme, ils sont toutefois influencés par le discours managérial opposant magasins et sièges, commerçants subissant la domination de financiers. Désabusé face aux contradictions accrues entre impératifs et manque de moyens, le management éprouve des difficultés à mobiliser des employés sans marge de manœuvre.

Installation et rancœur

Leur connaissance progressive du travail et le manque de perspectives les poussent peu à peu à ne plus se projeter dans l'entreprise. Aspirer à un meilleur emploi passe alors nécessairement par des formations. Après quelques années passées dans le magasin et autant de désillusions, l'emploi exercé est déclaré « alimentaire », caractérisant ainsi un processus d'insertion piègeur parallèle à une autonomisation financière : accès à un logement indépendamment des appuis parentaux et mise en ménage. Le détachement du foyer parental rend le discours initial d'emploi passager moins crédible, l'indépendance familiale de ces jeunes s'inscrivant dans une dépendance salariale renforcée. De même, l'influence du couple et plus largement du ménage pèse davantage sur les décisions de

²⁷ Le manque d'information atteint l'idéalisation lors de discussions sur le salaire des chefs de secteur touchant selon eux « entre 5 et 6000 euros par mois » et la confusion lors de la distribution de fiche de paye particulièrement complexes à déchiffrer, ou encore en serrant la main de personnes passant en rayon avant l'ouverture sans ne rien savoir sur ces dernières excepté le fait qu'ils en sont les subalternes.

l'employé²⁸ faisant écho à la logique mise en avant par une division du travail où les employés travaillant le matin sont ceux de niveau statutaire supérieur. Le secteur, marqué par l'image familiale dans la gestion de la main d'œuvre comme dans la communication, s'approprie dans le cas de ces employés le régime d'interaction domestique (Ferreras 2007) pour le transposer dans l'organisation et naturaliser des situations arbitraires. La valorisation et l'évolution vont d'une part de pair avec la dimension industrielle du travail, mais aussi avec le statut social, en couple, en ménage, voire avec des enfants, légitimant les après-midi libres et la priorité sur le choix des congés.

Partagés entre volonté de formation, d'évolution, et de départ, ils se heurtent à des refus et reports. Les injustices liées aux horaires et promotions entraînent certains à souhaiter un renvoi afin de bénéficier des allocations chômage et formations offertes en parallèle, et trouver temps et motivation pour chercher ailleurs. Cependant, hormis pour faute grave, le renvoi ne relève plus que de l'arrangement avec le manager, très difficile à négocier pour les plus jeunes.

Conclusion

Ce rapide état des lieux portant sur une proportion grandissante de jeunes oubliés des politiques d'insertion, nous éclaire sur l'ancrage spécifique de ces derniers dans les ENQ des services, et ce malgré un niveau d'études intermédiaire. L'usage croissant de cette main-d'œuvre souligne des contradictions croissantes entre logiques de rationalisation commerciale, gestionnaire, et logistique révélées en magasin. Cette conjonction de contraintes trouve, à court terme, une forme de régulation sociale dans les compétences relationnelles de jeunes montrant une adaptation particulière à l'éthique moderne du travail, célébrant sensibilité, écoute, coopération et adaptation en fonction des circonstances, leur socialisation commune au-delà de l'emploi venant compenser un éthos du travail superficiel. En l'absence de formations, et face à une activité simple en apparence, les capitaux de ces jeunes issus des classes populaires sont mobilisés sans toutefois connaître de valorisation, favorisant ainsi une incertitude grandissante chez ces derniers. En se référant à des études plus larges comme celles

²⁸ Un jeune employé nous confiera avoir laissé une promotion à un pair et amis d'école, essentiellement car ce dernier avait récemment emménagé avec sa compagne.

menées par Knight, Kim et Crustinger (2007), « les employés de vente confrontés à de hauts niveaux d'incertitude quant à leur rôle et à leur évolution dans l'entreprise démontrent un faible niveau de performance dans leur emploi ». Dans le cas spécifique d'employés peu expérimentés, l'incertitude peut être contrebalancée en fournissant une information plus claire quant à leurs responsabilités professionnelles, par le développement de remarques constructives et par des attentes claires (Knight et al., 2011). Toutefois, comme nous l'avons vu, ces informations doivent être effectives pour maintenir chez les employés une vision claire de leur rôle et ainsi favoriser leur efficacité. A moyen voire a long terme, les distributeurs ont tout à gagner à retenir et valoriser ces salariés en renforçant les politiques de formation et en décloisonnant un marché du travail interne devenu dual et quasi imperméable entre magasins et sièges. En s'inspirant de la roue de la distribution (McNair, 1958) d'un point de vue organisationnel et face aux problèmes de turnover et d'absentéisme, un renouveau de la mobilité interne pourrait être le bienvenu.

Bibliographie

- Amossé, T., Chardon, O. (2006), "Les travailleurs non qualifiés : une nouvelle classe sociale?", *Économie et Statistique*, n° 393-394, pp. 35-42.
- Appay, B. (2005), *La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, L'Harmattan, Paris.
- Arrighi, J-J., Gasquet, C., Joseph, O. (2009a), "Qui sort de l'enseignement secondaire ? Origine sociale, parcours scolaires et orientation des jeunes de la génération 2004 Enquête « génération 2004 »", Interrogation 2007. Céreq. *Notes Emploi Formation*, 41.
- Arrighi, J-J., Gasquet, C., Joseph, O. (2009b), "L'insertion des sortants de l'enseignement secondaire, des résultats issus de l'enquête génération 2004. Enquête « génération 2004 »", Interrogation 2007. Céreq. *Notes Emploi Formation*, 42.
- Aastrup, J., Kotzab, H. (2009), "Analyzing out-of-stock in independent grocery stores: an empirical study" *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 37 No. 9, pp. 765-789.
- Aubert, N., De Gaulejac, V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil, Paris.
- Beaud, S. (2002). *80% d'une classe d'âge au bac et après ? Les enfants de la démocratisation scolaire*. La Découverte, Paris.
- Beaudelot, C., Establet, R. (2003), *Allez Les Filles !*, Seuil, Paris.
- Beau, A-S. (2004), *Un siècle d'emplois précaires : Patrons et salariés dans le grand commerce*, Payot, Paris.
- Becker, H.S. (1997), "La prise en compte de cas inhabituels dans l'analyse sociologique : les conseils de Hughes". *Sociétés Contemporaines*, No 27, pp. 29-37.
- Bédoué, C. (2004), "L'emploi non qualifié dans les trajectoires des jeunes débutants : emplois de passage ou situations durables", *Dares Première Synthèses Informations*, décembre.

- Bell, J. (2011), "Managing On-Shelf-Availability: The store manager's perspective", *proceedings of the 16th conference of the European Association for Education and Research in the Commercial Distribution*, Università degli studi di Parma, Italy, 2011, 29th June- 1st July.
- Bourdieu P., Passeron, J-C. (1970), *La reproduction, éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Editions de Minuit, Paris.
- Burawoy, M. (1979), *Manufacturing Consent. Changes in the labor Process under monopoly capitalism*. University of Chicago Press, Chicago.
- Burnod, G., Cartron, D., Pinto, V. (2000), "Etudiants en fast food : les usages sociaux d'un petit boulot", *Travail et Emploi*, No 83, pp. 137-156.
- Calmand, J., Epiphane, D., Hallier, P. (2009), "De l'enseignement supérieur à l'emploi : voies rapides et chemins de traverse, Enquête « génération 2004 »", *Interrogation 2007. Céreq. Notes Emploi Formation*, No 43.
- Corsten, D., Gruen, T. (2003), "Desperately seeking availability: an examination of the extent, the causes and the efforts to address retail out-of-stocks", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 31 No.12, pp. 605-617.
- Coutrot, T. (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, La Découverte, Paris.
- De Gaulejac, V. (2005), *La société malade de la gestion*, Seuil, Paris.
- Donovan, F. R. (1929), *The Saleslady*, University of Chicago Press, Chicago.
- Durand, J-P. (2004), *La chaîne invisible*, Seuil, Paris.
- Duroy, L. (1996), "Embauché dans une usine. Les ouvriers : un monde défait", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, No 115, pp. 38-47.
- Eckert, H. (2010), *Etudier, travailler... Les jeunes entre désir d'autonomie et contrainte sociale*, Sociologies et société, Montréal.
- Featherstone, L. (2004), *Selling Women Short : The Landmark Battle for Workers' Right at Wal-Mart*, Basic Books, New-York.
- Ferrarotti, F. (1981), *Histoire et histoires de vie, la méthode biographique en sciences sociales*, Klincksiek, Paris.
- Ferreras, I. (2007), *Critique politique du travail*, Science Po editions, Paris.
- Footnote Whyte, W. (1943), *Street Corner Society, the social structure of an italian slum*, University of Chicago Press, Chicago.
- Hirschman, A.O. (1990), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Cambridge.
- Hoggart, R. (1957), *The Uses of Literacy*. Transaction Publishers.
- Huddleston P., Hirst C. (2004), "Are you being served? Skills gaps and training needs within the retail sector", *Centre on Skills, Knowledge and Organisational Performance*, Research Paper 53.
- Hughes, E.C. (1984), *The Sociological Eye*. Transaction Publishers, Chicago.
- Knight, D., H. Kim, C. Cruisinger, C. (2007), "Examining the antecedents and consequences of customer orientation", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 35 No. 5, pp. 381-392.
- Knight, D., H. Kim, C. Cruisinger, C. (2011), "Young Part-Time Employees: Understanding the Impact of Work Experiences on Job Outcomes in the Retail and Service Sectors", *proceedings of the 16th conference of the European Association for Education and Research in the Commercial Distribution*, Università degli studi di Parma, Italy, 2011, 29th June- 1st July.
- Kunda, G. (1992), *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Temple University Press.
- L'horty, Y., Saint-Martin, A. (1997), "Une comparaison France-Europe des taux de

chômage. Structure de la population active et distribution des taux de chômage catégoriels”. *Revue Française d'Economie*. 12 (1), pp. 117-155.

Leidner, R. (1993), *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. University of California Press, Berkeley.

Lichtenstein, N. (2009), *The Retail Revolution: How Wal-Mart Created a Brave New World of Business*, Metropolitan books, New York.

Mansuy, M., Minni, C. (2005), “Les jeunes actifs : nombreux dans les secteurs dynamiques à haute qualification”. *DARES Première synthèse*, 10 (3).

Mauger, G. (2001), “Précarisation et nouvelles formes d’encadrement des classes populaires”. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Vol. 1 No. 1, pp. 136-137.

Minni, C., Okba, M., Pommier, P., Néros, B. (2007), “Emploi et chômage des jeunes de 15 à 29 ans en 2005”. *Dares Premières synthèses*, 16.

Nkuitchou-Nkouatchet, R. (2006), *Les ouvrières du fast-food : les enjeux sociaux du flux tendu dans la restauration rapide*, L’Harmattan, Paris.

Porter Benson, S. (1988), *Counter Cultures : Saleswomen, Managers, and Customers in American Department Stores, 1890-1940*, University of Chicago Press, Chicago.

Rose, J. (2009), “La non-qualification, question de formation, d’emploi ou de travail”. *Céreq. Net Doc*, 53.

Shaiken, H. (1986), *Work Transformed: Automation and Labor in the Computer Age*. Lexington Books.