

# **LES EFFETS DES CONDITIONS DE TRAVAIL SUR LA SANTE AU TRAVAIL DANS LES DRIVES DES ENSEIGNES DE LA GRANDE DISTRIBUTION. LE CAS D'UN DRIVE ALIMENTAIRE ISOLÉ DU MAGASIN**

**Par Charlène Théodore**

Université de Montpellier, laboratoire MRM  
Doctorante en sciences de gestion,  
[charlene.theodore@umontpellier.fr](mailto:charlene.theodore@umontpellier.fr)

**Nathalie Commeiras**

Université de Montpellier, laboratoire MRM  
Professeur des Universités en sciences de gestion  
[nathalie.commeiras@umontpellier.fr](mailto:nathalie.commeiras@umontpellier.fr)

## **Résumé :**

L'objectif de cette étude est d'examiner les effets des conditions de travail sur la santé des employés dans les drives alimentaires, en mobilisant le modèle Job Demands-Resources (JDR) de Demerouti et Bakker (2007; 2001). Malgré l'essor rapide de ce nouveau mode de distribution, peu de chercheurs en gestion des ressources humaines s'intéressent à la grande distribution et plus spécifiquement aux drives dont les pratiques de gestion s'apparentent à celles d'entreprises tayloriennes. Une étude qualitative auprès de dix-neuf préparateurs-livreurs et réceptionnistes d'un drive alimentaire d'une grande enseigne de distribution a été menée. Les résultats mettent en lumière les effets délétères des conditions de travail (exigences physiques et émotionnelles) sur la santé mentale et physique des salariés. Des recommandations managériales sont proposées pour inciter ces organisations à prendre soin de leur personnel.

**Mots-clés :** drive, grande distribution, santé au travail, conditions de travail, (in)soutenabilité du travail.

## **Résumé managérial :**

Au vu des résultats de la recherche et de la littérature existante, il serait temps que les directions des drives s'intéressent à l'amélioration des conditions de travail et à la qualité de vie des personnels dans les drives pour éviter des coûts financiers et rendre le secteur attractif. A titre d'illustration, la direction du drive pourrait améliorer l'environnement physique du travail. Des actions pourraient être mises en place pour réduire les nuisances sonores. De même, des espaces bien conçus et bien entretenus fournissent un environnement sain et confortable et contribue à améliorer la santé des occupants et leur performance au travail. Cela nécessite dès la conception du bâtiment (de l'entrepôt) une réflexion sur l'isolation, la réduction des nuisances sonores (rideaux ouverture du bâtiment, bruit des matériels...). La direction devrait engager une réflexion sur la rénovation du bâtiment. Elle pourrait également demander aux clients d'éteindre leur moteur de voiture lors du retrait des commandes en affichant cette consigne par exemple. Dans la même lignée, il est impératif que le matériel (transpalettes, charriots...) soit toujours en bon état de marche (réparer rapidement) et rangés correctement. En outre, les salariés se plaignent du très faible soutien apporté par les managers et du manque de reconnaissance. Des actions doivent être mises en place pour inciter les managers à manager réellement leur équipe en développant l'accompagnement, l'écoute active, la reconnaissance au travail.

## **Introduction**

Afin de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, la grande distribution introduit au milieu des années 2000 un nouveau mode de consommation « le drive ». Aujourd'hui, les drives connaissent une progression notable et font partie du paysage commercial. En 2023, la France possède 7026 drives, soit une progression du parc de 122% depuis 2015, générant 11 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2022 (Statista, 2023). Le drive est une plateforme de stockage où les clients viennent retirer leurs commandes passées en ligne. Généralement, les chercheurs s'accordent sur deux types de drive alimentaire. Les premiers sont des entrepôts avec un stock indépendant, isolés ou accolés à un magasin de la même enseigne, qui peut partager des employés du magasin ou détenir son propre effectif. Les seconds sont les drives appelés « picking en magasin », qui ne disposent pas d'entrepôt dédié. Le salarié arpente les rayons du magasin de l'enseigne pour regrouper les produits achetés en ligne par des clients. Une nouvelle génération de métiers voit le jour. Ainsi, apparaît une catégorie de nouveaux employés dénommés tantôt préparateurs de commandes, préparateurs-livreurs, tantôt drivers ou encore « personnel en contact » (Henriquez et al., 2019). Ces nouveaux métiers sont largement influencés par les principes du taylorisme que l'on nomme aujourd'hui de néo-taylorisme (Gautié et al., 2021). Soumis à une surveillance étroite de la hiérarchie via des outils numériques ainsi qu'à des exigences physiques et psychologiques élevées, leur qualité de vie au travail et leurs conditions de travail semblent être compromises. La pression coercitive légale encourageant les organisations à prendre soin de leur personnel (article L. 4121-1 du code du travail) ne semble pas atteindre les drives. Pourtant, l'amélioration des conditions de travail dans ce secteur demeure un enjeu majeur pour les entreprises qui rencontrent des difficultés à recruter et à fidéliser leur personnel. Les taux de démission signalés par la CFDT et les services de médecine du travail atteignent près de 80% (Balle, 2014; Tone et al., 2018). L'objectif de cette recherche est de répondre aux questions suivantes : quels sont les impacts des conditions de travail des employés sur leur santé et comment peut-on améliorer la qualité de vie et les conditions de travail de ces employés ? Dans cette recherche, les conditions de travail sont appréhendées selon l'approche de Demerouti et Bakker (2007; 2001) en termes d'exigences et de ressources de travail (*JDR - Job Demands Resources*). Les exigences de travail sont constituées par les exigences émotionnelles et physiques. Les ressources de travail regroupent des ressources variées telles que le soutien du manager de proximité, des collègues de travail et autres ressources matérielles. Pour répondre à ces questionnements, une étude de cas unique a été réalisée.

Afin de mieux comprendre les effets des conditions de travail sur la santé des employés, nous présenterons dans un premier temps, une analyse de la revue de littérature. Dans un second temps, nous exposerons la méthodologie de recherche, les résultats et leur discussion.

## **1. Une revue de littérature embryonnaire**

### **1.1. Les caractéristiques des drives**

Le drive est un format de distribution permettant le transfert direct des produits achetés par le client de leur lieu de stockage jusqu'à son véhicule (Rouquet, 2014). Soutenu par des systèmes logistiques d'information tels que le WMS, ce modèle de consommation répond à des besoins de flexibilité et de rapidité du service (Clark & Bryan, 2013; Deprez, 2017; Gaborieau, 2012). Les consommateurs sélectionnent leurs produits en ligne et choisissent un créneau horaire pour récupérer leurs achats (Henriquez et al., 2019; Vyt et al., 2017). Une fois la commande enregistrée dans le système d'information de l'entrepôt, les employés peuvent localiser et scanner les produits à préparer à l'aide d'outils connectés qu'ils portent souvent au poignet (Brion et al., 2018). Lorsque le client se présente à la borne électronique, l'employé dispose de seulement cinq minutes (Mevel et al., 2019) pour rassembler les paniers de la commande situés

dans les différentes zones de l'entrepôt. Le drive est ainsi une innovation hybride, mi-entrepôt, mi-magasin, il se situe à l'interface du commerce électronique et physique et se nomme commerce « phygital ». Un des facteurs clé de la réussite du « modèle du drive » est la rapidité, garantie par l'efficacité du système logistique d'information. Grâce aux logiciels les enseignes peuvent adapter le rythme et les objectifs de productivité pour obtenir les résultats souhaités, tout en assurant un contrôle renforcé. Lié au système d'information par un terminal portable, le salarié doit s'adapter aux cadences avec rapidité et efficacité, et peut être contrôlé à tout moment (contrôle omniprésent). Ainsi, par le biais du terminal informatique, les employés adhèrent aux injonctions de la direction qui dissimule les objectifs premiers de réduction de coûts sous les exigences d'une clientèle à satisfaire (Biaz & Brasseur, 2022). La plupart des salariés sont embauchés en tant que préparateurs de commandes, souvent en contrat à durée indéterminée (CDI).

## **1.2. Des conditions de travail difficiles qui fragilisent la santé des personnels**

Les rares travaux scientifiques portant sur les conditions de travail dans les drives, soulignent de fortes exigences de travail imposées au personnel et plus spécifiquement aux préparateurs de commandes, et des ressources de travail qui se limitent dans la majorité des cas, à un boîtier digital. Équipés d'un écran électronique relié à un lecteur de codes-barres, les préparateurs saisissent les produits commandés pour les regrouper dans une caisse ou un bac. Cet outil digital permet à la hiérarchie de surveiller l'activité de l'employé de manière continue en le localisant et en enregistrant sa performance au travail (Ene, 2014). Le travail des employés de drive est donc parcellisé, répétitif, soumis à des cadences et à un contrôle omniprésent de la hiérarchie immédiate. Comme le soulignent Geppert et Pastuh (2017), tout comme dans les enseignes de hard discount, les drives minimisent les coûts par la mobilisation de méthodes néo-tayloriennes de rationalisation en appliquant une standardisation rigide, centralisée et formalisée afin de maximiser les bénéfices aux dépens de la santé physique et psychologique des employés. Les exigences de travail physiques, sources de pénibilité physique, sont très fortes. Pour les réceptionnaires et les préparateurs de commandes, les efforts de manutention sont conséquents, ils peuvent porter jusqu'à 1.6 tonne de produits pour six heures d'activité (certains conditionnements peuvent atteindre 25kg (Brion, 2018)). Les salariés ressentent diverses douleurs localisées principalement au dos, aux épaules, à la nuque, au rachis lombaire. L'intensité est plus forte si le matériel et l'aménagement de l'espace est mal adapté (Brion et al., 2018; Naïli et al., 2023). Dans la même lignée, l'environnement physique des entrepôts est également source d'inconfort. Outre les contraintes thermiques (dans le secteur des produits frais, les salariés travaillent dans des températures allant de 0 à 3 degrés), le niveau sonore (supérieur à 80 dB) provoque des acouphènes, 70% des employés des préparateurs de commandes souffrent de fatigue auditive et de céphalées (Naïli *et al.*, 2023). A cela s'ajoutent des exigences émotionnelles élevées, facteur de pénibilité mentale. L'utilisation du boîtier/terminal digital favorise le technostress<sup>1</sup>. Ce boîtier impose une cadence à l'employé et le met sous pression pour répondre aux exigences des organisations et des clients.

---

<sup>1</sup> Le technostress est défini par Bobillier-Chaumon *et al.* (2019) comme « l'augmentation de la charge psychosociale liée au travail, à partir du moment où les potentialités offertes par les nouveaux outils digitaux se transforment en pression sur le travailleur, au niveau des attentes explicites ou implicites de son employeur ou de ses collègues, des attentes ou exigences des clients, à cause de problèmes de connectivité qui perturbent le travail ou encore sous la forme d'une dépendance à l'égard des outils digitaux, particulièrement les outils mobiles comme les smartphones et les tablettes ».

## 2. Le cas d'un drive alimentaire

### 2.1. Méthodologie de recherche

Une étude de cas unique a été réalisée dans un drive alimentaire d'une enseigne de grande distribution, situé dans une petite ville du Var. L'entrepôt a une superficie d'environ 1500 m<sup>2</sup> et emploie 65 personnes, dont 40 préparateurs de commandes en contrat à durée indéterminée, représentant ainsi 64% de la population. Dix-neuf préparateurs de commandes ont été interrogés (soit 47% d'entre eux), sur la base du volontariat. Au préalable, nous avons identifié les individus répondant à certaines caractéristiques souhaitées (ancienneté supérieure à 7 mois, non intérimaires) (Walsh, 2019), afin de garantir un retour d'expérience suffisant. Les entretiens semi-directifs ont été menés sur une période de deux semaines en décembre 2023 et ont duré en moyenne une heure. L'échantillon est composé de 12 femmes et 7 hommes, âgés de 18 à 46 ans, sous contrat CDI à temps plein. L'ancienneté des participants varie entre 1 et 9 ans. Afin de préserver les données démographiques, nous avons invité les participants à remplir une fiche en y inscrivant les informations nécessaires à l'étude (Adeoye & Olenik, 2021). Les caractéristiques des personnes interrogées sont exposées dans le tableau 1.

Le guide d'entretien était construit autour de sept thèmes du modèle de la Qualité de Vie au Travail (QVT) élaboré par Walton (1973) : rémunération, conditions de travail, organisation et contenu du travail, opportunités de développement, évolution de carrière, relations interpersonnelles, constitutionalisme, et équilibre vie professionnelle-vie personnelle, pertinence sociale. La majorité de ces thèmes sont abordés dans le référentiel de la QVCT (Qualité de Vie et des Conditions de Travail) de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 2023). Après une semaine en immersion non participante avec les salariés, nous avons mené les entretiens sur une période de deux semaines. Toutes les personnes interrogées ont accepté d'être enregistrées pour faciliter la retranscription des entretiens. Une analyse de contenu thématique manuelle a été par la suite réalisée. Après avoir effectué des allers-retours entre la littérature et les données collectées, le processus de codage est réalisé en choisissant les codes (mots ou phrases) issus de la littérature.

Tableau 1 : Caractéristiques des personnes interrogées

INFORMATIONS DEMOGRAPHIQUES DE L'ECHANTILLON		
Caractéristiques	N	%
<b>Genre</b>		
Féminin	12	63%
Maculin	7	37%
<b>Age</b>		
18-29	8	42%
30-39	9	47%
40-49	2	11%
<b>Ancienneté</b>		
7-12mois	3	16%
1-2ans	6	32%
>2-5ans	4	21%
>5-10ans	6	32%
Total	19	100%

### 2.2. Les résultats de la recherche

Seuls quelques résultats sont présentés dans cet extrait de la communication.

Conformément au modèle JDR, l'évaluation des conditions de travail sont appréhendées sous le prisme des exigences et les ressources associées à l'activité des drives alimentaire. Les préparateurs de commande doivent faire face à de très fortes exigences physiques et émotionnelles (*Préparateur 4 : je dirais dépression, triste, toujours la même chose, le travail, la lassitude et sur le physique le mal de dos. J'avais mal avant mais là j'ai toujours mal, c'est le dos, tout le monde a mal au dos*). En revanche, leurs ressources de travail sont en nombre

restreint. Leur santé physique et mentale se dégradent. Toutes les personnes interrogées s'accordent sur la forte pénibilité physique du métier. Pour respecter les cadences imposées, la distance parcourue par jour est élevée. A cela s'ajoute le port de charges lourdes (les caisses à manipuler). Cette pénibilité physique accrue provoque des TMS (troubles musculo-squelettiques) notables, de la fatigue physique, des arrêts maladie (*Préparateur 1 : Les conséquences sont physiques, il m'est arrivé de finir des journées avec le dos complètement bloqué, des choses comme ça, d'aller chez l'ostéo en urgence parce que je ne pouvais plus bouger*).

Un sentiment d'aliénation et de lassitude est ressenti par la majorité des interrogés. Le terme "robots" a été cité fréquemment, en raison de la monotonie et de la répétitivité des tâches. A cela s'ajoutent le respect des cadences de travail imposées par la direction, la pression à la performance et la perception d'un contrôle omniprésent via le terminal digital.

Les salariés disposent pour l'essentiel de ressources matérielles pour accomplir leurs missions (transpalettes, terminaux digitaux, caisses/bacs etc.).

### **Apports de la recherche**

Compte tenu de ses limites, cette recherche exploratoire ne constitue qu'un propos d'étape pour mieux appréhender les effets des conditions de travail sur la santé des salariés dans les drives et identifier les leviers d'actions qui permettraient d'améliorer la qualité de vie au travail et l'attractivité du secteur. Ce travail contribue à nourrir l'état des connaissances sur les conditions de travail dans les drives et leurs impacts sur la santé physique et mentale des salariés. Au vu des résultats de la recherche et de la littérature existante, il serait temps que les directions des drives s'intéressent à l'amélioration des conditions de travail et à la qualité de vie des personnels dans les drives pour éviter des coûts financiers et rendre le secteur attractif. Des préconisations sont énoncées. A titre d'illustration, la direction du drive pourrait améliorer l'environnement physique du travail. Des actions pourraient être mises en place pour réduire les nuisances sonores.

### **Limites et perspectives de la recherche**

Les résultats de cette recherche exploratoire sont à prendre avec précaution. L'étude a été conduite dans un seul drive alimentaire isolé du magasin, auprès d'un échantillon restreint (19 personnes). Ils méritent d'être complétées par d'autres études qualitatives menées dans différents types de drive afin d'identifier des leviers pour améliorer les conditions de travail et la qualité de vie au travail, leviers qui pourraient ainsi améliorer la santé au travail, l'attractivité du secteur et développer ainsi la marque employeur des enseignes de la grande distribution, tout en préservant les impératifs de performance. Dans la même veine, afin de renforcer la validité externe des résultats, il serait judicieux de mobiliser un design longitudinal et quantitatif et de réaliser une enquête longitudinale auprès d'employés de drives.

### **Bibliographie**

- Adeoye, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *JACCP*, 4, 1358-1367. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>
- Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. (2023). *Référentiel 2023—Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)*. <https://www.anact.fr/referentiel-qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Balle, A.-S. (2014, octobre 24). *Grande distribution, plongée dans l'enfer des "drives"*. CFDT. [https://www.cfdt.fr/portail/-enquete-grande-distribution-dans-l-enfer-des-drives-srv2\\_229846](https://www.cfdt.fr/portail/-enquete-grande-distribution-dans-l-enfer-des-drives-srv2_229846)

- Biaz, F., & Brasseur, M. (2022). A l'encontre d'une digitalisation inclusive dans les organisations : L'émergence d'un e-taylorisme chez les cadres: *Gestion 2000, Volume 38*(4), 39-58. <https://doi.org/10.3917/g2000.384.0039>
- Brion, J. P., Leclerc, D., & Stoufflet, A. (2018). Drives de la grande distribution alimentaire : Liens entre douleurs ressenties et contraintes biomécaniques et psycho-organisationnelles. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 79(4), 501-514. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2018.03.616>
- Clark, P. M., & Bryan, A. (2013). Customer Effort : Help or hype? *The Henley Centre for Customer Management*, 3-19.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.863.499>
- Deprez, S. (2017). Les drives : Une proximité renforcée ou réinventée ? Quand la distribution alimentaire connectée réécrit les territoires d'approvisionnement des consommateurs: *Flux, N° 109-110*(3), 102-117. <https://doi.org/10.3917/flux1.109.0102>
- Ene, C. M. (2014). *Conditions de travail et risques professionnels dans les drives* [Médecine]. Université Lille 2.
- Gaborieau, D. (2012). « Le nez dans le micro ». Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution alimentaire. *La Nouvelle Revue du Travail*, 1, 1-16. <https://doi.org/10.4000/nrt.240>
- Gautié, J., Jaehrling, K., & Perez, C. (2021). Neo-Taylorism in the Digital Age : Workplace Transformations in French and German Retail Warehouses. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 75(4), 774-795. <https://doi.org/10.7202/1074564ar>
- Geppert, M., & Pastuh, D. (2017). Total institutions revisited : What can Goffman's approach tell us about 'oppressive' control and 'problematic' conditions of work and employment in contemporary business organizations? *Competition & Change*, 21(4), 253-273. <https://doi.org/10.1177/1024529417722350>
- Henriquez, T., Frisou, J., & Filser, M. (2019). L'adoption d'un Drive par le client : Une approche interactionniste par la socialisation organisationnelle et le rôle du personnel en contact. *Décisions Marketing*, 92, 11-29. <https://doi.org/10.7193/DM.092.11.29>
- Mevel, O., Morvan, T., & Morvan, N. (2019). Les drives sont-ils l'avenir de la grande distribution alimentaire ? Une analyse des comportements et des attentes des consommateurs en termes de taux de service marketing et logistique. *Prolog Projet et Logistique*, 1-16.
- Naïli, M., Fort, E., Rollin, L., Leroyer, A., Gavaille, A., Desbas, A., & Charbotel, B. (2023). Évaluation des conditions de travail et de l'état de santé des travailleurs en entrepôts et plateformes logistiques. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 84, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2022.10.001>
- Nombre de drives présents sur le marché français de 2014 à 2023*. (2023). Statista. <https://fr.statista.com/statistiques/973617/nombre-drives-evolution-france/>
- Rouquet, A. (2014). La distribution par « drive » : Définition et typologie. *Décisions Marketing*, 75, 65-78. <https://doi.org/10.7193/DM.075.65.78>
- Tone, D. F., Wloch, K., & Leroyer, D. A. (2018). Démarche collective et concertée d'évaluation de la santé, des conditions de travail et des mesures de prévention dans les drives de la grande distribution. *Pôle santé travail*, 35, 32.
- Vyt, D., Jara, M., Mevel, O., Morvan, T., & Morvan, N. (2017). Des distributeurs toujours plus proches du consommateur ? Le cas du drive alimentaire: *Management & Avenir, N° 93*(3), 141-160. <https://doi.org/10.3917/mav.093.0141>
- Walsh, M. (2019). Conducting semi-structured interviews. *Oxfam International*, 1-6.
- Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life : What Is It? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.