

La polyvalence dans le commerce et les services. Recomposition de la division du travail et subordination accrue

Cyrine GARDES

Dans cet article, nous proposons de saisir la polyvalence, caractéristique de nombreux métiers de service, à partir du cas de la distribution *low cost*, où celle-ci est mise en place de façon accentuée, à des fins de réduction des coûts. Le texte s'appuie sur deux enquêtes ethnographiques, dans le *low cost* du bricolage et dans le *hard-discount* alimentaire. D'abord, le phénomène s'appréhende dans la comparaison avec les pratiques et la division du travail dans le secteur de la grande distribution : dans le *low cost*, une multitude d'activités aux logiques différenciées, supposant la circulation à travers les rayons, a cours, ce qui le distingue des magasins classiques. La polyvalence se comprend ensuite à partir de ses effets sur les salariés, combinant débordement et ajustements. Enfin, des appropriations différenciées de la polyvalence sont également observables, suivant les caractéristiques sociales et professionnelles des salariés.

This article seeks to tackle multitasking work, the role versatility characteristic of a number of service occupations, through a study of low cost distribution, in which it plays a major part in pursuit of reducing costs. The text is based on two ethnographic studies, in low cost DIY/hardware and hard discount food retail. First, the phenomenon is understood through a comparison with practices and division of labour in the large retailer sector: in the low cost sector, a multitude of activities with divergent operational mindsets, implying movement between departments, are to be found, which distinguishes it from classic shops. Multitasking work is then analysed in terms of its effect on employees, a combination of overspill and adjustment. Finally, a number of different modes of adoption of multitasking work may be observed, according to the social and professional characteristics of employees.

Cyrine Gardes est chercheuse au Centre de Sociologie des Organisations (Sciences Po Paris : cyrine.gardes@sciencespo.fr).

La polyvalence dans les mondes du travail est un phénomène répandu mais difficile à saisir d'un point de vue empirique et sociologique. En effet, à première vue, elle semble concerner tout le monde, dans toute la latitude de l'échelle des métiers ; à un premier niveau de définition, est « polyvalent » celui « qui possède plusieurs compétences », lit-on dans le dictionnaire Larousse. Quel travailleur n'entrerait pas dans cette caractérisation minimale ? Le présent article prend pour objet cette catégorie fuyante, et pourtant centrale dans le travail contemporain, en tentant de lui donner une consistance, à partir de recherches empiriques. Nous entendrons ainsi la polyvalence comme un phénomène de brouillage de la division du travail au sein des organisations, qui tend à accentuer l'expérience de la subordination et à réduire les marges d'autonomie.

Les travaux sur la polyvalence ont essentiellement concerné le milieu industriel, où ses origines procèdent de préoccupations anciennes. Les politiques d'« enrichissement des tâches » émergent en effet dès les années 1970, pensées comme un aménagement de la parcellisation du travail ouvrier – déjà observées à l'état expérimental par Georges Friedmann trente ans plus tôt (Durand, 1974). On la retrouve aussi dans le modèle toyotiste et son projet de diminution des coûts à tous les stades de la production, qui implique des salariés plus flexibles et mobiles à travers les postes (Shimizu, 1999 ; Gorgeu, Mathieu, 2003). La polyvalence s'y manifeste sous deux formes ; maîtrise de plusieurs postes par un seul opérateur, ou de plusieurs groupes d'opérations sur la matière, mais aussi introduction, dans une activité d'exécution, de dimensions de contrôle de la qualité et d'autocontrôle augmentant la responsabilité des ouvriers (Coriat, 1991 ; Rot, 1998). Héritière de la critique du taylorisme, la polyvalence est au cœur des transformations d'un secteur industriel en proie aux crises et à la « restructuration permanente » (Lomba, 2018). Présentée comme un moyen de gagner en autonomie et de récupérer le sens d'un travail mis en miettes, elle s'annonce aussi comme une compétence nouvelle, susceptible d'être reconnue comme telle et d'être mobilisée dans des parcours de promotion professionnelle (Monchâtre, 2002, 2004 ; Hatzfeld, 2004). La polyvalence constitue en ce sens, selon Philippe Zarifian (1999), un « élargissement de l'espace de la compétence ».

La littérature nuance toutefois le propos, qualifiant la polyvalence de « miroir aux alouettes » ou de « promesse » (Durand, Hatzfeld, 2002:116) qui ne recoupe que rarement une évolution réelle. La polyvalence tend à introduire de nouvelles segmentations au sein du personnel ouvrier, entre les plus anciens, attachés à la culture du poste et cherchant à se prémunir contre des pénibilités supplémentaires, et les plus jeunes, plus réceptifs à ces nouvelles exigences (Beaud, Pialoux, 1999 ; Durand, Hatzfeld, 2002 ; Gorgeu, Mathieu, 2003). Elle perturbe la constitution des identités professionnelles, le rapport à la machine et ce faisant, contribue à défaire les collectifs qui s'y adossent (Monchâtre, 2004). Elle est aussi considérée comme l'un des vecteurs de la déqualification ouvrière (Gorgeu, Mathieu, 2008).

Dans le prolongement de ces réflexions héritées de l'étude des mondes industriels, cet article défend l'idée selon laquelle la polyvalence est une forme majeure de flexibilité du travail, qui se diffuse dans les mondes professionnels, aux côtés d'autres formes de flexibilité, comme celle de l'emploi. On retrouve en effet la polyvalence dans de nombreux autres espaces, notamment dans le secteur tertiaire ; à titre d'exemple, au 22 juin 2023, en France, 27 937 offres d'emploi impliquent de la polyvalence, dont 14 858 appartenant au monde des services¹, soit environ 53 %. Elle se manifeste dans des secteurs variés, comme l'hôtellerie-restauration (Eckert, Monchâtre, 2007 ; Pinna, 2013), la grande distribution (Julhe, 2006 ; Chabault, 2010 ; Cadet *et al.*, 2014) ou bien encore la santé, avec la notion proche de « glissement de tâches » (prise en charge, par les soignants, de tâches qui débordent leurs attributions légales). Recomposant la division du travail, la polyvalence rend les frontières des activités professionnelles extrêmement mouvantes. Elle pose de surcroît des problèmes particuliers à ces métiers centralement caractérisés par une interaction avec un public, dont la spécificité a maintes fois été montrée, depuis l'interactionnisme symbolique (Goffman, 1968) jusqu'aux travaux français sur « la relation de service comme rapport social » (Jeantet, 2003).

Comment la polyvalence, en tant que brouillage de la division du travail, se met-elle en place, quand l'une des tâches à réaliser relève du « travail de l'interaction » (Bernard, 2014) ? Plus largement, comment composer avec une activité dont les contours sont incertains et changeants ? Pour se donner les moyens d'appréhender la polyvalence, nous proposons de la saisir à partir d'un secteur où elle est exacerbée : la distribution *low cost* (encadré 1). Ce modèle économique a pour caractéristique d'offrir des biens et des services à bas prix, simplifiés à l'extrême suivant des stratégies de réduction des coûts touchant à diverses de ses dimensions : surfaces de vente réduites en taille, gammes et choix limités, grands volumes de marchandise, publicité minimaliste, services absents sont autant de caractéristiques connues de ce sous-secteur de la distribution (Combe, 2011). La pression par les coûts recompose centralement le travail, dans le sens d'une maîtrise stricte des frais salariaux, se traduisant par des effectifs réduits par rapport aux organisations classiques. Il en résulte une plus forte polyvalence des métiers, comme l'ont montré les rares travaux s'étant intéressés aux caractéristiques du travail dans ce modèle économique (Askenazy *et al.*, 2009 ; Gardes, 2018a, 2019). La mise en place de la polyvalence s'accompagne enfin d'une plus grande flexibilité de l'emploi constatée dans ces entreprises. L'amplitude d'ouverture d'un magasin de bricolage

1. Recherche effectuée le 23 juin 2023 pour toute la France sur le site de Pôle emploi avec comme unique critère le terme de « polyvalent ». Pour ne retenir que le secteur des services, on inclut les catégories « Santé », « Spectacle », « Services à la collectivité/à la personne », « Secrétariat/Assistanat », « Ressources humaines », « Marketing/Stratégie commerciale », « Informatique et Télécommunications », « Immobilier », « Hôtellerie, Tourisme, Restauration, Animation », « Conseil/Études », « Communication/Multimédia », « Commerce/Vente », « Banque/Assurance », « Achats/Comptabilité/Gestion » et on exclut les catégories « Arts/Artisanat d'art », « Bâtiment/Travaux publics », « Direction d'entreprise », « Espaces verts et naturels/Agriculture/Pêche/Soin aux animaux », « Industrie », « Installation/Maintenance », « Sport » et « Transports/Logistique ».

Encadré 1 - Méthodologie

L'article s'appuie sur des recherches effectuées en master puis en doctorat sur le modèle économique du *low cost* et ses incarnations dans le travail. Il s'agit dans les deux cas d'enquêtes ethnographiques effectuées à couvert, où mes intentions de connaissance n'étaient pas dévoilées. Cette décision a été motivée par l'échec d'une première négociation à découvert, s'étant soldée par la fermeture d'un terrain. Je n'ai néanmoins pas opté pour une embauche classique et une couverture totale, comme dans d'autres travaux de sociologie du travail (Jounin, 2009 ; Benquet, 2013). M'appuyant sur mon statut d'étudiante, j'ai négocié des périodes de stages de découverte et d'observation, en précisant qu'ils feraient l'objet d'un rapport final portant sur l'organisation du travail. Cette posture hybride m'a permis de prendre des notes en public, mais aussi d'interroger les salariés lors d'entretiens enregistrés avec leur accord - dont ils savaient qu'ils nourriraient des écrits futurs. Les entretiens ont eu lieu durant des pauses, dans des cafés et restaurants alentour, les magasins étant généralement situés dans des zones commerciales. Ils ont aussi parfois eu lieu dans la salle de pause des magasins. J'amorçais généralement la négociation des entretiens au milieu de la période d'observation, et les réalisais à la fin, voire après mon départ, ayant la plupart du temps constitué des liens solides avec les salariés.

Je m'appuierai principalement sur un travail réalisé à l'occasion de la thèse, à partir du cas de l'enseigne de bricolage *low cost* Bricostock¹, comprenant une observation participante à couvert d'une durée totale de sept mois (dans deux magasins différents, en région parisienne - entrepôt 1 - et dans le Nord de la France - entrepôt 2) et une soixantaine d'entretiens. Quand cela sera possible, il sera complété par les apports d'une enquête de plus petite portée, réalisée dans un supermarché du *hard-discount* alimentaire (enseigne Maxeco²), avec une observation participante à couvert de deux mois et une vingtaine d'entretiens³. On trouvera une présentation détaillée des hiérarchies de chaque magasin dans l'encadré 2. Ces enseignes correspondent aux caractéristiques du *low cost*, à commencer par la pratique des prix bas, dont elles ont fait une identité commerciale. Différentes innovations permettent de baisser les coûts, tels que la réduction des marges, des gammes et du choix, de la taille des magasins, relativement austères. Le quotidien de la gestion des magasins se caractérise par la recherche constante d'économies dans les frais d'exploitation. Enfin, au moment de l'enquête, les enseignes ne font quasiment pas de publicité.

1. Nom anonymisé.

2. Nom anonymisé.

3. Cette enquête a déjà fait l'objet d'une publication (Gardes, 2018a).

low cost est par exemple plus importante que dans d'autres commerces, ouvrant dès 7 heures pour fermer à 20 heures, ce qui implique horaires variables et atypiques. Ces enseignes font aussi un usage plus important du temps partiel (pour les caisses) et de l'intérim (pour la vente)².

L'article expose différentes façons de saisir la polyvalence. D'abord, ce phénomène s'observe dans la comparaison avec les pratiques et l'histoire de la division du travail dans le secteur concerné : nous montrons que le *low cost* impose la gestion d'activités aux logiques différenciées et qu'il fait circuler les salariés à travers les rayons (I), ce qui constitue, dans les deux cas, une innovation par rapport à la distribution classique³. Ensuite, nous nous attachons à montrer comment l'injonction à la polyvalence heurte le quotidien des salariés (II). Nous décrivons les situations de débordement et d'ajustement qu'elle engendre. Nous montrons enfin comment les salariés s'approprient la polyvalence, de façon différenciée en fonction de caractéristiques sociales et professionnelles (III).

I. La polyvalence comme rupture avec la division du travail dans la grande distribution

Pour saisir la polyvalence, nous défendons l'idée qu'une confrontation avec l'histoire et la structure de la division du travail dans le secteur concerné est d'abord nécessaire. Dans le cas de la distribution *low cost*, la polyvalence recompose, parfois radicalement, la division classique du travail dans la grande distribution, en reconfigurant l'activité (I.1) et les lieux (I.2) où celle-ci s'inscrit, tout en élargissant l'expérience de la subordination (I.3).

I.1. La gestion simultanée d'activités différenciées

De par sa division du travail, la grande distribution a constitué, à bien des égards, une manifestation singulière du taylorisme. L'activité d'encaissement en est l'exemple paradigmatique, avec des employés souvent dépeints comme de véritables ouvriers spécialisés (OS) du secteur tertiaire (Benquet, 2013), dont l'analogie a maintes fois été faite avec le monde industriel (Beaud, Pialoux, 1999). Le travail est cadencé et répétitif, la productivité est contrôlée en temps réel par la machine, affichée, parfois comparée dans les lieux réservés au personnel (Prunier-Poulmaire, 2000). L'interaction de service y a fait l'objet de multiples tentatives de standardisation, avec la célèbre formule SBAM (Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci), et autres scripts langagiers, que l'on retrouve dans

2. 20 % de l'effectif à temps partiel pour l'entreprise étudiée (Bricostock), contre 13 % chez les deux enseignes classiques concurrentes ; 6,3 % de salariés intérimaires contre un taux compris entre 0,35 et 1,96 % dans les deux mêmes enseignes utilisées comme référence. Source : bilans économiques et sociaux des trois enseignes pour l'année 2016.

3. Au sens de non-*low cost*.

d'autres métiers de contact, télécommunications (Calderón, 2006), grands magasins (Barbier, 2019) par exemple. Du côté de la surface de vente, les dénommés employés libre-service (ELS) effectuent essentiellement de la mise en rayon, travaillant parfois de nuit ou tôt le matin pour éviter que la clientèle ne soit confrontée aux palettes. Avec le libre-service s'instaure une division du travail qui porte la marque d'une certaine spécialisation, dans les métiers et les activités.

Le commerce de bricolage est aussi un enfant du libre-service, eu égard à son émergence en France dans les années 1960, sur le même modèle que les supermarchés. Mais son activité s'est historiquement constituée autour du conseil, avec des produits comportant une forte technicité. Même si la polyvalence s'y diffuse également, l'interaction de service reste le cœur du travail de ces salariés (Tiffon, 2013), dont la centralité apparaît jusque dans l'intitulé de leur poste : « conseiller de vente ». Il y existe également des formations sur les produits, prises en charge par l'entreprise ou par les fournisseurs. Enfin, les entretiens réalisés avec les salariés de ces enseignes indiquent que mise en rayon et conseil peuvent même être des métiers différents, avec des horaires et des degrés de prestige distincts : « [Chez] nous, équipier logistique, c'est 6 heures – 14 heures. Les vendeurs, c'est entre 7 et 8 heures le commencement », décrit un élu CGT de Décomarché⁴ (enseigne classique), tandis que Laurence⁵, vendeuse d'une cinquantaine d'années à l'entrepôt Bricostock 1 (*low cost*), ayant travaillé par le passé pour Décomarché, déclare sur cette expérience : « J'ai fait un petit peu ELS mais vite fait. Après deux ans, une place se libère en rayon, j'ai été confirmée. Et après, j'ai été en vente. (...) [ELS] tu renseignais pas les clients. J'y connaissais rien aux produits ! » Les salariés font donc une différence entre deux ensembles de tâches, qui renvoient pour eux à deux métiers distincts, conseil et vente d'un côté, logistique et manutention de l'autre. Cela nous est confirmé par l'une des grilles de classification de l'enseigne classique Décomarché⁶, qui fait figurer des échelons différenciés d'équipiers logistiques en charge de la mise en rayon, aux plus bas coefficients, et des coefficients plus hauts de conseillers de vente. Dans la grille de classification de la convention collective en vigueur⁷, on retrouve le même esprit : plus on monte dans la hiérarchie de vendeurs, plus le conseil technique est important, plus la manutention s'estompe, au profit de l'« approvisionnement », qui renvoie à l'activité relativement prestigieuse de gestion des stocks et de la marchandise (Barbier, 2019).

4. Nom anonymisé.

5. 14 ans d'ancienneté, titulaire d'un CAP, mère gérante salariée d'un restaurant, père fonctionnaire.

6. Grille de classifications de l'enseigne Décomarché, 2009. Source syndicale.

7. Convention collective nationale du bricolage (vente au détail en libre-service) du 30 septembre 1991. Consultable sur le site legifrance.gouv.fr.

Le *low cost* remet en question cette division du travail. Dans le *hard-discount* alimentaire, tous les employés ont la charge simultanée de l'encaissement, de la mise en rayon, du nettoyage intérieur et extérieur, de la fabrication des produits boulangers, de la réception des marchandises (Gardes, 2018a). Dans le bricolage *low cost*, la « polyvalence » est envisagée dès le départ comme une « innovation économique » visant à insuffler « un état d'esprit participatif » au personnel, d'après un document interne de l'enseigne Bricostock daté des années 1990⁸ : « Chacun était polyvalent (...), chose que les autres [enseignes] n'ont pas », se souvient l'un des cadres dirigeants fondateurs, lors d'un entretien. Dénommés « vendeurs » dans les fiches de poste et de paie, les employés de Bricostock doivent être « multi-tâches », pour reprendre le terme utilisé par Emma⁹ lors d'un entretien ; ils mettent en rayon, gèrent les stocks, font le propre, répondent aux clients, aux caissiers, aux collègues, aux chefs, tâches quotidiennes effectuées en simultané. La polyvalence passe ici par un relatif décentrement de la relation de service dans l'économie des activités de travail, où il est attendu des salariés qu'ils ne s'engagent pas trop dans l'interaction avec la clientèle, jugée chronophage au regard des autres activités à réaliser. Cette orientation du travail est confirmée par les temps de formation comparés des différentes enseignes du secteur : six heures par employé seulement chez Bricostock pour l'année 2016, contre 14 à 19 pour les enseignes classiques, Décomarché et Dupont-Mat¹⁰. Leur contenu diffère aussi, se centrant sur les gestes et postures et la sécurité en magasin chez Bricostock, et ne portant jamais sur les produits.

1.2. La polyvalence comme circulation contrainte à travers des rayons différents

Dans la grande distribution alimentaire comme dans les enseignes classiques de bricolage, l'espace porte la marque de la division du travail. Chaque catégorie de personnel évolue dans un périmètre circonscrit par les besoins de leurs activités, caissières au poste de caisse, employés de surface en rayon, préparateurs de commandes et caristes, réceptionnaires de marchandise dans les réserves. Les employés libre-service opérant sur la surface de vente peuvent être affectés à des rayons spécifiques, avec une hiérarchie intermédiaire propre. C'est encore plus le cas dans le commerce de bricolage, où le travail est associé à une certaine expertise technique : « On est vraiment *cloisonnés*¹¹ dans nos rayons », indique l'élue CGT de Décomarché déjà cité, qui m'explique même refuser d'en sortir quand la direction lui en fait exceptionnellement la demande. Pour lui, c'est une question de connaissances ; le rayon est le socle physique de l'expertise technique,

8. Document interne fourni par l'un des fondateurs de l'enseigne.

9. 31 ans, cadre en magasin. 3 ans d'ancienneté, niveau master, mère profession intermédiaire, père artisan.

10. Bilans sociaux respectifs de trois enseignes, 2016.

11. Souligné par l'auteur.

acquise sur le temps long, ainsi qu'un élément central de l'identité professionnelle, renvoyant à différents corps de métier (quincaillerie, plomberie, menuiserie, etc.). On retrouve une même spécialisation par les lieux dans les grands magasins, où chaque vendeur a son « stand », sa « marque » et où tout changement constitue une mobilité horizontale (Barbier, 2019).

La polyvalence dans le *low cost* brouille les frontières de ces espaces. Dans le *hard-discount* alimentaire, avoir la charge d'activités aussi variées que celles que nous avons mentionnées plus haut suppose un mouvement permanent, des caisses aux rayons, en passant par les réserves, les espaces de boulangerie et le parking (Gardes, 2018a). Dans les enseignes *low cost* de bricolage, la circulation entre les rayons reste moins fréquente mais suffisamment importante pour que l'un des cadres dirigeants fondateurs de l'enseigne évoque la « transversalité » du travail, comme une volonté de rupture avec les limites classiques des rayons ; c'est la caractéristique, selon lui, de son concept *low cost*. Le décentrement de la relation de service entraîne une déspecialisation des vendeurs qui autorise les cadres à les déplacer, en fonction des fluctuations de clientèle et de marchandises à mettre en rayon. Dans l'un des magasins étudiés, ce phénomène est même équipé par un outil de gestion appelé « fiche de volumétrie ». Tous les jours autour de midi, chaque rayon inscrit le nombre de palettes reçues du jour, ce qui permet aux cadres de ré-allouer les effectifs en fonction de la charge de travail. Dans l'autre magasin, en l'absence de cet outil, c'est à l'œil que les cadres jugent, balayant du regard les amoncellements de palettes dans les rayons en traversant l'allée centrale.

Comme dans le travail de caisse, les employés du *low cost* composent avec deux dimensions de leur travail, parfois en décalage, la « logique de service » et la « logique industrielle » (Bernard, 2005:170), de manière toutefois plus étendue. Dans le bricolage, les vendeurs gèrent simultanément marchandises et clients, deux flux intensifiés par les gros volumes et une clientèle nombreuse, en demande, souvent, d'une réponse technique personnalisée. Dans l'alimentaire, les deux logiques présentent une même intensité, exacerbée cependant par la diversité des lieux par lesquels les salariés circulent, caisses, rayons, réserves, parkings, espace de boulangerie. Inversement à d'autres enseignes de distribution où la polyvalence peut être reconnue officiellement et parfois faire l'objet d'une rémunération (Bué *et al.*, 2013), elle ne figure aucunement dans les documents encadrant le travail (contrats, grilles de classifications), dans le *low cost* du bricolage comme dans le *hard-discount* alimentaire. Les salaires n'en tiennent donc pas compte : les employés du *hard-discount* alimentaire touchent une rémunération de 1 220 euros brut pour 28 heures de travail hebdomadaires¹², tandis que ceux du bricolage perçoivent 1 562,56 euros pour un temps complet¹³, des salaires à peine supérieurs

12. Grille de classification Maxeco, 2013.

13. Bilan social Bricostock, 2016.

au Smic. Faiblement reconnue, la polyvalence se fait ici aussi le vecteur d'une forme de déqualification.

1.3. Une polyvalence synonyme de mise à disposition permanente

Le développement de la polyvalence dans les métiers de service est symptomatique d'une intensification, certes, mais aussi d'une complexification croissante des activités professionnelles, comme en témoigne le phénomène proche de la dispersion au travail (Datchary, 2011). Les métiers perdent leurs contours classiques et sont difficiles à définir suivant une liste de tâches fixes, y compris pour l'encadrement (pour en savoir plus sur l'organisation des magasins, voir l'encadré 2). Comme l'écrit Sylvie Célérier au sujet du travail du flux dans l'industrie automobile, l'activité devient « un éventail d'opérations possibles, réalisées ou non » (Célérier, 1994:51), des potentialités de travail face auxquelles il faut se montrer toujours disponible. Le flou est en effet de mise dans la façon dont s'incarne la polyvalence dans les injonctions managériales des cadres des magasins de bricolage *low cost*, un flou qui n'est cependant pas synonyme d'autonomie accrue mais bien plutôt de subordination démultipliée.

Quand on leur demande de formuler ce qu'ils attendent des vendeuses et des vendeurs, nombreux sont les cadres à mettre en balance le travail entre deux attitudes : « Je vous oriente mais je ne rentre pas dans votre délire », explique Chris, cadre commercial à l'entrepôt 1¹⁴, à propos de la posture à adopter face à la clientèle, ou « il faut savoir doser, trouver le juste milieu » entre la mise en rayon et le conseil, pour Régis, cadre commercial à l'entrepôt 2¹⁵. Ces propos témoignent bien du décentrement de la relation de service dans l'économie générale de l'activité de travail, intrinsèque à l'exercice de la polyvalence. Ils semblent indiquer de surcroît qu'une marge d'autonomie est laissée aux salariés subordonnés pour se positionner à travers ces attitudes, en fonction des aléas : à eux d'ajuster selon les situations.

Or, les cadres n'abandonnent pas totalement la responsabilité du travail d'organisation d'une activité ainsi complexifiée aux salariés qu'ils encadrent. La polyvalence accroît le champ de l'activité de travail et ce faisant, des injonctions qui l'accompagnent, injonctions qui pourraient se résumer en une seule : se tenir toujours disponibles vis-à-vis de nouvelles prescriptions. C'est ce qu'indique Emma, qui explique que les salariés doivent surtout savoir faire preuve de « réactivité » :

« Pour eux, c'est impossible de pouvoir mettre en rayon, s'occuper d'un SAV, s'occuper du client, mettre en place les produits correctement, ça demande trop... c'est trop pour une seule personne. (...) Dans leur quotidien, je suis obligée de leur fixer des

14. Quarantenaire, deux ans d'ancienneté, titulaire d'un DUT.

15. Quinquagénaire, dix ans d'ancienneté.

Encadré 2 - Organisation des magasins

Chez Maxeco, enseigne du *hard-discount* alimentaire, les magasins sont encadrés par une directrice ou un directeur, parfois aidé d'une adjointe ou d'un adjoint (en fonction du chiffre d'affaires du magasin), tous deux agents de maîtrise. Ils sont épaulés par des managers de proximité (agents de maîtrise ou employés en fonction des échelons) et des chefs de caisse (employés), tous à temps partiel, qui gèrent les équipes d'employés.

Les magasins de bricolage *low cost* se composent, quant à eux, de plusieurs services : caisse, sécurité, administration, logistique et vente. Notre propos est centré sur ce dernier secteur. Trois cadres commerciaux se partagent les neuf rayons que comptent les magasins. Chaque sous-secteur (trois rayons) dispose en moyenne de trois chefs de rayons (80 % d'agents de maîtrise, 20 % d'employés) et d'une douzaine de vendeuses et vendeurs (employés).

limites, c'est là où l'organisation de travail est importante parce que si c'est bien organisé, c'est tout à fait faisable, en fait. C'est juste leur fixer des horaires pour telle tâche, à chaque fois... C'est parce qu'ils débordent et l'organisation de la journée n'est pas... On a un cahier où on leur fait... de 6 heures à 7 heures, ranger les produits, de 8 heures à 9 heures, je ne sais pas, faire des inventaires, des trucs comme ça, voilà, c'est noté à l'écrit. Et puis, dans leur quotidien, en leur posant des questions : "où est-ce que tu en es ?", si la tâche leur prend trop longtemps, de l'arrêter et de leur faire reprendre par la suite mais de passer à autre chose en attendant... C'est... Mais oui, ça prend du temps, il faut toujours rappeler, rappeler, rappeler les règles, c'est le management qui nous prend du temps¹⁶. »

Les difficultés que relate cette cadre témoignent bien de la complexification de l'activité de travail sous l'effet de la polyvalence. Mais l'extrait illustre surtout l'intensité de la présence et du contrôle managériaux, en face-à-face ou *via* le téléphone dont chaque rayon est muni, ou par le biais d'outils de gestion, comme un cahier d'horaires cadencant l'activité. La polyvalence n'est pas ici synonyme d'« espace d'élargissement de la compétence », qui suppose de l'autonomie dans l'exécution de tâches, comme le suggère Philippe Zarifian (1999), mais bien plutôt d'élargissement de la subordination et de disponibilité permanente.

16. Entretien de l'autrice avec Emma, 2015, précité.

Une situation professionnelle d'apparence éloignée nous semble pouvoir aider à faire sens de la polyvalence dans ces organisations de travail. Les « jeunes à tout faire » (Balazs, Faguer, 1979) dans les entreprises artisanales sont des employés aux fonctions imprécises, peu définies, et relevant en réalité d'un ensemble de tâches très disparates, prescrites en fonction des besoins identifiés par les patronnes et les patrons, dans le cadre de rapports de domination personnalisés. La caractéristique principale de leur travail réside dans la forte disponibilité dont ils doivent faire preuve vis-à-vis de leurs employeurs, avec une position de subordination particulièrement marquée. La polyvalence se définit certes comme un brouillage dans la division du travail, mais elle suppose aussi une posture de grande sujétion vis-à-vis de la prescription. Être polyvalent, c'est donc également « savoir être partout » pour citer à nouveau Emma, et être disposé à « tout faire ».

II. La polyvalence et ses effets sur les salariés : débordements et ajustements

Quelles conséquences l'injonction à la polyvalence a-t-elle sur les salariés ? Comprendre la polyvalence, c'est aussi saisir la manière dont elle heurte parfois le quotidien de travail, confinant les salariés à des situations de débordement et d'intensification du travail (II.1). Mais les salariés procèdent également à des ajustements pour parvenir à se conformer à l'injonction et à incarner concrètement la polyvalence (II.2).

II.1. Quand le travail déborde

Dans le *hard-discount* alimentaire, la polyvalence étant poussée à son extrême, ce sont surtout des situations d'intensification du travail et de travail dans l'urgence que nous avons observées. Les corps s'activent en tous sens, l'attention (et la tension) est permanente, le travail est intense (Gardes, 2018a). La polyvalence exacerbe la norme de l'« endurance », déjà mise au jour pour la grande distribution (Benquet, 2013:144). Mais ces situations se présentent également dans les enseignes de bricolage *low cost*.

Gestion de la clientèle et gestion des rayons interviennent simultanément dans le travail des vendeurs. Les clients viennent en nombre, attirés par les prix bas, augmentant sensiblement le nombre de sollicitations, dont certaines sont techniques et requièrent un temps minimal de réponse. Dans le même temps, conformément au credo de l'enseigne, les marchandises doivent être disponibles en grandes quantités et sont donc livrées en masse tous les jours ; les vendeurs doivent les absorber par un travail quotidien de mise en rayon à rythme soutenu. Les sollicitations physiques et mentales que cela génère sont parfois mal supportées par les salariés, qui atteignent alors des points de rupture, comme me le conte Pablo lors d'une interaction de travail. Il a brutalement

quitté le rayon pour se réfugier en salle de pause, alors que l'intensification du travail était poussée à son paroxysme :

« J'étais entouré de clients [mime la foule autour de lui]. J'étais entouré, je répondais, je répondais. Il y a un client qui s'est énervé, j'essayais de le calmer mais il y avait aussi les autres... Et le cadre, de loin, il me faisait signe de venir mais je n'y arrivais pas¹⁷... »

Les coulisses jouent un rôle prépondérant de relâchement de la pression dans les métiers de service (Goffman, 1974), d'autant plus dans la distribution *low cost* où cette pression peut être forte. Mais il n'est pas possible d'y rester longtemps, au vu des 21 minutes de pause journalière autorisées, qui ne peuvent de surcroît pas être prises lorsqu'il y a beaucoup d'activité en rayon. Les vendeurs travaillent donc le plus souvent dans une « effervescence physique et mentale » (Datchary, 2011:163), dont l'extrême fatigue qui survient en fin d'embauche peut témoigner, et qui n'est pas sans rappeler l'accroissement de la « disponibilité mentale » (Clot *et al.*, 1990) ou des « astreintes psychologiques » (Gollac, Volkoff, 1996) dans le travail contemporain, notamment ouvrier, sous l'effet conjugué de l'automatisation et de l'introduction de la polyvalence.

Dans le bricolage *low cost*, la circulation forcée à travers les rayons pose des problèmes supplémentaires. Au vu de la compression des effectifs et du caractère massif des flux de clientèle et de marchandise, la ré-allocation des vendeurs conduit souvent à créer un vide dans une équipe pour en reboucher un autre. En témoigne cet extrait de journal de terrain, où j'ai moi-même été déplacée pour effectuer de la manutention dans le rayon des outils, dont les cadres ont considéré qu'il était plus débordé que les autres. En revenant par la suite à mon rayon habituel, je constate que mon équipe est toujours prise par les travaux de mise en rayon :

« En arrivant en rayon, je vois Victor, le directeur d'entrepôt (50 ans, 20 ans d'ancienneté, titulaire d'une licence, parents agriculteurs) faire de la manutention, avec hésitation, dans l'allée des éviers. Régis (cadre commercial, une cinquantaine d'années, dix ans d'ancienneté) fait aussi de la mise en rayon dans l'allée de la plomberie. Je traite des groupes de sécurité et m'apprête à monter des mitigeurs qui ne rentrent pas en rayon. Robin (vendeur en alternance, 22 ans, 2 ans d'ancienneté, BTS en cours, mère professeure, père profession intermédiaire) me propose que nous les fassions à deux avec la nacelle. Mais Élodie (vendeuse, 32 ans, 10 ans d'ancienneté, CAP inachevé, parents cadres autodidactes dans le commerce) nous interrompt : elle préfère que Robin fasse les mitigeurs et moi, les accessoires de machine à laver, pour plus d'efficacité. Je déplace l'échelle jusqu'au rayon concerné et je monte les cartons. À la pause déjeuner, Victor discute de cette organisation du travail avec Nathalie, 45 ans, cadre commerciale (25 ans d'ancienneté, titulaire d'un CAP, père chauffeur de poids lourds, mère au foyer) qui a

17. Pablo, vendeur intérimaire à l'entrepôt 1, 33 ans, cinq mois d'ancienneté, titulaire d'un CAP, père ouvrier, mère employée dans les services. Notes prises sur le terrain, 2015.

bénéficié de mes bras et de plusieurs autres sur ses rayons, suite à la ré-allocation de la main-d'œuvre. Elle souligne que de son côté, “en moins d’une heure, c’était plié”. Victor lui répond que “c’est aux sanitaires qu’ils ont eu du mal. J’ai filé un coup de main, Régis aussi”¹⁸. »

Cet extrait montre que la circulation des salariés à travers les rayons peut accentuer le manque d’effectifs : déplacée pour aider une équipe dans le besoin, je constate à mon retour que le rayon auquel je suis habituellement affectée se trouve en difficulté face à la manutention, tant et si bien que les cadres du magasin ont été mobilisés. Des opérations supplémentaires de mise en rayon sont donc susceptibles d’attendre les salariés qui ont été réaffectés, cette fois dans leur rayon d’origine.

Si elle pose des problèmes sur le plan du travail physique, la circulation à travers les rayons peut également mettre à mal le travail interactionnel, en affaiblissant l’expertise technique dont se prévalent les vendeuses et les vendeurs. En effet, bien que l’enseigne soit *low cost* et que la relation de service soit reléguée dans le travail, les clients continuent d’avoir des demandes et de solliciter les salariés en ce sens. Affectés à des rayons qu’ils ne connaissent pas, les vendeurs peuvent donc se trouver désorientés face aux clients, qui les croient spécialistes :

« J’ai vu un peu les autres rayons et ça ne me plaisait pas, le produit ne me plaît pas, tu vois ce que je veux dire ? L’avantage de la plomberie, c’est que... moi, je n’aime pas l’inconnu, si tu veux. Donc quand on me balance sur un rayon, si c’est pour dire aux gens : “Je ne sais pas, je ne m’intéresse pas”... Là, l’avantage, avant que le mec, il me pose la question, je sais ce qu’il va me poser comme question donc j’ai déjà la réponse, j’ai déjà le machin... Et je me suis trouvé tellement de fois, vendeur, quand on te pose des questions, en restant comme un con, si tu veux... Les gens te disent : “Mais qu’est-ce que vous faites là ?” Combien de fois on me l’a dit : “Mais qu’est-ce que vous faites là ?”¹⁹ ».

Comme dans l’industrie, « changer [de poste], cependant, n’est pas sans inconvénients. C’est perdre une grande partie des savoir-faire acquis. C’est relancer le cycle de la conquête laborieuse d’un nouveau temps de cycle au bout duquel, seulement, on pourra se reconstituer une marge de sérénité » (Durand, Hatzfeld, 2002:66). Ancien salarié de Décomarché (enseigne classique), Thierry entretient un rapport intime avec le « produit » qu’il est habitué à vendre, ce qui révèle leur forte technicité et surtout, l’attachement dont les vendeurs témoignent à l’égard de leur rayon. Pour lui, la qualité de l’interaction de service tient justement à sa spécialisation ; si Bricostock n’offre aucune formation sur ce plan, les vendeurs s’initient « sur le tas », dans le contact avec les produits et finissent par obtenir des connaissances, qui s’apparentent à un capital culturel

18. Journal de terrain - entrepôt 2, 2016.

19. Entretien de l’autrice avec Thierry, 53 ans, responsable de rayon à l’entrepôt 1, 32 ans d’ancienneté, titulaire d’un CAP, père ouvrier en entrepôt, mère employée dans les services, 2015.

non certifié (Bernard, 2012). Mais à la différence de l'industrie, et comme l'exprime l'extrait cité, le client est celui qui sanctionne frontalement la qualité de l'expertise insufflée dans l'interaction. C'est lui qui est le plus susceptible de faire perdre la face aux vendeurs (Goffman, 1974), dans une interaction de service qui ne les place déjà pas en position de force, comme le montre la littérature (Jeantet, 2003 ; Barbier, 2012). En imposant polyvalence et travail dans l'urgence, l'organisation ne permet pas la familiarisation avec d'autres produits et peut mettre en difficulté les vendeurs face aux clients.

II.2. Quand il faut s'ajuster : pratiques informelles de mise en œuvre de la polyvalence

La polyvalence ne s'impose pas toujours avec la brutalité précédemment exposée ; elle suscite également des ajustements de la part des salariés, qui mettent en œuvre l'injonction managériale en développant différentes techniques, en particulier sur le plan du décentrement de la relation de service dans l'économie générale du travail. Comment concrètement signifier aux clients qu'ils constituent une « occupation secondaire » (Goffman, 1974:115) alors même qu'ils croient avoir une place centrale dans le travail des vendeurs ? Les rites de présentation, entendus comme « tous les actes spécifiques par lesquels l'individu fait savoir au bénéficiaire comment il le considère et comment il le traitera au cours de l'interaction à venir » (*ibid.*, 1974:63) remplissent ce rôle, et certains salariés sont passés maîtres du maniement de messages plus ou moins subtils en direction des clients, à l'instar de Jimmy :

« Tu dis : "Oui, bonjour, monsieur. Si vous voulez, vous attendez ; sinon, vous pouvez me poser la question mais, excusez-moi, je ne vais pas vous regarder dans les yeux, je vais continuer à faire ce que je fais", tu vois ? On explique. Après, s'il préfère attendre, il attend. S'il préfère te parler, toi, tu écoutes en même temps : en gros, c'est faire deux choses en même temps²⁰. »

Éviter l'interaction, tout du moins la comprimer en tentant de reconfigurer la place du client au sein de celle-ci est d'une sophistication aussi élaborée que la gestion d'une relation de vente en elle-même (Barbier, 2019) : il faut jouer de la posture du corps, des objets qui entourent le salarié, du regard, des mots, des intonations, des silences. L'objectif est de faire savoir au client qu'il n'est pas la seule préoccupation du vendeur, qu'il ne lui accordera pas tout le temps qu'il exige, voire, en certains cas, qu'il serait préférable qu'il se passe du salarié ; en clair, que le client occupe une position périphérique dans son travail. Dans d'autres cas, les vendeurs peuvent décider de ne pas renoncer aux sollicitations, et l'interaction prend une forme usinière, comme lorsque Laurent, 52 ans, vendeur à l'entrepôt 2, dit prendre les clients « à la chaîne » lors d'une séquence

20. Entretien de l'autrice avec Jimmy, 30 ans, vendeur à l'entrepôt 1, 6 ans d'ancienneté, titulaire d'un BTS, père livreur, mère aide-soignante, 2015.

d'observation. De la même manière qu'il existe un rapport agonistique au travail physique (Schwartz, 2009:293) (qui conduit à « taper dans la palette », selon l'expression des salariés, c'est-à-dire à endosser les charges lourdes les unes après les autres, à rythme soutenu), il y a un rapport agonistique au travail interactionnel, par l'accroissement de la cadence de l'interaction de service, l'objectif étant d'augmenter le nombre de requêtes résolues en un temps réduit.

Les vendeurs ne sont pas sans savoir que la circulation forcée à travers les rayons conduit à une perte de repères et que les collègues qu'ils accueillent ne peuvent pas être aussi efficaces qu'eux-mêmes. On assiste alors à des formes de solidarités dans ces équipes nouvellement et éphémèrement reconstituées. En témoigne la séquence d'observation suivante. À l'entrepôt 2, alors que j'arrive dans son rayon suite à la ré-allocation de l'effectif, Thibaud²¹ me dit avec indulgence : « Je sais, tu n'as pas tes repères, alors fais comme tu peux ». Ses collègues et lui s'attachent à disposer les palettes au plus près des allées ou des emplacements qu'elles concernent, pour atténuer la désorientation de celles et ceux venus les aider. Ils gardent pour eux les palettes les plus complexes. En dépit de ces initiatives, la mise en rayon en terre inconnue reste ardue : deux vendeurs du rayon voisin, également venus en renfort, déclarent que « pour une fois, plus on est de fous, moins on rit ». Si les sociabilités professionnelles peuvent être parfois agréables, nourrissant le collectif de travail (Gardes, 2019), elles sont mises à mal par l'injonction à circuler à travers les rayons, qui complique l'activité.

III. Des appropriations différenciées de la polyvalence : un retour de la division du travail ?

La polyvalence transforme le travail et contraint les salariés, comme en témoignent les débordements et les ajustements dont ils doivent faire preuve. D'autres rapports à la polyvalence peuvent cependant être explorés, relevant davantage d'une appropriation active de la prescription. Comme à Pôle emploi, qui résulte d'une fusion entre deux corps de métier (ANPE et Assédict) et où les salariés résistent à la polyvalence en défendant leurs spécificités (Pillon, 2016), les vendeuses et vendeurs de Bricostock recomposent la polyvalence qui leur est imposée suivant leurs identités professionnelles (sur les trajectoires des salariés du *low cost*, voir l'encadré 3). Des formes de reconstructions informelles de la division du travail émergent alors, suivant toutefois des positionnements très diversifiés et donnant lieu à des hiérarchies ambiguës.

21. Vendeur d'une trentaine d'années, 10 ans d'ancienneté, titulaire d'un BEP.

Encadré 3 - Emplois « *low cost* » et trajectoires de salariés

Les trajectoires sociales et professionnelles des salariés de la distribution *low cost* sont d'une grande hétérogénéité mais sont toutes traversées par diverses formes d'instabilité, qui poussent les personnes à valoriser l'emploi en CDI offert par l'entreprise, bien que les conditions de travail y soient plus difficiles qu'ailleurs.

Dans le *hard-discount* alimentaire, les salariés, en majorité femmes, sont pour partie issues d'une immigration récente : les diplômes obtenus dans le pays d'origine ne sont pas reconnus en France, ce qui limite leurs possibilités d'accès à l'emploi stable. Le CDI à temps partiel qu'elles occupent constitue généralement le premier emploi formel obtenu en France, ce qu'elles tendent à valoriser. D'autres salariés, nés en France, présentent des parcours scolaires heurtés ou possèdent des diplômes mal reconnus, qui les conduisent au *low cost*, après des trajectoires de forte instabilité professionnelle (contrats courts entrecoupés de période de chômage). Ces trajectoires sont décrites dans une autre publication (Gardes, 2018b).

Dans le bricolage, la majorité des salariés du *low cost* sont aussi issus des classes populaires et possèdent peu de capital scolaire. Les plus « jeunes¹ » d'entre eux sont titulaires de BEP ou de CAP dont certains n'ont pas été terminés ; leurs trajectoires professionnelles sont particulièrement instables avant l'arrivée chez Bricostock, faites de contrats courts, d'intérim et de chômage, dans des secteurs variés, tels que la restauration rapide, la logistique ou le commerce. Les plus diplômés d'entre eux présentent le profil de « dominés aux études longues » (Schwartz, 2011) ; obtenant un baccalauréat, parfois un BTS, ils trouvent à se stabiliser chez Bricostock, après des parcours d'insertion professionnelle faits de multiples incertitudes. Les plus « anciens » des salariés connaissent d'autres trajectoires d'instabilité. La plupart d'entre eux ont des anciennetés longues, allant jusqu'à la trentaine d'années dans le magasin : ils sont le produit de restructurations d'entreprises, Bricostock se développant en partie en reprenant les magasins jugés peu performants d'une autre chaîne du groupe, Décomarché, enseigne classique et pionnière sur ce marché. Titulaires de diplômes généralistes ou techniques (baccalauréat, BTS, quelques années d'université), socialisés à délivrer des conseils techniques de qualité, ces salariés expérimentent une forme de déclassement en passant sous enseigne *low cost*. La fermeture du magasin où ils avaient effectué une première partie de carrière constitue une source d'instabilité importante, qui s'est accompagnée de craintes concernant leurs emplois. Cette rupture professionnelle majeure les conduit à valoriser le fait d'avoir pu conserver leur place, avec les avantages de l'ancienne enseigne (certaines primes sont réintégrées au salaire de base). La proximité domiciliaire compte également, pour des salariés dont la plupart sont inscrits de longue date dans les territoires d'implantation de l'enseigne, en périphérie des villes.

1. Il s'agit d'une catégorie indigène, que nous remobilisons comme désignant une génération d'emploi. Les « jeunes » sont généralement des salariés de moins de 35 ans, ayant moins de 5 ans d'ancienneté. Les « anciens » sont des salariés établis, aux anciennetés dépassant largement ces 5 années. Ils sont également plus âgés.

III.1. S'opposer à la polyvalence au nom du service : les « anciens »

Pour nombre de salariés, l'interaction de service est source de gratifications et continue d'être fortement investie – elle rapproche du pôle valorisé et spécialisé des métiers de la vente. La relégation de cette activité au profit d'autres est donc parfois critiquée avec véhémence : Paul affirme qu'« ici [chez Bricostock], on ne fait pas de commerce. (...) Les cadres me mettent [aux rayons] du carrelage ou aux sanitaires pour aider mais je ne vends pas, moi, je ne sais pas, je ne connais pas²² ». Il fait référence à la circulation à travers les rayons à laquelle il est régulièrement soumis et estime qu'elle entache la qualité du service, au point qu'il n'est plus en capacité de vendre, confronté à des produits qu'il ne maîtrise pas. Il est ici intéressant de souligner que ce sont des salariés ayant connu une enseigne classique de bricolage, Décomarché, qui formulent ce type de critiques ; les différences en termes de division du travail, étudiées plus haut, ressortent nettement dans leurs discours.

Pour ces salariés, repris par Bricostock et aux anciennetés pouvant atteindre jusqu'à la trentaine d'années, comme c'est le cas de Paul, la prise en charge d'une multitude de tâches en simultané et la circulation à travers les rayons entraînent une déspecialisation technique qui contrevient à la qualité du service, mais aussi à l'intérêt de leur travail. Maria en témoigne :

« Après, quand tu as eu des acquis qu'on t'oblige entre guillemets à oublier, parce que tu n'as plus à le faire, tu n'as plus le droit... moi, je suis frustrée en fait. Parce que j'avais de bonnes connaissances sur pas mal de trucs, etc., que tu es obligé d'oublier : je ne fais plus, tu n'as plus le droit et ce n'est plus à toi de le faire ou ce n'est pas à ton niveau... Il y a beaucoup trop de barrières²³. »

La relégation du conseil entraîne un déclin de l'utilisation de l'expertise technique, valorisante pour ces salariés. Comme l'explique Jeannie : « Je trouve que je fais trop de manutention. Je ne fais pas marcher mon cerveau²⁴ ». Elle souligne ici son attachement à la latitude d'action que procurait l'interaction de service, en d'autres mots, à une forme d'autonomie professionnelle : s'adapter à la demande de chaque client, lui trouver une solution sur-mesure requiert une certaine créativité qui semble à leurs yeux perdue. Les récits collectés esquissent un processus de déqualification engendré par la polyvalence.

L'interaction de service continue cependant de forger leurs identités professionnelles, en dépit des réprimandes de l'encadrement, ainsi que me le raconte Dorothée :

22. Paul, 55 ans, 29 ans d'ancienneté, parents employés de restaurant. Notes prises sur le terrain, 2015.

23. Entretien de l'autrice avec Maria, vendeuse d'une trentaine d'années à l'entrepôt 1, 12 ans d'ancienneté, BEP inachevé, ancienne Décomarché, 2015.

24. Entretien de l'autrice avec Jeannie, vendeuse d'une cinquantaine d'années à l'entrepôt 1, 15 ans d'ancienneté, pas de diplôme, mère employée dans les services, ancienne Décomarché, 2015.

« [en imitant les cadres de Bricostock] “Tu restes trop longtemps avec le client.” Oui ! Je préfère rester trop longtemps avec le client sachant que lui, il ne va pas revenir, en disant : “On ne m’a pas dit, je ne savais pas”, *et cætera*. Il vaut mieux expliquer au départ, comme ça le client, il le sait. On ne peut pas dire que... On ne peut pas me reprocher. Alors combien de fois je vois le client dire : “Oui, votre collègue, il ne m’a pas dit ci, il ne m’a pas dit ça, il ne m’a accordé que deux petites minutes, et puis voilà, maintenant, c’est fait, maintenant, qu’est-ce qu’on fait ?!” C’est totalement foutu, tu fais quoi ? Qu’est-ce que tu fais ? Tu peux pas rattraper les... l’erreur du client²⁵ ! »

Pour ces salariés « anciens », ayant travaillé dans le segment classique de la vente de bricolage, le client est au cœur de l’activité et la noblesse du métier réside dans l’interaction avec celui-ci. Les salariés y ont acquis l’habitude de déployer une expertise technique, en s’appuyant sur une certaine autonomie pour traiter ces demandes spécifiques. « Anciens », ce sont aussi souvent des femmes qui défendent l’importance de l’interaction de service, elles qui vivent par certains aspects une expérience de domination : minoritaires dans les équipes, discréditées dans leurs connaissances techniques par les clients et parfois au sein même des collectifs de travail (Gardes, 2019), elles ont à cœur de démontrer leur professionnalisme, qui passe par le déploiement de leur expertise. La polyvalence remet en question les produits de ces socialisations professionnelles.

C’est dans ce premier groupe de salariés que se concentrent les pratiques de résistance et les discours critiques à l’égard de l’entreprise et du *low cost*. Attachés à l’interaction de service, et pouvant s’appuyer sur une certaine ancienneté au sein du magasin, les « anciens » critiquent la polyvalence et cherchent à la détourner. Rarement frontales, leurs oppositions se manifestent par l’esquive et la dérobade (Scott, 2008), consistant à effectuer le travail suivant les normes du groupe plutôt que celles de l’encadrement. Ce groupe est explicitement identifié comme étant le plus problématique aux yeux des cadres, qui disent peiner à leur inculquer les pratiques du *low cost* et à entretenir avec ces salariés des relations apaisées.

Il est à noter que le mécontentement ne s’exprime que rarement par la voie syndicale, bien que des représentants de salariés soient présents dans presque chaque magasin, du fait des effectifs (62 salariés en moyenne par établissement). Cela s’explique par une plus faible présence syndicale au sein de l’enseigne *low cost*, qui compte plus de deux tiers d’élus non affiliés (moins de la moitié chez Décomarché)²⁶. Les résistances en magasin empruntent plutôt à des répertoires d’action collective peu formalisés, prenant une forme diffuse et discrète. Le mécontentement s’exprime à travers la circulation d’un

25. Entretien de l’auteur avec Dorothee, 48 ans, vendeuse à l’entrepôt 1, 22 ans d’ancienneté, titulaire d’une maîtrise, mère employée, père ingénieur.

26. Source : traitements statistiques effectués par l’auteur sur la base des procès-verbaux des élections professionnelles des délégués du personnel, pour le collège employé (cycle 2013-2016).

« texte caché » (Scott, 2008) à forte tonalité critique, qui contribue à fédérer le collectif de travail (Gardes, 2019).

III.2. La manutention comme refuge face à l'interaction de service : vendeurs aux expériences ouvrières

Inversement, il est des salariés pour qui l'interaction de service est une peine, parfois même une angoisse : ils tirent davantage de gratifications des opérations de manutention et de gestion de rayon au sein desquelles ils se réfugient. C'est particulièrement le cas de salariés hommes, récemment embauchés, parfois encore intérimaires, et ayant connu dans leurs trajectoires professionnelles une majorité d'emplois ouvriers. Cédric relate en ces termes ses débuts dans l'entrepôt :

« R. : En fait, au départ, quand je suis arrivé [chez Bricostock], je ne m'y plaisais pas du tout. Je pensais même... au bout de 10 jours, je pensais même à arrêter. (...)

Q. : Qu'est-ce qui ne te plaisait pas au début ?

R. : Les gens. La communication avec les gens. J'aime bien communiquer avec les collègues mais pas avec les gens. Je suis trop... Ça a été mon premier boulot, la restauration, donc le contact avec les gens... Et puis après, je me suis retrouvé en... livraison, j'ai été tout seul, toute la journée dans mon camion, j'avais ma feuille de route, je n'avais pas de chef au-dessus de moi, je n'avais personne. J'étais bien tranquille dans mon truc. Et puis quand tu passes de la tranquillité pendant deux ans à... la vente carrément... c'est différent, on va dire²⁷. »

Bien qu'ayant commencé dans la restauration rapide en CDI à temps partiel, Cédric a ensuite travaillé quelques mois comme agent d'entretien puis enchaîné les missions d'intérim en logistique et en livraison, avant d'être envoyé par son agence chez Bricostock. Le cœur de son identité professionnelle ne se trouve pas dans le service, lui qui se présente souvent aux nouvelles et nouveaux recrutés comme « préparateur de commandes à la base ». C'est dans le discours de ces salariés que les clients sont le plus souvent représentés comme des entraves au travail. Mais il s'agit également d'une attitude de fuite devant un contact qui n'a pas fait partie de leur socialisation professionnelle : importante mutation au sein des mondes populaires, ces salariés issus de milieux ouvriers sont de plus en plus amenés à occuper des emplois de contact, à s'y forger « des habitudes d'interaction diversifiées » (Schwartz, 2011). Ils optent alors pour l'évitement et la manutention.

27. Entretien de l'autrice avec Cédric, 25 ans, vendeur intérimaire à l'entrepôt 1, 11 mois d'ancienneté, sortie d'études à 17 ans sans diplôme suite au décès de son père, mère au foyer, 2015.

Le travail physique est d'autant plus un refuge qu'il est un support valorisant d'expression des masculinités – les socialisations professionnelles, les rapports au travail suivent des logiques de genre. Cette façon d'orienter l'activité se fonde par ailleurs bien dans les injonctions managériales au décentrement de la relation de service, et confirment combien les organisations de travail (se) nourrissent des identités de genre (Rivoal, 2021).

On compte dans ce groupe les salariés aux anciennetés les plus faibles, avec de nombreux vendeurs au statut intérimaire. Instables d'un point de vue professionnel, ils sont personnellement liés aux cadres qui les ont recrutés et se montrent loyaux à leur égard. Aspirant à se stabiliser au sein de l'organisation, ils cherchent néanmoins aussi à faire partie du collectif de travail, sur lequel s'adosent les pratiques de résistance et les discours critiques des plus « anciens ». Ce groupe présente donc des ambivalences concernant l'organisation *low cost* du travail, alternant entre adhésion – dans l'espoir d'être titularisés – et opposition – pour s'intégrer au collectif.

III.3. La polyvalence valorisée : les diplômés et aspirants à la promotion

Une dernière catégorie de salariés manifeste, quant à elle, un intérêt pour le caractère varié du travail, qu'apporterait la polyvalence. On y trouve notamment des jeunes diplômés, comme Rudy : « C'est bien, tu fais d'autres rayons²⁸ ! », me dit-il lorsque je lui demande ce qu'il apprécie dans le travail. Cette appétence pour la polyvalence s'inscrit dans un rapport au travail différencié, grandement conditionné par le rapport à l'avenir ; ces jeunes diplômés ou étudiants ne se voient pas rester à ce niveau d'emploi, brigant des postes d'encadrement, dans l'entrepôt ou dans d'autres entreprises. Comme pour les aides à domicile s'estimant de passage dans le métier (Avril, 2003), les vendeuses et vendeurs en alternance peuvent travailler selon une définition floue de leur activité, puisqu'ils ne comptent pas s'y éterniser. On trouve également dans cette catégorie les salariés qui aspirent à la promotion interne, comme Éric, qui mentionne aussi la polyvalence en première position au moment d'énumérer ce qu'il apprécie dans son travail : « Tu fais de la manutention, tu renseignes les clients, tu peux... tu peux apprendre ton futur métier si tu passes à autre chose. Tu ne restes pas à ton coin, à la machine à teinter²⁹, hop, tu fais du montage [de meubles], de l'ilotage³⁰, les stocks nég[atifs]³¹... » La polyvalence est une norme valorisée de l'encadrement et il convient d'y adhérer si

28. Rudy, 22 ans, vendeur en alternance à l'entrepôt 2, 2 ans d'ancienneté, BTS en cours. Notes prises sur le terrain.

29. La machine à teinter est un appareil permettant d'obtenir des coloris spécifiques de peinture proposés aux clients sur des nuanciers.

30. Activité qui consiste à assigner informatiquement un numéro de place à de la marchandise stockée ou mise en rayon.

31. Activité consistant à comprendre les causes d'un stock de marchandises indiqué en négatif (une possible perte). Entretien de l'autrice avec Éric, une trentaine d'années, vendeur à l'entrepôt 1, 13 ans d'ancienneté, 2015.

l'on souhaite accéder à son « futur métier », en l'occurrence, chef de rayon. C'est dans cette catégorie d'employés que l'on retrouve le plus le constat d'une amélioration des conditions de travail par la polyvalence, à l'image des avantages soulignés par certains ouvriers dans l'industrie (Durand, Hatzfeld, 2002). C'est également dans cette catégorie que l'on retrouve le plus de diplômés du supérieur, le plus d'employés positionnés dans des parcours de promotion interne, plus jeunes, et comme dans l'industrie, plus prompts à se fondre dans les injonctions managériales. La polyvalence est l'une d'entre elles, d'autant plus attrayante qu'elle se présente comme une promesse d'évolution professionnelle et de mobilité sociale. Le consentement à l'organisation *low cost* du travail domine donc dans ce groupe, qui ne ratifie pas le plus souvent les comportements perçus des autres catégories de salariés, en particulier les résistances des plus « anciens ».

On assiste donc à une forme de reconstruction informelle de la division du travail, avec des salariés qui distinguent les activités liées au service, celles liées à la marchandise et d'autres qui naviguent des unes aux autres, se plaçant dans la posture la plus proche de celle exigée par l'injonction à la polyvalence. On voit aussi se dessiner quelques lignes de clivage, entre les salariés les plus anciens, qui peuvent prendre des libertés avec la polyvalence pour anoblir leurs activités ; les plus précaires craignant de se hasarder sur le terrain encore inconnu de l'interaction de service ; les salariés mieux positionnés, qui se plient à la polyvalence suivant différentes perspectives de mobilité sociale et professionnelle. La polyvalence est aussi remise en question par la division sexuée du travail, qui résiste, les spécialisations revendiquées étant traversées par des rapports de genre : aux vendeurs les activités techniques et physiques ; aux vendeuses, l'interaction de service et les activités rangées du côté de la minutie (Gardes, 2018b).

Une précision s'impose néanmoins. Nous avons exposé des formes de spécialisation vers laquelle tendent les salariés subalternes en fonction de leurs propriétés sociales, mais sans jamais réellement pouvoir y parvenir pleinement. Vendeuses et vendeurs investissant l'interaction de service prennent aussi en charge les travaux de mise en rayon. Vendeuses et vendeurs se réfugiant dans la manutention doivent aussi répondre aux clients qui les sollicitent. Les salariés de rayon *tirent* la division du travail vers les activités qu'ils valorisent, plutôt qu'ils ne s'y cantonnent exclusivement. L'institution de la polyvalence ne leur permet pas davantage.

Conclusion

Dans cet article, nous avons cherché à analyser un phénomène à bien des égards laissé dans l'ombre : peu souvent reconnue comme une qualification, encore moins souvent rémunérée en tant que telle, la polyvalence a été peu étudiée par la sociologie du commerce et des services où elle est pourtant si répandue. Le *low cost*, dont une des caractéristiques est d'utiliser la polyvalence pour réduire les effectifs, fait ici office de

révélateur. Elle apparaît ainsi comme une pratique de gestion qui brouille la division du travail et ses espaces, tout en accroissant la disponibilité des salariés vis-à-vis du travail et du management. Elle a pour effet d'intensifier le travail, et contraint les salariés à s'ajuster pour la mettre en œuvre à moindre mal. Elle peut néanmoins faire l'objet d'amendements informels, comme en témoigne la façon dont les salariés se réapproprient certaines tâches plutôt que d'autres, en fonction de leurs caractéristiques sociales et professionnelles : interaction de service pour les uns, manutention et rayon pour les autres, avec des cas intermédiaires où la polyvalence est valorisée. Il s'agit pour les salariés de *tirer* la division du travail vers certaines activités, de déplacer des accents dans l'économie générale de l'activité, plutôt que de dynamiques avérées de spécialisation.

La polyvalence constitue une forme majeure de flexibilité, qui tend à se généraliser et se banaliser, à mesure que les stratégies de réduction du coût du travail, dont le *low cost* est une illustration, se répandent. Cet article incite à la prendre pour objet, en faisant varier, par exemple, les contextes professionnels où celle-ci peut se manifester. Il propose à cet effet plusieurs pistes pour l'appréhender. Replacée dans l'histoire et les pratiques de travail du secteur étudié, l'étude de la polyvalence permet de réinvestir ce vieil objet de sociologie que constitue la division du travail, ici centralement recomposée. Repartant du point de vue des salariés, on se donne les moyens d'en explorer les effets et d'ainsi nuancer les visions enchantées qui peuvent exister à son propos. Loin d'enrichir le travail et de lui redonner du sens, la polyvalence constitue avant tout une pratique de gestion qui s'impose aux salariés, qui lui font face avec des ressources inégalement distribuées.

Références bibliographiques

- Askenazy P., Berry J.-B., Prunier-Poulmaire S. (2009), « Travail et salariés dans la grande distribution », in Caroli E., Gautié J. (dir.), *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, Paris, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, p. 333-392, <https://www.cepremap.fr/depot/opus/OPUS17.pdf>.
- Avril C. (2003), « Les compétences féminines des aides à domicile », in Weber F., Gojard S., Gramain A. (dir.), *Charges de famille*, Paris, La Découverte, p. 187-207, <https://doi.org/10.3917/dec.weber.2003.01.0187>.
- Balazs G., Faguer J.-P. (1979), « Jeunes à tout faire et petit patronat en déclin », *Actes de la Recherche en Sciences sociales*, n° 26-27, p. 49-55, <https://doi.org/10.3406/arss.1979.2629>.
- Barbier P. (2012), « Contrainte relationnelle et résistance au travail : les vendeurs des grands magasins », *Sociétés contemporaines*, vol. 2, n° 86, p. 31-57, <https://doi.org/10.3917/soco.086.0031>.
- Barbier P. (2019), *Au bonheur des clients : travail de la vente et rapports sociaux dans les grands magasins*, Rennes, PUR.
- Beaud S., Pialoux M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière : enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, Fayard.
- Benquet M. (2013), *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte.
- Bernard L. (2012), « Le capital culturel non certifié comme mode d'accès aux classes moyennes : l'entregent des agents immobiliers », *Actes de la Recherche en Sciences sociales*, vol. 191-192, n° 1, p. 68-85, <https://doi.org/10.3917/arss.191.0068>.
- Bernard S. (2005), « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du Travail*, vol. 47, n° 2, p. 170-187, <https://doi.org/10.4000/sdt.26121>.
- Bernard S. (2014), « Le travail de l'interaction : caissières et clients face à l'automatisation des caisses », *Sociétés contemporaines*, vol. 94, n° 2, p. 93-119, <https://doi.org/10.3917/soco.094.0093>.
- Bué J., Rey F., Roux-Rossi D. (2013), « Le temps partiel moins attractif ? Nouvelles régulations temporelles dans deux secteurs de services », *Travail et Emploi*, n° 134, p. 59-74, <https://doi.org/10.4000/travailemploi.6000>.

- Cadet J.-P., Mahlaoui S., Maillard D. (2014), « Les professionnels de la vente à l'épreuve de la relation client », *Bref du Céreq*, n° 321, <https://bit.ly/3XwaLMJ>.
- Calderón J. (2006), « Le travail face à la restructuration productive : le cas d'un centre d'appels », *Formation Emploi*, n° 96, p. 11-24, <https://doi.org/10.4000/formationemploi.2509>.
- Célérier S. (1994), « Le travail du flux. L'activité de gestion d'un flux de fabrication automobile », *Formation Emploi*, n° 47, p. 39-58, <https://doi.org/10.3406/forem.1994.2069>.
- Chabault V. (2010), *La FNAC, entre commerce et culture. Parcours d'entreprise, parcours d'employés*, Paris, Puf.
- Clot Y., Rochex J.-Y., Schwartz Y. (1990), *Les caprices du flux : les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent*, Vigneux/Paris, Matrice ; MIRE.
- Combe E. (2011), *Le low cost*, Paris, La Découverte.
- Coriat B. (1991), *Penser à l'envers. Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris, Christian Bourgois Éditeur.
- Datchary C. (2011), *La dispersion au travail*, Toulouse, Octarès.
- Durand C. (1974), « Les politiques patronales d'enrichissement des tâches », *Sociologie du Travail*, vol. 16, n° 4, p. 358-373, <https://doi.org/10.3406/sotra.1974.1801>.
- Durand J.-P., Hatzfeld N. (2002), *La chaîne et le réseau : Peugeot-Sochaux, ambiances d'intérieur*, Lausanne, Page deux.
- Eckert H., Monchâtre S. (2007), « Mixité, polyvalence et formes sexuées de la division du travail. De l'hôtellerie-restauration de chaîne à la chaîne de montage automobile », in Aballéa F., Lallement M. (dir.), *Relations au travail, relations de travail*, Toulouse, Octarès, p. 229-236, <https://shs.hal.science/halshs-01679391/document>.
- Gardes C. (2018a), « Le coût des prix bas. Travailler dans le *hard-discount* alimentaire », *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 12, <https://doi.org/10.4000/nrt.3515>.
- Gardes C. (2018b), « Bricolages de genre dans un métier de service. Vendeuses et vendeurs dans les magasins de matériaux *low cost* », *Regards sociologiques*, n° 52, p. 48-63, <https://bit.ly/3PN7Ttb>.

- Gardes C. (2019), « Genre, classe et collectif de travail dans le *low cost* du bricolage », *Sociologie du Travail*, vol. 61, n° 3, <https://doi.org/10.4000/sdt.21268>.
- Goffman E. (1968), *Asiles : études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Minuit.
- Goffman E. (1974), *Les rites d'interaction*, Paris, Minuit.
- Gollac M., Volkoff S. (1996), « *Citius, altius, fortius*. L'intensification du travail », *Actes de la Recherche en Sciences sociales*, n° 114, p. 54-67, <https://doi.org/10.3406/arss.1996.3194>.
- Gorgeu A., Mathieu R. (2008), « La déqualification ouvrière en question », *Formation Emploi*, n° 103, p. 83-100, <https://doi.org/10.4000/formationemploi.2562>.
- Gorgeu A., Mathieu R. (2003), « Polyvalence, polycompétence ouvrières et intensité du travail: l'exemple de l'industrie automobile », Communication au Colloque international Changements organisationnels, gestion des ressources humaines et communauté de pratiques, Université technique de Compiègne.
- Hatzfeld N. (2004), « L'individualisation des carrières à l'épreuve. Les grippages de la mobilité sur les chaînes de Peugeot-Sochaux », *Sociétés contemporaines*, vol. 54, n° 2, p. 15-33, <https://doi.org/10.3917/soco.054.0015>.
- Jeantet A. (2003), « "À votre service !" La relation de service comme rapport social », *Sociologie du Travail*, vol. 45, n° 2, p. 191-209, <https://doi.org/10.4000/sdt.31416>.
- Jounin N. (2009), *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte.
- Julhe S. (2006), « Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client », *Travail et Emploi*, n° 105, p. 7-18, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/Julhe.pdf>.
- Lomba C. (2018), *La restructuration permanente de la condition ouvrière : de Cockerill à ArcelorMittal*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.
- Monchâtre S. (2002), « Les avatars du modèle de la compétence. L'exemple d'un site de la sidérurgie », *Formation Emploi*, n° 77, p. 51-68, <https://doi.org/10.3406/forem.2002.2478>.
- Monchâtre S. (2004), « De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion », *Revue française de sociologie*, vol. 45, n° 1, p. 69-102, <https://doi.org/10.3917/rfs.451.0069>.

- Pillon J.-M. (2016), « Conseiller à Pôle emploi. De l'échec du métier unique aux interstices de la polyvalence », *Sociétés contemporaines*, vol. 104, n° 4, p. 121-143, <https://doi.org/10.3917/soco.104.0121>.
- Pinna G. (2013), « Vendre du luxe au rabais : une étude de cas dans l'hôtellerie haut de gamme à Paris », *Travail et Emploi*, n° 136, p. 21-34, <https://doi.org/10.4000/travailemloi.6122>.
- Prunier-Poulmaire S. (2000), « Flexibilité assistée par ordinateur : les caissières d'hypermarché », *Actes de la Recherche en Sciences sociales*, vol. 134, n° 4, p. 29-36, <https://doi.org/10.3917/arss.p2000.134n1.0029>.
- Rivoal H. (2021), *La fabrique des masculinités au travail*, Paris, La Dispute.
- Rot G. (1998), « Autocontrôle, traçabilité, responsabilité », *Sociologie du Travail*, vol. 40, n° 1, p. 5-20, <https://doi.org/10.3406/sotra.1998.1307>.
- Schwartz O. (2009), *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*, Paris, Puf, <https://doi.org/10.3917/puf.schwa.2012.01>.
- Schwartz O. (2011), « Peut-on parler des classes populaires ? », *La Vie des Idées*, <https://lavedesidees.fr/Peut-on-parler-des-classes>.
- Scott J.C. (2008), *La domination et les arts de la résistance. Fragments du discours subalterne*, Paris, Éditions Amsterdam.
- Shimizu K. (1999), *Le Toyotisme*, Paris, La Découverte, <https://doi.org/10.3917/dec.shimi.1999.01>.
- Tiffon G. (2013), *La mise au travail des clients*, Paris, Économica.
- Zarifian P. (1999), *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Paris, Liaisons.