



HAL
open science

“ Un travail sans temps mort ” ; Enquête ethnographique sur l’intensité du travail de préparation de commandes dans un magasin drive de la grande distribution

Hugo Desceliers

► To cite this version:

Hugo Desceliers. “ Un travail sans temps mort ” ; Enquête ethnographique sur l’intensité du travail de préparation de commandes dans un magasin drive de la grande distribution. Sociologie. 2021. dumas-04219400

HAL Id: dumas-04219400

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04219400>

Submitted on 27 Sep 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

« Un travail sans temps mort »

Enquête ethnographique sur l'intensité du travail de préparation de commandes dans un magasin drive de la grande distribution

Sous la direction de Marie Cartier (Professeure des Universités)



Hugo Desceliers

Master 1 Sociologie – Terrain, Enquête et Théorie

Année universitaire 2020 / 2021

Sommaire

De ce qui courent en entrepôt à ceux qui représentent l'entreprise.....	10
Une nouvelle forme de commerce et d'organisation productive	16
L'enseigne Drive Express et le parc <i>drive</i> de la ville de Santen	16
Un nouveau format de consommation pour répondre à une nouvelle crise.....	18
De 1950 à 2000, 50 ans de révolution permanente	19
De 2000 à 2015, une réponse à une nouvelle crise de la grande distribution : le format drive	21
Un nouveau modèle d'organisation du travail.....	25
Le modèle FMR maintenu par les TIC	25
Entre organisation industrielle et « juste à temps »	27
Une organisation des espaces, des corps et du temps de travail, millimétrée et surveillée	29
Autonomisation, segmentation et main-d'œuvre de la chaîne logistique	31
La main-d'œuvre ouvrière invisibilisée de la logistique.....	31
Les ressorts de l'autonomisation et de la segmentation des activités logistiques.....	33
Quelles qualifications et quelle main-d'œuvre pour un travail intense non qualifié ?.....	36
Cadre théorique et dispositif méthodologique	40
Une sociologie du travail et de l'emploi	40
Une enquête qualitative.....	41
Observer et expérimenter le travail	41
Analyse documentaire : les écrits de l'institution et du travail	42
Réflexivité : difficultés et limites de l'enquête	43
Quand le terrain s'impose au chercheur : « observation participante » ou « participation observante » ?.....	44
Des échanges au ralenti pour une activité accélérée	45

Partie I - La découverte d'un entrepôt rationalisé et de tâches parcellisées.. 50

Géographie d'un espace rationalisé	51
La division horizontale du travail chez Drive Express	52
Un entrepôt en constante rationalisation.....	52
Un travail procédural aux marges d'appropriation restreintes	55
« Le capitaine, c'est le " TP " »	56
Le séquençage de la préparation	56
S'orienter et mémoriser	60
Les ficelles de la productivité.....	62
Innovation et contrainte dans le travail de préparation	64
L'imposition d'un travail à la chaîne.....	64
« Commande express », une intensité imprévisible	65
Un travail à l'aveugle	67

Partie II - Les chaînes invisibles du « TP » 70

La productivité au centre de l'attention	71
Calculer la productivité.....	72
Analyser la productivité pour accélérer et diversifier l'activité.....	74
La productivité comme moyen de pression	77
Négocier sa productivité	79
À chaque organisation sa mesure de la productivité	81
La mobilisation des employés dans les objectifs de productivité	81
Les effets de la mesure de la productivité sur l'investissement des salariés	84
Le TP comme instrument de surveillance	86
Surveiller le temps de travail	87
Surveiller l'attention des employés.....	88
Surveiller en temps réel, « On voit tout, on sait tout »	89

Partie III - Les étudiants en première ligne face à l'intensité du travail	94
Les logiques du recrutement des étudiants	96
Les étudiants, main-d'œuvre productive et flexible de Drive Express	98
Flexibilité temporelle : moduler pour mieux ajuster.....	98
Flexibilité fonctionnelle : recrutement par secteur et polyvalence	101
L'intensité du travail sur les épaules des étudiants.....	103
Du chariot de préparation au chariot de livraison : le cumul des contraintes	104
« Le challenge », se prendre au « jeu » productif ou se mettre en retrait.....	107
Une « implication contrainte » provisoire.....	108
Permanences et changements dans le monde du travail	112
Substitution d'un modèle productif ou multiples greffes d'innovation ?.....	112
Extension du salariat étudiant en France et à l'international	115
Bibliographie.....	120
Annexes.....	124

De ce qui courent en entrepôt à ceux qui représentent l'entreprise

Nous sommes le samedi 13 Février 2021. Je viens de donner le dernier coup de balai pour « *clean* » le secteur des Fruits et Légumes. Je regarde mon TP accroché à mon poignet qui indique 18h02. Je viens de donner 2 minutes de plus à « Drive Express »¹ mais ce n'est pas grave je les récupérerai selon ma façon. En temps normal 2 minutes ce n'est pas important mais en temps Drive Express elles n'ont plus la même valeur. Comme aime le rappeler Wilfried le responsable des secteurs Frais et Fruits et Légumes lors des retards « en 2 minutes on peut faire beaucoup de choses à Drive Express ».

Je me dirige vers le bureau des responsables pour poser mon TP. Je désinsère la tablette de son support et la pose sur sa borne de recharge à côté des autres en haut de l'étagère. Je retire la bague « scanner » de mon index, détache les scratchs des bracelets qui enlacent mon poignet et jette le tout dans la caisse en bas de l'étagère. Direction le vestiaire pour me changer. La salle de pause est en effervescence. Je demande à Luana ce qu'il se passe.

Luana : T'as pas vu sur tes mails ?

Hugo : Non je regarde pas sur mon portable les mails.

On a reçu un mail pour nous dire qu'on avait fait plus de 70 000. Du coup y'a des trucs à boire.

D'accord.

Dans la salle tout le monde a fini son travail. Le samedi il n'y a jamais de réception et avec le couvre-feu nous finissons quand il devient effectif à 18 heures. Notre attestation d'employeur nous autorise à être à l'extérieur pour rentrer de notre travail. Mes collègues sont en train de se regrouper autour de la table de la salle de pause. Des gâteaux apéritifs de différentes sortes ont été disposés dans des assiettes individuelles, période de crise sanitaire oblige, deux bouteilles de champagne ont aussi été démarquées ainsi que des bières et des canettes de Coca-Cola. C'est Guillaume le responsable des secteurs PGC et PAL² qui offre, même si cela revient à considérer que les produits démarqués sont offerts par l'entreprise. Je me dépêche de me changer et vais m'asseoir sur l'accoudoir du petit canapé deux places plein de tâches de café. Je demande naïvement à Guillaume ce que nous fêtons. Tout en servant du champagne, il

1 . Le nom des entreprises de service de préparation de commandes où nous avons conduit notre enquête ont été anonymisées ainsi que les prénoms de tous ses salariés pour garantir l'anonymat des magasins et ses employés. Nous avons ainsi nommé la première entreprise « Drive Express » et la seconde, « Courses pour tous Drive ».

2 . Un lexique du vocabulaire et des acronymes utilisés chez Drive Express est disponible en Annexe 1.

s'empresse de me répondre que nous fêtons son nouveau record. « Ça fait quatre ans que je n'avais pas fêté un record ». Il a fait 71 000, c'est 6 000 de plus que la fois précédente et il en est très fier. Mais, derrière ce chiffre aucune indication, juste un point muet à l'oral. Ce point muet je le transforme en euros, c'est le chiffre du jour du magasin. Plus du double du chiffre que le magasin réalise habituellement le samedi. Guillaume reste très discret sur l'aspect monétaire de ce nombre car il sait qu'il en récoltera les lauriers une fois qu'il en aura rendu compte à sa hiérarchie et surtout le responsable du secteur grand ouest de Drive Express. De notre côté nous ne verrons de cette réussite que ce moment qu'il nous propose sans contrepartie financière. Pourtant nous pourrions légitimement en demander une, surtout depuis l'envolée des préparations, de leur nombre et de leur quantité de produits depuis les périodes de confinement et de couvre-feu.

La quasi-totalité d'entre-nous restons pour discuter de cet après-midi de course contre la montre. Nous sommes rincés et en écoutant Guillaume une chose nous chiffonne dans ses propos. Ce nouveau record a l'air d'être le sien plus qu'à n'importe qui d'autre. Personne ne se prononce mais je lis dans les regards échangés que ce record est moins celui de Guillaume que le nôtre. Celui des étudiants comme moi et des « 35 heures » qui avons couru pendant tout l'après-midi. Ce record ne serait-il pas plutôt celui des filles de la livraison qui ont traversé inlassablement les zones tampons pour récupérer les caisses et livrer des commandes à plus de 7 minutes d'attente. Celui de mes collègues du secteur Frais, Jimmy et Luana qui n'avaient plus le temps de s'occuper des cartons vides au point de les laisser dans les allées du secteur. Celui des préparateurs du secteur des PGC (Produit de Grande Consommation) qui ont dû, avec les préparateurs du Frais abandonner leurs préparations et alterner entre la préparation des commandes et la livraison des clients. N'y ai-je pas participé aussi à ce record, seul dans le secteur des Fruits et Légumes stagnant sur du « zéro minute » pendant toute ma dernière heure et demie de travail. Ne pouvant moi non plus m'occuper de vider les cartons j'ai dû les empiler jusqu'au plafond pour qu'il ne restent pas par terre et ne traînent dans mes pieds. Jérôme me raconte une fois dehors que les cartons avaient fait « Flotch » lorsqu'il les avait tassés du pied. En s'accumulant jusqu'à hauteur la grille d'aération les cartons avaient eu le temps de prendre l'humidité du froid sortant de la grille. L'après-midi a été tellement surchargée de la venue en grand nombre de clients que nous n'avions plus de chariot de libre pour faire des livraisons nous obligeant ainsi à rassembler les caisses dans les caddies qui traînent près de la porte sectionnelle des livraisons. Des situations comme celle-ci j'en ai vécu de nombreuses fois au cours de mes mois de travail chez Drive Express. Des après-midi surtout où l'activité monte en intensité, où tout le monde court, où les préparateurs sont à « zéro minute » et ne s'occupent plus de leurs cartons vides et inversement pour les livreurs qui prennent des commandes de client garés depuis plus de 5 minutes.

Dans tout cela, en quoi les responsables ont-ils participé à ce nouveau record ? Ils ont prévu leur planning en mettant assez de personnes, apparemment. Ils ont supervisé depuis leur ordinateur et leur interphone pour prévenir les livreurs des interversions de voies pour ne pas qu'ils perdent leur client. Ils sont sortis de leur bureau pour faire quelques livraisons mais ont rapidement laissé les préparateurs prendre le relai car sans chariot disponible, un responsable ne peut se permettre de sortir avec un caddie. Les préparateurs ne les ont pas non plus aperçus en préparation pendant que la quasi-totalité de l'entrepôt s'attelait à la livraison. Leur investissement physique dans le record d'aujourd'hui me paraît bien faible et certains partagent ce ressenti. Mais lorsqu'on court on ne fait pas attention à autre chose qu'à ses caisses, ses produits, son chariot de préparation ou de livraison, son client. Nous n'avons ainsi pas la certitude de ce que nous avançons mais une chose est sûre, c'est nous qui avons livré, préparé et couru. Eux sont venus quelques minutes en souriant et en nous assurant que tout allait bien se passer.

Le record de *Drive Express* de Santen le samedi 13 vient couronner la récente victoire de l'enseigne comme magasin de commande en ligne préféré des français. Le jeudi 11 février 2021 *Drive Express* a remporté le « Grand prix des internautes » au côté de l'entreprise Undiz³. Pour cette occasion Marc Lolivier, délégué général de la FEVAD et Jamila Yahia Messaoud, directrice de département chez Médiamétrie, étaient les invités de l'émission BFM.Business pour présenter les résultats de leur sondage en ligne rempli par 4000 internautes. L'information fait le tour des magasins *Drive Express* de France pour finir dans toutes les boîtes aux lettres numériques des employés de l'entreprise à l'initiative des responsables de secteur qui relaient l'information.

Ce record et cette victoire ne sont pas sans lien avec la situation actuelle de la crise sanitaire due à l'épidémie de coronavirus. L'offre *drive* connaît une actualité particulière avec l'augmentation du recours aux *drives* pendant le confinement du 17 mars. Si la part de l'e-commerce parmi les ventes de produits de grande consommation reste en constante augmentation entre 2014 et 2019, il est fort possible que l'éventualité d'un confinement soit à la source d'un premier bond de 1,7% au début de l'année 2020 passant ainsi de 5,7% à 7,4%. L'accroissement de cette part sera confirmé et accentué en avril avec 9,5 %⁴ à partir de la mise

3 . Interview disponible sur le site : https://www.bfmtv.com/economie/replay-emissions/hors-serie/grand-prix-des-internautes-2020-undiz-et-DriveExpress_VN-202102120517.html

4 . Laisney Céline. « Covid-19 et comportements alimentaires », *Futuribles*, vol. 437, no. 4, 2020, pp. 83-88. Les informations sont tirées des travaux de Nielsen l'agence de marketing fournissant des informations pour la FEVAD : <https://www.nielsen.com/fr/fr/insights/article/2020/covid-19-un-nouveau-palier-atteint-en-france-par-le-e-commerce/>

en place effective du confinement. Le nouveau format de vente *drive* s'inscrit dans ce secteur de commerce en ligne et serait responsable de 80 % de l'expansion de celui-ci pendant cette période. Ne pouvant mobiliser des chiffres plus actuels et assez fiables pour les premiers mois de l'année 2021 nous ne pouvons émettre l'hypothèse que le second confinement du mois de novembre 2020 et les couvre-feux. Il a eu pour effet de modifier les pratiques et les modes d'approvisionnement des français en biens de grande consommation alimentaire.

Sur le plateau de BFMTV.Business, des représentants des deux entreprises gagnantes du Grand Prix des internautes sont reçus. Madame Dupré, directrice générale de Drive Express, est invitée à prendre la parole pour commenter l'élection de son entreprise et commence en ces termes : « Tout d'abord merci pour ce prix. C'est vraiment canon pour toutes les équipes. Les 4000 collaborateurs de Drive Express qui bossent, eux, chaque jour pour ce sujet client [...] ». Une fois de plus quelque chose me chiffonne dans les mots choisis par la directrice. Si nous sommes tous des coéquipiers ou des collaborateurs qui avons œuvré pour fournir la meilleure expérience d'achat aux clients, nous n'avons pas tous collaboré de la même façon sur le terrain au plus près des clients. Les *Product Owner*, les Prévisionnistes ou encore les *Traffic Manager Pull* ont-ils arpentés les étagères de la même façon que les préparateurs de commandes pour préparer et livrer les 7,2 millions de commandes passées au cours de l'année 2020 pour satisfaire les 248 000 clients fidélisés à l'enseigne. Des prévisionnistes des bureaux centraux aux préparateurs qui courent dans les entrepôts pour répondre au flux croissant des commandes, qui sont devenues plus conséquentes, nous n'avons certainement pas vécu l'accroissement de l'activité de la même façon. Fort de son nouveau titre, l'entreprise ajoute à son palmarès une réélection comme « service client » de l'année 2020.

Malgré ces réjouissances Drive Express connaît une période de turbulences dans certains de ses magasins. Les records et les récompenses ont eu peu de rayonnement médiatique public y compris dans la presse en ligne. Ces récompense et leur faible médiatisation n'ont donc pas suffi à dissimuler l'existence de contestation dans certains des magasins *Drive Express*. L'entreprise a en particulier vu émerger dans la ville de Toulouse un mouvement de contestation dans l'un de ses trois magasins implantés en périphérie sur les voies d'accès rapides. À l'initiative des étudiants de l'entreprise les salariés ont créé une section syndicale au sein de la CGT⁵. Parmi d'autres problématiques soulevées le mouvement a mis en question le fort accroissement de l'activité qui se traduit par une intensification du travail des préparateurs de commandes. En effet, si une élévation du nombre de commandes de 40 %, du panier moyen et du nombre d'articles achetés entraîne mécaniquement un accroissement des bénéfices de

⁵ Site Internet : <https://www.revolutionpermanente.fr/%20Drive%20Express-Les-etudiants-salaries-s-organisent-pour-exiger-la-prime-de-1000-euros>

l'entreprise elle entraîne aussi une intensification du travail si les effectifs ne sont pas augmentés. Les mobilisations ne sont pas une nouveauté dans le monde de la grande distribution alimentaire et si nous ne nous intéresserons pas dans notre travail aux dynamiques des mouvements sociaux dans la grande distribution, ils sont pour le moins révélateur d'un phénomène actuel qui a été l'intensification de l'emploi de préparateur de commandes depuis le mois d'avril 2020.

Cette intensification s'est traduite dans les entrepôts par une élévation du niveau de la productivité exigée. 40 % de commande en plus, c'est 40 % de productivité en plus et les préparateurs sont désormais incités par le nouveau volume de production à accélérer leur rythme de travail. D'une adaptation pour les plus anciens qui ont commencé avant cette période d'intensification elle est devenue un réel nouveau passeport vers le CDI pour les nouveaux. La productivité est devenue, plus que par le passé, au centre de l'attention des responsables. Elle est centrale dans le questionnement de notre travail et emprunte à l'interrogation que pose Marlène Benquet⁶ à propos du travail des caissières en supermarché, comment obtient-on une productivité intense de la part des préparateurs de commande dans l'entreprise Drive Express ?

6 . Benquet Marlène, *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, La Découverte, Paris, 2013.

Une nouvelle forme de commerce et d'organisation productive

Pour construire notre objet nous aborderons dans un premier temps l'expansion des drives en France et l'implantation des magasins Drive Express jusque dans la ville de Santen. Dans un second temps, nous présenterons le contexte de forte concurrence dans le secteur de la grande distribution qui a poussé les acteurs à développer un nouveau magasin et un nouveau service pour répondre le mieux possible aux attentes de certaines catégories de clients. Pour finir, nous questionnerons le modèle productif que l'entreprise Drive Express a développé pour produire massivement un service de préparation de commandes pour sa clientèle.

L'enseigne Drive Express et le parc *drive* de la ville de Santen

Cela fait 20 ans que le premier *drive* alimentaire a vu le jour et a entraîné dans son sillon la multiplication de ce nouveau mode de consommation. Cette nouvelle offre de consommation que l'on dénomme sous le nom anglophone de *drive* a été lancée par les grandes enseignes du secteur de la Grande Distribution Alimentaire.

C'est dès l'année 2000, que le groupe « Course pour tous » expérimente ce nouveau format en France dans une petite ville des Hauts-de-France. Ce premier Courses pour tous *drive* a ensuite trouvé un premier concurrent à moins de 20 kilomètres dans une ville de taille moyenne avec l'implantation du premier Drive Express de la firme éponyme en 2004. À partir de l'année 2015 où l'on recensait 2625 drives d'enseignes⁷ le format a connu un essor considérable et a atteint en 2019 le chiffre de 5113 drives en activité⁸.

Drive Express est la première enseigne de magasins *drive* en France à avoir proposer un service exclusivement basé sur des magasins au format déporté⁹ ce qui l'inscrit dans une logique de pure-player. L'enseigne a été créée en 2004 par deux associés avec la mise en place d'un premier *drive* dans une petite ville du nord de la France de moins de 40 000 habitants. Elle compte désormais plus de 50 magasins et emploie plus de 3500 personnes. Son siège social est situé dans une ville de 20 000 habitants à proximité de la première et où a été implanté le second

7 . Site Internet : <https://www.bonial.fr/info/15-ans-de-developpement-des-drives-en-france/> , consulté le 14/12/2019.

8 . Article disponible sur le site Internet de Nielsen : <https://www.nielsen.com/fr/fr/insights/article/2019/the-frenchchampion-of-europe-for-pgc-online/> , publié le 23/05/2019, consulté le 14/12/2019.

9 . Vyt, Dany, et al. « Des distributeurs toujours plus proches du consommateur ? Le cas du *drive* alimentaire », *Management & Avenir*, vol. 93, no. 3, 2017, pp. 143.

magasin de l'enseigne.

Comme *pure-player*, Drive Express a débuté en tant qu'entreprise autonome. Puis, elle a signé un accord de sous-traitance avec le groupe « Courses pour tous ». Avec son rachat par le groupe en 2012 elle a basculé vers un statut de filiale intégrée. Cette association s'insère dans la logique des entreprises fonctionnant en réseaux *Click and mortar* qui permet au groupe « Courses pour tous » de combiner son front de vente physique à un réseau de vente en ligne. De son côté Drive Express bénéficie de la fidélité des clients à la marque « Courses pour tous ».

Dans la Ville de Santen¹⁰, où se trouve le magasin où nous avons conduit l'enquête, l'enseigne a été la première à construire un magasin *drive* en 2007¹¹. Elle a été suivie par le groupe « Sacré Prix » en 2009 qui a mis en place un *drive picking* dans la même zone commerciale où existait déjà un hypermarché du groupe. En 2010, deux autres groupes « Course Joker » et « Extra Épicerie » ont suivi ce mouvement avec des *drives* accolés et *picking*. En 2011 on relève l'apparition d'un nouveau *drive* « Petit marché » qui construit dans un de ses supermarchés un *drive picking* dans le sud de la ville.

En 2020, par l'intermédiaire de Google Maps il est possible de recenser plus de 12 *drives* d'enseignes sur la ville de Santen. En passant par cet outil nous avons observé que les formats de magasin *drive* se sont diversifiés puisqu'au format des *drives* que l'on trouve en supermarchés ou dans des magasins de proximité se sont ajoutés des *drives* dit « piétons ».

L'expansion des *drives* s'est poursuivie en France par l'extension de ses formes avec l'arrivée des « *drives piétons* ». Le modèle traditionnel des *drives* prend forme dans une commande sur Internet puis un déplacement en voiture au magasin. L'offre s'étend désormais à une modalité de commande sur Internet mais avec un retrait en magasin qui peut se faire à pied. En raison d'un déplacement à pied ce dispositif tend plutôt à s'installer dans les centres-villes comme c'est récemment le cas à Ritoipes et à Santen¹². Selon les données produites par Nielsen ce sont 104 *drives piétons* qui existent en France en 2019 depuis la mise en place du dispositif piéton en 2018¹³.

L'émergence de ce nouveau format prolonge les préoccupations des enseignes pour trouver

10 . La Ville de Santen est une ville de plus de 300 000 habitants. Son territoire regroupe une douzaine de magasins Drive.

11 . Nielsen, infographie en association avec Bonial : <https://www.bonial.fr/info/15-ans-dedeveloppement-des-drives-en-france/> , consulté le 06/02/2020. L'infographie permet de suivre l'apparition de tous les *drives* d'enseignes de la grande distribution de l'année 2000 à l'année 2015.

12 . Source : presse locale, deux articles.

13 . Article disponible sur le site de Nielsen : <https://www.nielsen.com/fr/fr/insights/article/2014/distribution-le-nombre-de-click-drives-depasse-celui-des-hypermarchés/> , publié le 23/03/2014, consulté le 14/12/2019.

de nouveaux formats afin de capter ou maintenir une clientèle, faire face à la concurrence et étendre l'expansion géographique notamment en direction des centres-villes

Un nouveau format de consommation pour répondre à une nouvelle crise

Pourquoi les *drives* sont-ils apparus en France ? Avec la période de crise sanitaire les *drives* des grandes surfaces alimentaire ont fait une percée dans les pratiques d'approvisionnement des consommateurs ainsi que dans le paysage commercial. Si les modalités d'achat pendant la période de pandémie se sont trouvées fort ajustées au respect des gestes barrières et de la distanciation physique dans les grandes surfaces, c'est avant tout pour conserver des parts de marché que les groupes principaux de la grande distribution l'ont mis en place.

Depuis son apparition, le secteur de la grande distribution a rencontré des freins à son expansion et à l'accroissement de ses profits. Afin de maintenir leurs bénéfices sur la vente de produits de grande consommation, les acteurs de ce secteur ont sans cesse développé de nouvelles stratégies. Pour s'adapter aux diverses crises auxquelles ils ont été confrontés, les grands groupes de la grande distribution alimentaire ont mis en place de nouveaux formats de magasin, de nouveaux assortiments et gammes de produits ainsi que de nouvelles stratégies d'entreprise pour accroître leur part de marché et capter l'attention des clients.

L'implantation de nombreux *drives* d'enseignes sur le territoire français correspond à une nouvelle révolution du secteur. Celle-ci s'inscrit dans un contexte de forte concurrence entre les enseignes ainsi que de l'apparition de l'e-commerce qui a bousculé les formes traditionnelles d'achat. Leur mise en service correspond aux nouvelles logiques servicielles en cours dans la grande distribution. Ces logiques conduisent à imaginer et mettre en place des avantages concurrentiel et de nouvelles stratégies afin de continuer à capter une clientèle dont les attentes sont en constante évolution. Leur mode d'implantation opère selon les possibilités données aux enseignes de construire de nouvelles structures dans un contexte de saturation du parc des grandes surfaces.

De 1950 à 2000, 50 ans de révolution permanente

Dans son analyse des révolutions dans le système commercial français Jean-Claude Daumas présente trois phases de l'histoire de la grande distribution¹⁴. Ces phases correspondent à des instants de révolution dans les modèles commerciaux de la vente de produits alimentaires et dans les modèles industriels de leur production.

En premier lieu, Jean-Claude Daumas décrit une phase pionnière avec l'essor du modèle fordien de la grande distribution qui associe une production de masse à une consommation de masse. Ces logiques ont conduit à la production de produits standardisés. Les objectifs des enseignes comme Carrefour est alors de « vendre en masse des produits standards à un consommateur standard » dans ses hypermarchés. Lors de cette première phase, les attentes des consommateurs sont principalement tournées vers la recherche des prix les plus bas ce qui conduit à la diffusion des produits vendus à prix discount qui caractérise l'organisation économique de vente du modèle fordien de la grande distribution¹⁵.

À partir de la moitié des années 1970, les distributeurs de la grande distribution rencontrent de premières difficultés. Après une période de croissance extensive avec l'implantation de nouveaux magasins la grande distribution se heurte à la critique des petits commerces. Ces critiques ont saisi les gouvernements afin de leur faire prendre des dispositions juridiques et légales sur l'expansion géographique des zones de commerce des grandes surfaces (Loi Royer de 1973, loi Sapin de 1993 et loi Raffarin de 1996). Parallèlement, la construction massive de magasins a conduit à une saturation du parc et un chevauchement des zones de chalandise des magasins, ce qui a accentué la concurrence entre les enseignes. Les grandes surfaces spécialisées font leur apparition et concurrencent les premiers distributeurs sur les produits hors alimentation. Ce contexte des années 1970 à 1990 va conduire les premières enseignes familiales, devenues des groupes organisés en vaste réseaux à décliner leurs enseignes pour créer des magasins de vente de produits non alimentaires et mettre en place des stratégies d'internationalisation pour prolonger leur croissance extensive. Une troisième stratégie est la création des marques de distributeur qui fait apparaître deux révolutions dans le fonctionnement de la grande distribution. La première est la prise en compte des attentes des consommateurs qui va devenir un point essentiel de l'évolution des offres de produits et des formats des magasins pour répondre aux demandes de certaines catégories de population. La seconde est

14 . Daumas Jean-Claude, « Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente (1957-2005) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, Vol. N°91, no. 3, 2006, pp. 57-76.

15 . Moati Philippe, « Vers la fin de la grande distribution ? », *Revue Française de Socio-Économie*, Vol. 16, N° 1, 2016, pp. 101.

l'internalisation partielle de la production¹⁶ qui remet en cause l'organisation verticale des filières de distribution et la division du travail établie entre les distributeurs et les industriels¹⁷.

Dans années 1990, la grande distribution traverse une phase d'adaptation à des demandes contradictoires en provenance des consommateurs et qui donnent lieu à l'adoption de nouvelles stratégies. La demande de produits moins cher entraîne le recours au hard-discount qui sera interprété plus tard comme un succès idéal-typique d'un après-fordisme commercial¹⁸. D'un autre côté, pour répondre à la nouvelle attente de recherche de qualité, les grands groupes accentuent leurs efforts sur les produits de distributeurs par le biais du « marketing d'enseignes ». Afin de s'adapter à la saturation du parc des grandes surfaces et continuer d'accroître leur part de marché, les plus gros groupes opèrent des fusions et acquisitions. Cela leur permet de multiplier, par des rachats ou des partenariats, les formats de magasins pour avoir une offre de produits et de magasins complémentaires.

Quelques éléments des révolutions ou des crises que traversent la grande distribution alimentaire peuvent être relevés, jusqu'à nos jours, comme des invariants. Premièrement, les attentes des consommateurs sont en perpétuelle évolution ce qui oblige les enseignes à investir des stratégies marketing de différenciation et de personnalisation de leur format de magasins ou de leurs produits de distributeurs. Cette attention portée aux clients introduit un modèle serviciel dans le secteur pour mettre en place un « commerce de précision ». Secondement, les distributeurs doivent composer avec une saturation du parc des grandes surfaces qui est un élément à conserver pour comprendre les logiques d'implantation à venir des drives et leurs différents modèles. Enfin, la concurrence entre les acteurs est une constante évidente. Par la suite celle-ci se complexifie avec l'apparition d'une concurrence avec le secteur industriel qui fournit les distributeurs et les distributeurs eux-mêmes.

16 . Benquet Marlène et al, « Les crises de la grande distribution », *Revue Française de Socio-Économie*, Vol. 16, N°1, 2016, pp. 26.

17 . Moati Philippe, 2016, *art. cit*, pp. 102.

18 . Benquet Marlène et al., 2016, *art. cit*, pp. 29.

De 2000 à 2015, une réponse à une nouvelle crise de la grande distribution : le format drive

Pour le consommateur, ce nouveau mode de consommation se déroule en deux étapes. Les clients passent d'abord une commande en ligne. Ils sélectionnent les produits et choisissent le magasin où ils souhaitent retirer leur commande. En général les *drives* proposent une offre de produit plus restreinte que dans les grandes surfaces et se limite aux biens de consommation alimentaire comme c'est le cas pour l'enseigne Drive Express avec 9 000 à 10 000 références. L'usage d'Internet et des applications insèrent les *drives* dans le marché de l'e-commerce.

L'apparition de l'e-commerce et la baisse de consommation des ménages qui a cours dès les années 1970 renouvellent la concurrence entre les acteurs dans une nouvelle dispute des parts d'un nouveau marché¹⁹. De nouvelles exigences émergent de la part d'une certaine catégorie de clients dont un nouveau regard sur les courses modifie les attentes. Pour y répondre, tout en prenant en compte la saturation du parc des grandes surfaces, les groupes cherchent à mettre en place de nouveaux services pour conserver leur part de marché. La réponse apportée à cette nouvelle crise est le format des *drives* alimentaires que les enseignes vont implanter massivement à partir de l'année 2015.

En 2015 le secteur de l'e-commerce représentait 7 % des parts de marché du commerce de détail et la vente de produits de grande consommation captait seulement 4 % des parts de l'e-commerce. À l'année 2019 sa part dans le commerce de détail s'est élevée pour atteindre 9,8 %. On observe également un accroissement de la part de vente des produits de grande consommation avec 7,6 %. Un indice significatif de l'avancée des *drives* dans l'e-commerce est la prise en compte de la part des *drives* dans les parts de marché de l'e-commerce avec 6% des parts à l'année 2019²⁰.

L'apparition de l'e-commerce est responsable de nouvelles concurrences entre les acteurs de la grande distribution et le commerce de détail en France. Les *drives* des grands distributeurs se retrouvent avant tout confrontés aux *drives* de leur fournisseurs. Les industriels, comme *Bonduelle*, qui opèrent dans la transformation des aliments ont mis en place des magasins *drive* pour réduire la distance entre eux et les consommateurs ainsi que pour s'installer dans la vente

19 . Moati Philippe. « Vers la fin de la grande distribution ? », Revue Française de Socio-Économie, Vol. 16, N° 1, 2016, pp. 102.

20 . FEVAD (Fédération e-commerce et vente à distance), *Les chiffres clés*, pour les années 2016 et 2020.

en ligne²¹. Cette stratégie leur permet de capter plus de consommateurs et de promouvoir leur marque sans avoir à engager des coûts liés au développement d'un « front de vente » physique²². La concurrence s'élargit aussi aux *drives* fermiers et les AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne) qui se positionnent en concurrence face aux grands distributeurs sur le plan de la qualité des produits qui constitue l'une des nouvelles attentes des consommateurs.

Le terme de *click and collect* que nous utilisons désigne les magasins qui commercialisent leurs produits en ligne et préparent les commandes de leurs clients avant leur retrait. Afin de distinguer les *drives* mis en place par les acteurs de la grande distribution et ceux développés par les autres indépendants nous retenons le terme *drives* pour désigner seulement les magasins de la grande distribution. Nous ne traiterons pas des autres formes de magasins *click and collect* dans ce travail.

La nouvelle position des industriels alimentaires interroge une nouvelle révolution qui a cours dans l'agroalimentaire et qui fait bouger les lignes de démarcation des activités entre fournisseur et distributeur. Pour renouveler l'analyse de la position des acteurs du secteur alimentaire Philippe Moati propose d'utiliser le concept d'« intégrateur » qui s'observe dans deux cas distincts²³. Les acteurs de la grande distribution dans le cadre d'une croissance extensive avec l'internalisation de la production pour les produits de distributeurs ont accumulé dans leur réseau à la fois des structures et des moyens de production. Si lors de ce changement nous avons assisté à un inversement des rapports de forces avec les acteurs de l'industrie agroalimentaire, ces derniers ont beaucoup changé avec l'apparition de l'e-commerce alimentaire. Certes les distributeurs ont continué d'accroître leurs formats en installant un nouveau format *drive* mais les industriels ont aussi pu profiter de ces évolutions pour entrer sur le terrain de la distribution. D'un côté, les distributeurs ont intégré une partie du contrôle de la production à la chaîne de distribution tandis que de leur côté, les industriels mobilisent les nouvelles technologies pour intégrer le nouveau format de distribution via la commande en ligne à leur production. Le concept de l'intégrateur complexifie cette approche en considérant les nouvelles logiques servicielles mises en place par ces acteurs. Dans ce cadre nous pouvons notamment retenir la prise en considération des changements dans les rapports à la consommation en lien avec la diffusion d'Internet et les nouvelles formes de mobilités en lien

21 . Aguiléra Anne et al, « Pratiques et lieux du e-commerce alimentaire. Nouvelles logistiques, nouvelles mobilités ? », Netcom : Réseaux, communication et territoires, Vol.1/2, N°30, 2016, pp. 124.

22 . Moati Philippe. « Vers la fin de la grande distribution ? », Revue Française de Socio-Économie, Vol. 16, N°1, 2016, pp. 110.

23 . Moati Philippe. *Ibid* pp 100 et 111.

avec l'évolution des déplacements au travail.

L'e-commerce a bousculé les modes de consommation. Une partie des consommateurs a déserté les rayons des magasins pour choisir ses produits en cliquant sur les onglets de navigation des sites internet et des applications. Les usagers des *drives* sont principalement de jeunes actifs bien insérés professionnellement et parents d'au moins un enfant. Les cadres et professions intellectuelles supérieures sont les principaux utilisateurs des *drives* et représentent 30% de la clientèle. Cette catégorie est suivie par le groupe des employés qui en représente 23%²⁴.

Plusieurs travaux portant sur l'évolution des pratiques de consommation des usagers nous éclairent sur les raisons du recours au *drive*. La première est l'« hybridation » des courses qui marque de nouvelles logiques dans les pratiques et les mobilités des consommateurs pour s'approvisionner en biens de grande consommation alimentaire²⁵. Celle-ci se traduit par une complémentarité entre les courses dites « plaisir » et les courses « corvées ». Les courses plaisirs sont réalisées par les usagers en se déplaçant dans les magasins, les marchés locaux ou d'autres structures comme les AMAP et les Biocoop. Elles sont reliées au souci de choisir soi-même les produits et à une recherche autant qualitative que nutritionnelle. Ces courses « plaisir » sont majoritairement raccordées à l'achat des produits frais et se distinguent des courses dites « corvées » qui sont majoritairement liées à l'achat de produits moins périssables que ces derniers. Elle concerne des produits standardisés et les gros volumes comme les packs de produits liquides. Ces courses sont aussi déplacées par les usagers du *drive* vers ce mode de consommation car il permet un gain de temps qui est la principale raison évoquée par les usagers. Ce gain de temps se réalise par l'économie des déplacements entre les rayons mais aussi par la combinaison des trajets entre le domicile et le travail dans lequel s'insère l'arrêt en *drive*. L'émergence des *drives* répond aussi aux attentes des consommateurs vers plus de personnalisation.

Pour mettre en place de nouveaux magasins les enseignes s'appuient sur les structures de

24 . Deprez Samuel, « Les drives : une proximité renforcée ou réinventée ? Quand la distribution alimentaire connectée réécrit les territoires d'approvisionnement des consommateurs », *Flux*, Vol.3, N°109-110, 2017, pp. 102-117.

25 . Aguiléra Anne et al, « Pratiques et lieux du e-commerce alimentaire. Nouvelles logistiques, nouvelles mobilités ? », *Netcom*, Vol.30, N°1-2, 2016, pp.119-138. Ainsi que Aguiléra Anne et Pernot Delphine, « Les courses à l'heure d'Internet. Lieux, temporalités et mobilités pour achats des clients des drives », *Netcom*, Vol 31, N°3-4, 2017, pp.463 - 488. Voir aussi, Deprez Samuel, « Les drives : une proximité renforcée ou réinventée ? Quand la distribution alimentaire connectée réécrit les territoires d'approvisionnement des consommateurs », *Flux*, Vol.3, N°109-110, 2017, pp. 102-117 et Vyt, Dany, et al. « Des distributeurs toujours plus proches du consommateur ? Le cas du drive alimentaire », *Management & Avenir*, Vol. 93, N°3, 2017, pp. 141-160.

leur réseau déjà existant en procédant à des aménagements ou en construisant de nouveaux entrepôts dédiés et adaptés au format. De cette façon les grands groupes multiplient leurs canaux de distributions en proposant des magasins physiques auxquels s'ajoute le nouveau format d'achat et des magasins dédiés à la vente en ligne.

En fonction des possibilités d'aménagement et de constructions s'établissent trois modèles de magasins *drive*²⁶. Le premier est le *drive* « *picking* » qui ne nécessite pas la création de nouveaux bâtiments et ainsi de limiter les coûts à engager. Le stock du *drive* est alors le stock d'articles déjà présent dans le magasin dans lequel les préparateurs de commandes se déplacent pour prélever les produits. Le second modèle du *drive* « *accolé* » consiste en la construction d'un nouvel entrepôt de stockage dédié à la préparation des commandes à proximité d'un magasin déjà existant. Le stock de l'offre *drive* n'est plus en commun avec celui du magasin. Enfin le *drive* « *déporté* » a pour particularité d'être autonome dans son stock et de s'implanter dans des zones éloignées de magasin physique. Un bel exemple de *drive* déporté est observable à proximité de l'entrée de l'autoroute au nord de la ville de Ritoipes. Les choix des groupes et des enseignes opèrent selon les coûts à engager dans la mise en place de l'offre. La mise en place d'un *drive* accolé permet de réduire les erreurs liées au partage du stock avec le magasin physique contrairement au *drive picking*. Le risque principal est d'entraîner l'indisponibilité de produits dans les commandes passées si les articles ont été prélevés par un client dans le magasin physique²⁷. Il y a une corrélation entre la saturation du parc de grandes surfaces et les logiques d'implantation des *drives*. La construction de *drive picking* ou accolé sur des terrains déjà occupés permettent de proposer une offre *drive* dans le cadre des difficultés que rencontre la croissance extensive des grandes surfaces.

La construction des *drives* opère selon deux stratégies²⁸. La première découle de l'implantation des grandes surfaces en périphérie des centres-villes suite à la mise en place du modèle fordien de la grande distribution. La création d'une offre *drive* s'accorde avec l'existence d'un magasin physique pour créer un *drive picking* ou accolé. Les travaux économiques parlent alors d'entreprises *click and mortar* qui adaptent un réseau logistique préexistant. La seconde stratégie est celle des enseignes que l'on qualifie de *pure-players* dans les approches économiques. Ces *drives* nous intéressent tout particulièrement puisque c'est à cette catégorie de magasin qu'appartient l'enseigne Drive Express. Ces entreprises créent une

26 . Carrelet Pierre et Cruzet Thibault, Les « *drives* » une nouvelle forme de commerce en forte croissance, DGE (Direction Générale des Entreprises), Septembre 2014, N°37.

27 . Entretien avec le directeur d'un super marché de la ville de Châteaubriant.

28 . Aguiléra Anne et al, « Pratiques et lieux du e-commerce alimentaire. Nouvelles logistiques, nouvelles mobilités ? », *Netcom*, Vol.30, n°1-2, 2016, pp. 125.

logistique *ad hoc* permettant de concentrer leur activité sur la vente en ligne, la préparation et le retrait des commandes. Pour cela les concepteurs ont mis en place une organisation du travail la plus ajustée à l'activité.

Un nouveau modèle d'organisation du travail

Le modèle FMR maintenu par les TIC

Au nouveau format de consommation correspond une nouvelle organisation du travail pour répondre à la demande des clients et produire en masse un service de préparation de commande. C'est alors l'appareil productif qu'il convient de considérer en nous appuyant sur le concept de modèle productif développé par Guillaume Bollier et Claude Durand²⁹. Il s'agit d'analyser les modèles productifs des entreprises selon deux perspectives, la première à l'échelle macrosociologique et la seconde à une échelle microsociologique. La première comprend l'étude du marché des biens et des services, du marché du travail et du rôle de l'Etat. La seconde, en rejoignant les perspectives de la sociologie du travail, invite à aller observer sur le terrain l'organisation productive et la relation salariale sur le lieu de travail.

Par la position que nous avons occupée sur le terrain et les matériaux dont nous disposons c'est en direction de deux aspects de la relation salariale telle qu'elle est définie dans ce cadre que nous avons focalisé notre attention : l'organisation du travail et le système de rémunération. Pour ce qui est de l'échelle macrosociologique, nous présenterons les caractéristiques de la main-d'œuvre recrutée chez Drive Express. L'intervention de l'Etat, quant à elle, apparaît principalement dans l'établissement du Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance (SMIC) sur lequel se base la rémunération des préparateurs de commandes à partir de la Convention Collective Nationale du commerce en ligne et les Négociations Obligatoires d'entreprise. Il prend également part dans la réglementation du salariat étudiant en permettant aux étudiants de travailler moins d'un mi-temps de 25 heures hebdomadaires et aux entreprises d'engager un ensemble d'étudiants en petit contrat. Une question sous-jacente à la réglementation du salariat étudiant par l'Etat étant de savoir à qui elle profite le plus. Les étudiants faces à leurs études sont-ils à position égale avec les entreprises qui les recrutent et dont les modèles productifs sont en fait renforcés par ces réglementations ?

C'est au modèle du flux tendu à main-d'œuvre réduite (modèle FMR) théorisé par Jean-Pierre Durand que correspond le plus le modèle productif de l'entreprise Drive Express. Ce

29 . Guillaume Durand et Claude Durand (sous la dir.), *La nouvelle division du travail*, Paris, Edition de l'atelier 1999, Chapitre 1 : les nouveaux modèles productif, pp. 23-42.

modèle correspond premièrement à l'organisation en « flux tendu » où la quantité de production n'est plus stable et déterminée par l'entreprise productrice d'un bien ou d'un service mais par la demande des consommateurs. Il en résulte un amoindrissement des coûts logistique avec une réduction des zones et des temps de stockage qui eux-mêmes réduisent des coûts liés à l'usure de produits en attente d'achat. Cette réduction des coûts logistique se prolonge par la réduction des coûts du travail de la masse salariale puisque la main-d'œuvre liée à une partie des activités logistique n'a plus lieu d'être mobilisé. Le volume de main-d'œuvre et donc réévalué mais à l'aune d'une production en situation normale. Le modèle en flux tendu qui instille une variabilité dans la demande de production crée alors des « accélérations subites ». Dans cette nouvelle situation où les entreprises cherchent à réduire leurs coûts salariaux en plus des coûts du capital et des infrastructures, le flux de production se complexifie autant qu'il se fragilise et a donc besoin de nouveaux outils pour organiser au mieux une production en « juste à temps » en réduisant les coûts de main-d'œuvre.

Pour Jean-Pierre Durand, c'est dans les nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication que le modèle FMR pourra trouver les moyens d'assurer le flux tendu avec un minimum de main-d'œuvre tout en ayant la capacité de ne pas rompre le flux lors de pic d'activité³⁰. C'est essentiellement en nous appuyant sur le passage suivant de la pensée de Jean-Pierre Durand sur le modèle FMR que nous tirons un questionnement général sur le modèle productif de Drive Express.

Pour Jean-Pierre Durand le modèle FMR relève d'une organisation transitoire du travail qui a vocation à se modifier et à évoluer vers une autre forme d'organisation du travail. Ce que nous souhaitons mettre en forme dans ce mémoire en présentant l'organisation du travail chez Drive Express est qu'au sein de l'entreprise ce modèle ne tend pas à avoir été supplanté mais bien à avoir été maintenu et amélioré grâce aux développements de technologie numérique qui permettent d'anticiper la production et d'y ajuster un volume de travail. Le modèle FMR de Jean-Pierre Durand a-t-il été aussi éphémère qu'annoncé ?

Il est primordial pour comprendre le fonctionnement du modèle productif du magasin de relever l'importance des innovations technologiques et informatiques utilisées. La prise en compte des TIC est primordiale pour saisir l'évolution d'une organisation industrielle vers une organisation en flux tendu des entreprises, l'imbrication des préoccupations marchandes aux préoccupations industrielles ainsi que des mécanismes actuels de surveillance au travail qui forme un dispositif disciplinaire et panoptique redoutable.

L'analyse de ces outils que l'on retrouve dans la gestion de l'activité et la production permet

30 . Durand Jean-Pierre, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004, p. 92 à 93.

de comprendre les fonctions qu'ils remplissent pour assurer la production du service de préparation de commande, à savoir : la gestion de l'entrecroisement du flux de commandes et de clients, la gestion et la flexibilisation de la main-d'œuvre, l'organisation des tâches productives et la polyvalence, la cybersurveillance individualisée des salariés au travail.

Entre organisation industrielle et « juste à temps »

L'organisation du travail de Drive Express présente pour caractéristique l'hybridation de plusieurs formes d'organisation pour concilier des préoccupations industrielle et marchande afin de produire en masse un service de préparation de commande. Ainsi, nous trouvons dans le magasin une organisation taylorienne des tâches³¹ aux différents postes de travail mais également une organisation en flux tendu pour répondre aux aléas du marché que représentent l'affluence et les demandes des clients. Pour décrire ce mode productif nous pourrions emprunter la notion de « taylorisme flexible »³², un mode d'organisation industrielle auquel se greffe et se coordonne une organisation marchande avec un système de production en « juste-à-temps » (*Lean Production*).

L'introduction des préoccupations marchandes dans les organisations industrielles s'est faite par la mise en place du modèle productif en « juste-à-temps » développé par l'ingénieur industriel Taiichi Ohno. Jean-Pierre Durand décrit ce modèle comme celui qui a inversé la logique productive en rapprochant le consommateur de l'appareil productif³³. La production devient pilotée non plus par l'amont mais par l'aval. Les objectifs de production ne sont plus déterminés par les dirigeants de l'entreprise mais par la demande des clients. Chose importante, ce modèle n'a pu se mettre en place sans avoir recours aux TIC, indispensables pour traiter d'importants flux informationnels et les relayer des points de ventes aux usines productrices.

Comme le montrent divers auteurs, l'introduction de l'informatisation et de ses supports informatiques a considérablement accru la place des préoccupations marchandes dans les organisations industrielles. Il se dégage de la rencontre des contraintes productives et marchandes, médiatisées par l'informatique, une très forte intensité du travail qui pèse sur les conditions de travail des salariés. L'informatique qui a permis une plus grande introduction des préoccupations marchandes a eu pour effet de communiquer « les variations quantitatives et

31 . Pouget Michel, *Taylor et le taylorisme*, Que sais-je ?, PUF, Paris, 1999.

32 Cézard Michel, Dussert Françoise et Gollac Michel, « Taylor va au marché. Organisation du travail et informatique », *Travail et emploi*, Vol.4, N°54, , 1992, pp. 17.

33 . Durand Jean-Pierre, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004.

qualitatives de la demande »³⁴ jusqu'au poste de travail situé au plus bas de la hiérarchie des postes. De nouvelles contraintes viennent alors alourdir le travail en s'additionnant aux contraintes préexistantes dans l'organisation taylorienne donnant forme à une organisation « taylorienne flexible ». Ce terme convient également pour décrire l'organisation du travail de Drive Express mais nous préférons mobiliser le concept du modèle FMR car il permet de conceptualiser un plus grand nombre d'aspects liés à l'organisation du travail de l'entreprise.

Chez Drive Express, l'organisation « taylorienne flexible » assistée par le « TP », tablette tactile que les préparateurs et préparatrices portent tous au poignet, communique directement aux préparateurs les informations de l'enregistrement de nouvelles commandes à réaliser. Ce fonctionnement contraint fortement le préparateur dans son rythme de travail tandis que le fonctionnement du « TP » réduit sa maîtrise de la tâche.

À ce stade de notre réflexion, voici les premiers questionnements que nous posons à notre objet : comment la tâche de préparation de commande, conceptualisée de façon taylorienne, obtient des préparateurs à une forte « productivité débit »³⁵ ? Comment s'organise la gestion en flux tendu de l'activité pour atteindre la meilleure rentabilité ? Comment l'organisation en flux tendu et les outils de surveillance numérique permettent d'obtenir une mobilisation de tous les instants chez les préparateurs de commande ? Enfin, quel est le rôle du « TP », gardien encore non interrogé de la productivité, dans le renforcement et le maintien d'une forte productivité du travail ?

34 . Gollac Michel et Volkoff Serge, « Citius, altius, fortius », Actes de la recherche en sciences sociales, Vol. 114, Les nouvelles formes de domination dans le travail, N°1, 1996, pp. 9.

35 . Gollac Michel. « L'intensité du travail. Formes et effets », *Revue économique*, Vol. 56, N° 2, 2005, pp. 196.

Une organisation des espaces, des corps et du temps de travail, millimétrée et surveillée

« Les institutions s'imposent à nous, elles nous obligent et nous les aimons ; elles nous contraignent et nous trouvons notre compte à leur fonctionnement et à cette contrainte même [...] »

Durkheim Émile, *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF, 1^{ère} édition 1895, 2007.

L'expérimentation empirique et l'analyse de l'organisation du travail et ses outils font apparaître son caractère coercitif sur le comportement des préparateurs et préparatrices de commandes. C'est par un prisme foucauldien que nous pouvons raisonner sur la façon dont l'organisation du travail dispose dans ses outils et son fonctionnement des moyens de surveiller les travailleurs et de les sanctionner si nécessaire avec pour objectif de conformer leur comportement aux objectifs productifs de l'entreprise³⁶.

Objectif latent de l'organisation du travail, il règne dans l'entrepôt une sorte de « discipline d'atelier » de la préparation de commandes avec premièrement une répartition des individus dans l'espace. Suivant un principe de « quadrillage » plus que de « clôture » qui ne permettrait pas une organisation flexible et polyvalente du travail, les travailleurs sont répartis dans différents secteurs de préparation.

En plus de ces deux principes disciplinaires énoncés par Michel Foucault nous trouvons celui des emplacements fonctionnels selon lequel un lieu et un poste ne sont investis et mis en place seulement selon la nécessité et la possibilité de « surveiller, de rompre les communications dangereuses, mais aussi de créer un espace utile ». Or ce principe se trouve supplanté par les nouvelles capacités de surveillance des outils numériques, connectés et portatifs de travail. Ainsi et de manière théorique, la mise en place d'un poste de travail utile peut plus facilement être mis en place car la question matérielle de la surveillance est allégée par le développement de la surveillance digitale qui a supplanté la surveillance des hommes par leur congénère. N'oublions cependant pas que si les outils collectent, ce sont encore les hommes qui traitent. Si le médiateur de l'information à visée punitive a changé ce sont toujours les hommes qui surveillent les hommes, les responsables qui sanctionnent les préparateurs, dans l'absolu. Il y a

36 . Foucault Michel, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Édition Gallimard, Collection Tel, 1^{ère} édition 1975, réédition 2021.

un retournement du raisonnement qui n'est plus quel poste créer pour surveiller mais quel poste créer pour augmenter la productivité tout en sachant que la surveillance est déjà prodigieusement insérée dans l'organisation du travail et les outils de production.

La discipline et les sanctions réalisent pleinement leur travail lorsque leurs prescripteurs et leurs outils n'ont plus à agir pour surveiller. Lorsque l'action disciplinaire parvient à s'intégrer aux comportements de ceux qu'elle surveille. Objectif de la discipline, l'autodiscipline ou l'autocontrôle signe la fin de l'action disciplinaire ou son repos, sur un individu. Pour y parvenir la discipline crée des outils tel que le panoptisme. Procédé architectural et matériel permettant l'observation et la collecte d'informations sur les individus à surveiller. S'adjoint à ce procédé un panel de sanctions visant à l'intégration de la discipline afin qu'elle s'autonomise en les individus.

À l'échelle de l'entreprise locale nous proposons la notion de « panoptisme numérique » pour caractériser un nouveau mode de surveillance dans le travail logistique. Si l'appareillage diffère de celui du « prolétariat du numérique »³⁷ comme les livreurs indépendants des plateformes la finalité reste la surveillance des corps et des actions. Dans l'entreprise Drive Express, c'est de ces outils panoptiques numériques dont se servent responsables et coordinateurs pour manager les préparateurs afin qu'ils entrent dans un processus d'implication contrainte, soit de servitude volontaire, par autocontrôle.

Historiquement la réflexion disciplinaire prend sa source dans l'activité militaire comme c'est le cas de la pensée logistique. Cette dernière connaît un essor lors de la guerre froide. Il s'agit alors de rationaliser et d'optimiser en temps et en volume le déplacement de matériel et de personnel militaire selon les objectifs d'opération. C'est avec l'ampleur qu'a pris le libre échange mondialisé que la pensée logistique sort de son lit militaire pour devenir « une discipline du gouvernement des flux de biens et de matière »³⁸. Elle devient alors une façon générale de penser l'économie et ce glissement de la sphère militaire vers la sphère économique va accompagner les évolutions des modes de production vers le modèle du flux-tendu. Une réflexion sur ces deux glissements alimente l'idée d'une militarisation ou d'une disciplinarisation de l'ensemble des activités humaines.

Le glissement de la pensée disciplinaire des activités militaires vers les activités économiques de production et de consommation précède celui de la pensée logistique. Michel Foucault relève que les accointances entre la discipline et l'organisation du travail sont anciennes. Les similarités de pensée entre la pensée disciplinaire sur le contrôle de l'activité

37 . Casilli Antonio, *En attendant les robots. Enquête sur le travail du clic*, Paris, Seuil, 2019, pp 279.

38 . Quet Mathieu, *Flux. Comment la pensée logistique gouverne le monde*, Édition La Découverte, Zones, Paris, 2022, pp 51.

qui comprend la mise en place d'un emploi du temps, l'élaboration temporelle des actes, la mise en corrélation du corps et du geste ainsi que la réduction des temps sans activité concordent avec l'étude des temps et des mouvements de Frederick Winslow Taylor.

Dans ce mémoire nous verrons comment l'entreprise envisagée comme institution munie d'un dispositif disciplinaire et de surveillance optimisé parvient à faire intérioriser des contraintes productives instaurant un rapport social de domination sur le lieu de travail.

Autonomisation, segmentation et main-d'œuvre de la chaîne logistique

Jusqu'à présent ce sont principalement des travaux d'économie et de management qui se sont intéressés à ce nouveau format de consommation qu'est le drive. Leurs interrogations portent sur l'étude des nouvelles logiques d'approvisionnement en prenant pour objet d'étude les consommateurs de ce nouveau service. Ma découverte des *drives* ne m'a pas personnellement conduit à me demander comment les consommateurs utilisent ce service mais comment celui-ci était réalisé et surtout par qui ? Qui prépare les commandes dans ces entrepôts fermés au public ? Qui sont ces jeunes gens qui sortent sur le parking et s'en retournent en poussant leur chariot une fois celui-ci déchargé ? C'est un changement d'angle d'étude que nous proposons dans ce travail en nous interrogeant sur l'ajustement entre les propriétés sociales des étudiants et les compétences attendues aux postes de préparation.

Étudier l'organisation du travail ne peut se faire sans étudier les postes et les caractéristiques sociales de leurs titulaires. En effet, à « un mode d'organisation déterminé – taylorien-fordien, par exemple, ou au contraire marchand – correspond à un pôle de l'espace des postes, et à un type de main-d'œuvre déterminé »³⁹. Ce précepte s'observe à chaque nœud du marché d'emploi logistique, des activités portuaires jusqu'au petits points de vente de la grande distribution.

La main-d'œuvre ouvrière invisibilisée de la logistique

Le secteur logistique a pris son essor à la fin des années 1960 lorsque le modèle fordiste de la production et de la consommation de masse transite progressivement vers le modèle productif plus flexible du « flux-tendu »⁴⁰. Les flux physiques et informationnels traités par la logistique ne sont pas gérés de la même manière. Si la gestion des flux informationnels est soutenue et

39 . Gollac Michel et Volkoff Serge, «Citius, altius, fortius », Vol. 114, Les nouvelles formes de domination dans le travail, N°1, 1996, pp. 63.

40 . Benvegnù, Carlotta, et David Gaborieau. « Produire le flux. L'entrepôt comme prolongement d'un monde industriel sous une forme logistique », *Savoir/Agir*, vol. 39, no. 1, 2017, pp. 87.

automatisée informatiquement, la gestion des flux de produits ne peut être réalisée sans l'intervention humaine. Que le travail soit réalisé entièrement manuellement, avec l'aide d'un outillage, mécanisé ou automatisé, le déplacement des marchandises nécessite toujours l'intervention des hommes et des femmes.

Les entrepôts de stockage et leur main-d'œuvre sont le versant industriel et ouvrier souvent oublié de ce secteur. De par leur fermeture au public et leur implantation géographique périphérique et parfois lointaine, les entrepôts et leur main-d'œuvre se trouvent invisibilisés et ont été pendant quelque temps oubliés des travaux sociologiques. C'est dans l'optique de poursuivre en France les travaux récents de David Gaborieau⁴¹, Haude Rivoal⁴² et Lucas Tranchant⁴³, sur le travail dans le secteur logistique et sa main-d'œuvre ouvrière que nous proposons étude ethnographique du travail dans le magasin de l'enseigne Drive Express de Santen.

Dans la grande distribution française, l'émergence du secteur logistique est un corollaire de l'inversion des rapports de forces entre les producteurs et les distributeurs. Il s'associe au phénomène d'absorption de la production par les distributeurs que nous avons évoqué à travers le concept d'intégrateur. La logistique a été mise en place par les grands groupes pour gérer les flux physiques des marchandises achetées en gros aux industriels ou qu'ils produisent dans leur filière de production intégrées à leur réseau. Une fois stockées dans de grands entrepôts les marchandises sont distribuées dans les points de vente physiques et plus récemment en direction des *drives*.

Les entrepôts des centrales d'achats représentent le cœur logistique et ouvrier des réseaux de la grande distribution. Les *drives* sous leurs différents formes (« accolés », « *Picking* » ou « déportés ») font partie des dernières ramifications de cet ensemble logistique. Ils sont une face plus visible de la logistique puisque les livreurs et de temps à autre les préparateurs sont en contact direct avec une clientèle. En revanche, ils sont une facette moins accessible de l'e-commerce. Sur ce marché de l'e-commerce alimentaire le phénomène des *drives* était encore peu visible jusqu'à leur avancée soudaine pendant la pandémie de Covid-19. Mais ces structures et la main-d'œuvre restent plus effacées que celles des services de livraison de repas à domicile

41 . David Gaborieau, « “Le nez dans le micro” . Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution alimentaire », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 2012, pp 1-16.

42 . Rivoal Haude, « Entre contraintes du flux et logiques sanitaires. Recompositions et maintien de l'hégémonie masculine dans une grande entreprise de distribution », *Sociétés contemporaines*, Vol. 113, N° 1, 2019, pp. 85-111.

43 . Tranchant Lucas, « L'intérim de masse comme vecteur de disqualification professionnelle. Le cas des emplois ouvriers de la logistique », *Travail et emploi*, Vol. 155-156, N°3-4, 2018 pp. 115-140.

que proposent les plateformes numériques *Uber Eat* et *Deliveroo*. À la grande différence des *drives*, la main-d'œuvre qui s'engage dans la livraison de repas est beaucoup plus visible physiquement. À travers les regroupements de livreurs autour des restaurants et leur déambulation dans les centres⁴⁴.

Appartenant au groupe « Courses pour tous », les magasins Drive Express représentent les derniers maillons de la chaîne logistique. A la fois point de vente physique d'un réseau mais appartenant à la vente en ligne, l'organisation des *drives* déportés répond aux logiques organisationnelles du secteur logistique.

Dans le réseau des magasins Drive Express les flux d'informations relatifs aux produits et au service de commande circulent de façon instantanée dans les circuits des ordinateurs, les réseaux mobile et l'outil de travail. Mais, les produits sont toujours manipulés par des hommes et des femmes qui ne peuvent agir aussi rapidement et instantanément qu'un ordinateur.

Les ressorts de l'autonomisation et de la segmentation des activités logistiques

Le secteur logistique regroupe l'ensemble des activités économiques liées au stockage de produits et leur acheminement jusqu'aux consommateurs. A l'échelle internationale jusqu'à l'échelle locale le secteur s'est autonomisé et segmenté. Cette autonomisation du secteur logistique provient à la fois de la dynamique d'externalisation des fonctions des entreprises et d'un processus d'internationalisation des économies⁴⁵. Dans un mouvement parallèle la mondialisation de l'économie a conduit à la création de nombreuses infrastructures et innovations pour permettre la gestion, le stockage et le transport des marchandises. Nous pouvons donner pour exemple la fabrication des portes conteneurs qui mouillent dans les ports où se sont multipliés les entrepôts de stockage. Ces processus ont entraîné la création d'un marché des activités proprement logistiques avec un basculement de ces activités vers des entreprises sous-traitantes ou des filiales intégrées.

L'émergence de la logistique peut être décrite comme une nouvelle étape dans l'économie capitaliste mondialisée et qualifiée par Alimahomed-Wilson Jake de « révolution logistique »⁴⁶.

44 . Tourneur Lisa, « Un travail à ciel ouvert. Ethnographie de coursier de plateformes numériques », mémoire de Master 1 sous la direction d'Hélène Stevens, UFR SHA – Université de Ritoipes, Département de Sociologie, 2019.

45. Benvegnù, Carlotta, et David Gaborieau. « Les mondes logistiques. De l'analyse globale des flux à l'analyse située des pratiques de travail et d'emploi », *Travail et emploi*, vol. 162, no. 3, 2020, pp. 8.

46. Alimahomed-Wilson, Jake, et Manuel Ben Guigui. « La révolution de la e-logistique. E-commerce, travail et retransformation de la chaîne d'approvisionnement de la Californie du Sud », *Travail et emploi*, vol. 162, no. 3, 2020, pp. 103-126.

Cette première révolution a non seulement déclenché la construction et la fabrication d'infrastructures mais également l'émergence d'un marché d'emploi spécifique et segmenté pour travailler dans les lieux de stockage et sur les lignes de transport des produits. Elle s'est accompagnée à partir des années 2000 et de la démocratisation de l'usage d'Internet, d'une révolution de la « e-logistique ». Une seconde étape dans le secteur logistique qui a démultiplié les formes d'infrastructures et de services de livraison avec notamment l'émergence d'un marché de la logistique du « dernier kilomètre ».

En France, en lien avec l'émergence du « e-commerce » et la concurrence entre les enseignes, les acteurs de la grande distribution ont mis en place le modèle des magasins *drive* qui apparaissent comme une nouvelle matérialisation de la révolution de la « e-logistique ».

Suite à ces révolutions de l'économie mondialisée de nombreuses entreprises se sont positionnées tout au long de la chaîne logistique sur les nœuds stratégiques du secteur. Il résulte de ce phénomène « une dynamique globale de fragmentation » sur l'ensemble des nœuds de la chaîne d'approvisionnement⁴⁷. Cette fragmentation du marché et des marchés d'emplois « peuvent se traduire concrètement, à l'échelle locale dans des pratiques, des modes d'organisation et de sélection de la main-d'œuvre » dont nous cherchons à prolonger l'étude.

A chaque nœud de la chaîne logistique nous retrouvons donc un marché d'emploi avec ses propres logiques de recrutement auprès de populations dont les chercheurs ont défini les caractéristiques sociales. Selon les segments du marché et la nature de l'activité nous observons un fort usage de l'emploi intérimaire ainsi que des logiques de recrutement genrées et racialisées.

Le recours à une main-d'œuvre intérimaire sert deux usages. Le premier est de répondre à des déficits ponctuels de la main-d'œuvre dus à la prise de congés ou à des pics d'activité. Le second consiste à faire de la main-d'œuvre intérimaire une variable d'ajustement de la masse salariale en réponse aux fluctuations sur les marchés de produits⁴⁸.

La question de l'usage de la main-d'œuvre étudiante, que l'on retrouve en magasin *drive*, se calque sur ces deux objectifs. Ainsi, si les propriétés sociales de la main-d'œuvre et leur ajustement à l'activité ne sont pas les mêmes, ce sont les mêmes objectifs qui sont poursuivis. Avec un modèle d'organisation FMR l'encadrement des magasins cherchent de la même manière à maîtriser le mieux possible les aléas de l'activité afin de maintenir la production.

En Caroline du sud, dans les zones portuaires, l'expansion du secteur logistique s'est accompagnée d'une déréglementation du travail qui a entraîné un changement des profils des

47. Tsing Anna, « Supply Chains and the Human Condition », *Rethinking Marxism*, vol. 21, n° 2, 2009, pp. 148-176.

48. Benvegnù, Carlotta et David Gaborieau. *art. cité*.

chauffeurs-livreurs sur le segment logistique du « dernier kilomètre »⁴⁹. Avant les années 1980 les camionneurs de Californie du Sud étaient principalement des hommes blancs nés aux Etats-Unis. Après la « révolution logistique » et « e-logistique » la baisse des normes de travail et le recours de plus en plus massif au travail intérimaire ont entraîné le recrutement d'une main-d'œuvre issue de l'immigration d'Amérique Latine. Ces travailleurs et travailleuses représentent près de 80 % des employés et sont recrutés aux postes les moins bien payés, les plus précaires et les plus risqués de la chaîne logistique avec un recours aux contrats intérimaires important.

Par ailleurs, nous observons aux Etats-Unis comme en Europe une féminisation des emplois en logistique mais ce phénomène est à étudier selon les contextes pour en comprendre les raisons. La féminisation de ces emplois s'observe sous certaines conditions.

En Californie du sud dans la région d'Inland Empire où se trouve l'une de plus grandes concentrations d'entrepôts au monde le taux l'emploi féminin est de 40% et concerne principalement des femmes issues de l'immigration d'Amérique Latine.

Malgré la féminisation de l'emploi logistique, le secteur est principalement ouvrier et masculin en Europe. Haude Rivoal qualifie alors les emplois de chauffeurs du transport routier de « bastion masculin » où le taux de féminisation stagne après avoir connu une baisse⁵⁰. Son enquête au sein des entrepôts et auprès des chauffeurs de Transfrilog en est un exemple remarquable. Leader du transport en Europe cette entreprise emploie plus de 12 000 salariés dont 82 % sont des hommes et où la répartition genrée du travail s'exerce encore avec force. Les femmes étant majoritairement exclues de l'accès au poste de chauffeur, elle observe une nette distinction entre les postes de préparateurs de commande où l'on retrouve 15 % de femmes et les postes de chauffeur routier où cette part tombe à seulement 1%.

La comparaison à l'échelle européenne entre cinq entrepôts allemands et français indique également que le travail logistique est genré selon le type de produits manipulés⁵¹. Dans les entrepôts de la grande distribution à dominante alimentaire la part des femmes parmi les employés ne dépasse pas les 11 % tandis que cette part peut s'élever à 64 % dans les entrepôts où sont pris en charge des produits avec une dominante de produits textiles de « prêt à porter »

49. Alimahomed-Wilson Jake et Manuel Ben Guigui. *art. cité*. p. 104.

50 . Rivoal Haude. « Entre contraintes du flux et logiques sanitaires. Recomposition et maintien de l'hégémonie masculine dans une grande entreprise de distribution », *Sociétés contemporaines*, vol. 113, no. 1, 2019, pp. 85-111.

51 . Barbier Clément, Cécile Cuny Céline et Gaborieau David. « Les régimes d'emploi précaire dans le secteur logistique. Enquête dans cinq entrepôts en France et en Allemagne », *Travail et Emploi*, vol. 162, no. 3, 2020, pp. 24.

haut de gamme.

De manière générale la féminisation de l'emploi s'effectue sous conditions et on la retrouve dans les branches les plus précarisées et les plus incertaines du marché de l'emploi en logistique.

Quelles qualifications et quelle main-d'œuvre pour un travail intense non qualifié ?

Appliquer le questionnement de l'ajustement entre les postes et les propriétés sociales de la main-d'œuvre qui les occupent à notre objet devient alors extrêmement pertinent dès lors que l'on parvient à entrer dans l'entrepôt. À l'intérieur de celui-ci nous nous sommes aperçus que l'essentiel de la main-d'œuvre productive qui réalise les préparations de commandes et les livraisons est majoritairement constitué d'étudiants et d'étudiantes. C'est de ce poste de préparateur étudiant que nous avons pu observer le travail tel qu'il se réalise et c'est aussi de ce poste dont nous traiterons dans ce travail.

Les étudiants et étudiantes de par leur position sociale, les compétences tacites ou « savoir-être » dont ils sont porteurs renforce le maintien du modèle FMR.

La part des étudiants sur le terrain d'enquête est importante puisqu'elle est de 60 % des effectifs⁵² et constitue une part encore plus grande de la main-d'œuvre effectuant les tâches de préparation. Le recours à cette main-d'œuvre permet une diminution des coûts puisqu'elle n'est mobilisée que sur les moments d'activité les plus intenses sur des horaires de travail mouvants d'une semaine à l'autre. Pour organiser les plannings des étudiants les responsables se reportent à l'activité anticipée du magasin à partir de chiffres récoltés informatiquement et organisent les plannings des étudiants depuis un logiciel en ligne. Les étudiants peuvent avec des identifiants prendre connaissance à tout moment de leur planning de travail en fonction de disponibilité qu'ils communiquent à chaque début de semestre universitaire. Les étudiants ont beaucoup plus recours au planning en ligne que les préparateurs et préparatrices à temps plein dont les horaires sont plus stables et réguliers.

Le travail de préparation de commande en entrepôt se situe à l'intersection de frontières qui deviennent de plus en plus poreuses entre service et industrie⁵³. Dans les entrepôts de service logistique l'introduction d'outils numériques a agrégé un mode d'organisation industrielle du travail et mécaniste des tâches. Les *drives* n'ont pas échappé à cette mutation de l'organisation du travail et de ses outils qui ont combiné logiques servicielles et industrielles.

Dans l'entrepôt du magasin *drive* où nous avons conduit des observations nous avons

52 . Un tableau qui recense le contrat, le poste et le sexe de chaque enquêté est disponible en Annexe 2.

53. Benvegnù Carlotta et David Gaborieau. Art. cité, pp. 12.

remarqué une plus forte part de femmes comparativement à d'autres emplois associés à la préparation de commande. C'est à partir du raisonnement selon lequel on trouve une logique de service dans la production en masse de préparation de commande que l'on peut comprendre la part plus importante d'emplois féminins dans les magasins *drive*. L'hypothèse étant que l'emploi en logistique tend à se féminiser au fur et à mesure que des aspects du travail ouvrier se combinent à des aspects des emplois de service comme ceux d'hôte et d'hôtesse de caisse. Cette hypothèse se confirme avec la position des magasins *drive* dans les activités associées aux « humanités matérielles », que nous décrirons plus loin. Le processus de féminisation dans les emplois logistiques opère alors selon les normes de genre que l'on retrouve dans le monde du travail et des grands entrepôts de stockage et de tris des zones industrielles jusqu'au *drive* de la grande distribution. Plus l'activité d'une entreprise amène ses salariés à avoir des contacts avec une clientèle plus la part des femmes tend à croître. C'est ce que nous étayons par un traitement statistique visant également à cibler les catégories d'emplois associés à la préparation de commande dans une enseigne de grande distribution.

Appartenant à la grande distribution mais se montrant proche dans son organisation et ses outils de préparation de commandes, nous avons réalisé un traitement statistique à partir de l'enquête emploi en continu de 2020 (EEC 2020) afin d'observer la part des emplois féminins dans les catégories d'emplois associés au travail de caissière et de préparateur de commandes.

À Santen l'entreprise compte 34 hommes pour 24 femmes⁵⁴. La parité n'est pas pleinement atteinte dans l'entreprise. Cependant, nous constatons que ce taux de féminisation est plus élevé que dans l'emploi ouvrier en général où l'on recense en 2020 un taux de féminisation de moins de 20% en moyenne. Lorsque nous nous concentrons sur les emplois ouvriers les plus proches du travail en logistique nous observons une répartition genrée entre les postes qualifiés et non qualifiés. Dans la catégorie 652a associée aux ouvriers qualifiés de la manutention le taux d'emploi occupé par des femmes n'est que de 4 %⁵⁵. Les catégories 653a pour les ouvriers qualifiés et 676a pour les manutentionnaires non qualifiés sont une zone frontière où la part des femmes est respectivement de 22,71 % et 24,04 %. La catégorie 676c marque plus fortement une distinction entre les emplois qualifiés et non qualifiés dans les catégories d'emplois proches des activités logistiques. Avec 38,91 % d'emploi féminin la catégorie 676c montre que l'emploi ouvrier reste majoritairement masculin et que la féminisation de l'emploi se retrouve dans ceux qui sont les moins qualifiés. La tendance observée étant que plus l'activité se rapproche d'un service aux préoccupations marchandes plus le taux de féminisation de l'emploi croît. Chez

54 . Voir Annexe 2.

55 . Voir la méthodologie statistique et le tableau de la répartition des hommes et des femmes selon les PCS en Annexe 3 et 4.

Drive Express la main-d'œuvre est donc moins féminine que masculine mais se démarque par une part plus importante de femmes contrairement aux autres emplois ouvriers associés au secteur logistique et aux emplois de préparation de commandes.

Dès l'instant où nous interrogeons les caractéristiques sociales des préparateurs de commandes et que nous relevons la présence majoritaire des étudiants, nous sommes face au paradoxe de la réalisation d'un travail non qualifié exécuté par une main-d'œuvre qualifiée titulaire de diplôme. En nous basant sur l'étude des trois pôles de la qualification donnée par Thierry Colin et Gaël Ryk⁵⁶ nous comprenons que la taylorisation des tâches en opérations élémentaires simples entraîne une déqualification du travail. Pour citer ici les mots d'un responsable de secteur : « Mettre des produits dans une caisse, tout le monde peut le faire ».

Cette première forme de « non-qualification » se combine avec une gestion flexible de la main-d'œuvre qui fait de l'emploi de préparateur de commande un emploi « non-qualifié » et occupé en grande partie par des étudiants qui eux le sont.

La question devient alors, pourquoi trouvons-nous des individus qualifiés tel que les étudiants à ce poste sans qualifications préalables ? Nous ne présenterons pas ici le débat existant sur l'emploi des termes de « qualification » et de « compétence ». Nous retiendrons pour construire notre objet qu'un travail non qualifié ne signifie pas sans compétences et que ces dernières sont toujours recherchées, de façon explicite et parfois tacite par les employeurs. Pour déceler les compétences que mettent en œuvre les préparateurs de commande étudiant nous nous appuyons sur une définition des compétences en trois dimensions ; l'autonomie, les savoir-faire et la polyvalence, caractéristiques des emplois définis comme non-qualifiés⁵⁷.

Dans le secteur logistique, ces compétences et notamment celle de polyvalence, n'est pas reconnue dans l'échelle des qualifications. Bien qu'elle apporte une flexibilité à l'entreprise, elle n'est pas accompagnée d'une compensation salariale⁵⁸.

En secteur de préparation dans le magasin Drive Express, la polyvalence est transmise par les coordinateurs dont l'un des rôles est de former les nouveaux préparateurs. En toute situation normale les préparateurs peuvent travailler dans n'importe lequel des secteurs pour des tâches

56 . Colin Thierry, Ryk Gaël, « Chapitre 13. Quelles mesures de la non-qualification ? », dans : Dominique Méda éd., *Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes*. Paris, La Découverte, « Recherches », 2005, p. 242-254.

57 . Gadrey Nicole, Jany-Catrice Florence, Pernod-Lemattre Martine, « Chapitre 14. Les employés non qualifiés : quelles compétences ? », dans : Dominique Méda éd., *Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes*. Paris, La Découverte, « Recherches », 2005, p. 258-259.

58 . Tranchant Lucas, « L'intérim de masse comme vecteur de disqualification professionnelle. Le cas des emplois ouvriers de la logistique », *Travail et emploi*, Vol. 155-156, N°3-4, 2018 pp. 128.

de réception, préparation ou livraison. En cas d'urgence, le « TP » offre la possibilité de changer rapidement d'identification pour commencer une nouvelle tâche sans annuler la précédente. Le « TP » est l'une des innovations nanotechnologique maîtresse pour assurer la polyvalence et la récolte d'information à des fins de surveillance.

Trois questions se posent quant à la présence de la population étudiante : comment s'opère le recrutement de cette main-d'œuvre ? Quelles sont les compétences, recherchées par l'encadrement dans le profil des étudiants pour optimiser la productivité et la rentabilité de l'activité ? Enfin, pourquoi les étudiants acceptent-ils d'exécuter un travail d'une forte intensité, contraint par l'organisation du travail en flux tendu et sans pouvoir s'y dérober ? Une question nous invitant à considérer plus largement le rapport « provisoire » des étudiants à cette activité rémunérée à côté des études et qui explique l'acceptation temporaire d'un travail sous fortes contraintes.

Cadre théorique et dispositif méthodologique

Une sociologie du travail et de l'emploi

En conduisant une enquête à l'échelle microsociologique nous insérons nos raisonnements dans ceux de la sociologie du travail mais aussi de l'emploi. La lecture du guide d'enquête, *Enquêter sur le travail* a été d'une grande aide pour penser l'articulation de ces deux perspectives avec celle des rapports à l'emploi dans le cadre d'une sociologie décloisonnée⁵⁹.

Pour observer les conditions de travail des préparateurs de commandes étudiants, nous nous appuyons sur la définition qu'en donnent les autrices dans leur ouvrage. Ainsi, observer le travail revient à en décrire le contenu. Plus finement, il s'agit de saisir la façon dont il s'exerce à l'aune de sa prescription par l'encadrement, les documents officiels de l'entreprise mais aussi tel qu'il s'exerce dans des « pratiques informelles ». Nous verrons dans notre enquête que le travail « tel qu'il s'impose » laisse peu de « marges de libertés » aux travailleurs ce qui réduit considérablement l'écart entre la « dimension officielle » du travail et les « pratiques informelles ». Selon leur position dans les trois rangs hiérarchiques, les préparateurs ne s'attribuent pas les mêmes droits comme celui des coordinateurs de se soustraire du cumul des contraintes marchande et industrielle.

L'étude des conditions d'emploi quant à elle se focalise sur les cadres juridiques du travail. Sur notre terrain nous avons pu recueillir un ensemble de documents nous permettant de décrire les conditions d'emploi des salariés étudiants et des salariés à temps complet recrutés chez Drive Express.

La réalisation d'une enquête de terrain a été déterminante pour étudier « empiriquement et de concert les conditions d'emploi et de travail ». Cette méthode s'est trouvée d'un grand intérêt pour saisir l'effet des conditions d'emploi sur les conditions de travail. Notre entrée sur le terrain nous a permis d'expérimenter la forte intensité du travail de préparateur de commande et d'en déceler la composition. C'est en nous saisissant de cette observation que nous avons pu grâce au guide d'enquête penser l'articulation des conditions d'emploi et de travail ainsi que leurs effets sur le « travail réel ».

Effectuer une sociologie du travail dans une perspective décloisonnée invite le chercheur à comparer ses résultats de recherche à d'autres travaux qui portent sur la sociologie du travail et de l'emploi. Afin d'éviter des comparaisons malheureuses et erronées nous avons comparé nos observations et nos analyses à d'autres travaux sociologiques qui présentent des similitudes avec nos interprétations plutôt que des disparités. Pour cette raison, nous mobilisons des travaux

59 . Avril Christelle, Cartier Marie et Serre Delphine, *Enquêter sur le travail. Méthodes, concepts, récits*, Paris, La Découverte, « Guides, Grand repère », 2010, pp. 9.

étudiant des modèles productifs souvent similaires ou des activités appartenant au secteur de la grande distribution ou de la logistique. C'est également dans cette perspective que nous avons étendu la première partie de notre enquête sur le modèle FMR à celui du rapport des étudiants à leur activité de travail lorsque les résultats de notre courte enquête statistique a mis en exergue que les étudiants constituent les trois quarts de la main-d'œuvre productive.

Afin de mieux décrire et rendre compte des spécificités du travail chez Drive Express nous nous appuyons sur des comparaisons avec trois autres emplois. La présence majoritaire d'étudiants dans le magasin et sa gestion est comparable à ce que l'on observe dans le travail des étudiants en *fast-food* et dont rendent compte Guillaume Burnod, Damien Cartron et Vanessa Pinto. La présence d'outils de travail informatiques et d'innovations tels que les lecteurs optiques utilisés lors des préparations nous conduit à mobiliser les travaux ethnographiques et ergonomiques sur le travail de caisse. Enfin, les conditions de travail des préparateurs de Drive Express, étant proches de celles des préparateurs de commandes dans les grands complexes logistiques, rapprochent notre travail de celui de David Gaborieau.

Une enquête qualitative

Observer et expérimenter le travail

Afin de découvrir comment le travail s'exerce et s'organise dans un *drive* de la grande distribution nous avons recueilli des données qualitatives qui proviennent d'observations directes et participantes. Les observations ont été menées par moi-même entre la fin du mois d'octobre 2020 jusqu'au mois de juin 2021 dans le magasin Drive Express.

Afin d'accéder au terrain je me suis appuyé sur mon statut d'étudiant pour postuler dès le mois de septembre dans cinq *drives* de la ville de Santen pour être embauché en contrat étudiant à temps partiel. J'ai été contacté par Drive Express qui suite à un entretien d'embauche a confirmé mon recrutement au poste de préparateur de commande dans le secteur Frais.

Cette entrée sur le terrain par le bas m'a permis d'accéder à des observations *in situ* du travail de préparation de commande. J'ai pu moi-même « expérimenter, voir, entendre et parfois mesurer »⁶⁰ les conditions de travail et d'emploi qui sont celles des étudiants engagés en temps partiel étudiant. C'est depuis cette position occupée sur le terrain que je rends compte de l'intensité du travail qu'effectuent les étudiants dans l'entrepôt.

Divers aspects de l'entrepôt ont été observés de même que plusieurs situations de travail ont été expérimentées. La participation à l'activité m'a permis de comprendre et décrire finement

60 . J'emprunte cette formulation à Nicolas Jounin. Nicolas Jounin, *Le caché de La Poste*, Paris, La Découverte, Collection : Cahier Libres, 2021.

la tâche de travail en préparation de commande mais aussi aux autres postes de travail. La polyvalence a ici joué en notre faveur pour expérimenter l'ensemble des postes des tâches de travail. L'expérimentation du travail et surtout de son intensité a été indispensable pour saisir comment les conditions d'emploi influent sur le travail en pratique.

Une fois ma période d'essai confirmée, nous avons systématisé le recueil des propriétés sociales des individus mais également leur statut et leur place dans l'organigramme de l'entreprise. Plusieurs variables ont été recensées : prénom, âge, sexe, contrat signé avec l'entreprise, horaires contractuels, étudiant ou non étudiant, études suivies, postes (Directeur, Responsable de secteur, Coordinateur, Coordinateur Expert, Préparateur, Livreur et hôtesse d'accueil), temps d'activité dans l'entreprise et parcours dans l'entreprise. Les informations dont une grande partie sont présentes en Annexes 3 n'ont pas pu être récupérées auprès de tous les employés. Certains d'entre eux avaient des plannings de travail qui coïncidaient rarement avec les miens et je les ai croisés peu de fois au cours de mon embauche. Les informations ont parfois été récupérées auprès de leurs collègues de secteur. Le recueil de ces données s'est fait sur le long terme car il suppose de pouvoir discuter avec les autres employés dans les autres secteurs ce qui n'a pas été chose aisée.

A côté des observations, j'ai également pris soin d'enregistrer avec mon téléphone portable tous mes entretiens individuels avec mon responsable de secteur, Wilfried, et les coordinateurs, Justine et Stéphane. Une retranscription de mon entretien d'embauche, mon entretien de formations et des entretiens individuels figure en annexes. Lorsque je présentais qu'un échange sur un aspect du travail été possible j'activais la fonction « dictaphone » de mon téléphone portable pour enregistrer et conserver un maximum d'information. Le rythme de l'activité ne me permettant que très rarement cette opération discrète, j'ai la plupart du temps fait confiance en ma mémoire pour tenir un journal d'observation de terrain.

La prolongation de notre enquête sur l'intensité du travail en nous interrogeant sur les rapports des étudiants à leur activité rémunérée et aux rapports au travail et à l'emploi des salariés à temps plein nous a conduit à réaliser 14 entretiens.

Analyse documentaire : les écrits de l'institution et du travail

Les autrices du guide *Enquêter sur le travail* invitent dans leur ouvrage à lier à l'enquête qualitative la recherche documentaire et notamment la récolte de documents du travail. À ces fins nous avons récolté des documents provenant de deux terrains différents. Pour lier condition d'emploi et usage de documents avec leur effet sur le « travail réel » nous avons recueilli des «

écrits de l'institution » et du « travail »⁶¹ dans deux magasins drive d'enseignes concurrentes.

Les premiers ont été récupérés chez Drive Express et s'assimilent à des « écrits de l'institution ». Leur usage est interne à l'entreprise d'où ils proviennent et nous nous permettons de les avoir sortis de leur « circuit usuel »⁶² d'utilisation à des fins de recherche. Il s'agit du contrat de travail, de la fiche de poste et les accords annuels d'entreprise qui servent dans notre travail à voir quelles sont les conditions d'emploi, leur mise en œuvre par les responsables et les coordinateurs de Drive Express pour gérer la main-d'œuvre⁶³ étudiante.

La seconde partie des documents a été récupérée dans un drive d'une enseigne concurrente, « Courses pour tous drive ». Il s'agit de feuilles de productivité produites par les responsables et de feuilles de suivi de la productivité individuelle sur lesquelles les salariés reportent les informations des feuilles de productivité générale. Ces documents correspondent à des « écrits du travail » dont l'usage est imposé⁶⁴ par l'encadrement. Les feuilles doivent être tenues à jour de façon hebdomadaire par les employés eux-mêmes et amenées lors des entretiens individuels. Nous sortons également ces documents de leur cadre habituel d'utilisation pour focaliser dans notre deuxième partie notre attention sur une comparaison de la mesure de la productivité. Celle-ci nous permettra de généraliser l'attention portée à la productivité dans les magasins du format *drive*. Elle nous permettra également d'approfondir l'analyse d'un autre mode de recrutement et d'organisation, la façon dont ils déterminent une mesure de la productivité différente et exposent différemment les salariés aux contraintes marchandes et industrielles. L'étude de ces documents est enrichie d'un entretien qui a pu être conduit avec Pauline, une « driveuse polyvalente »⁶⁵ qui travaillait encore chez Courses pour tous *drive* au mois d'avril.

Réflexivité : difficultés et limites de l'enquête

Les principales limites de l'enquête résident dans les possibilités réduites d'échanger pendant le travail. Recueillir du matériau provenant des propos des enquêtés a rencontré plusieurs obstacles ayant pour explication l'exigence productive. De la même façon, cette exigence a rendu difficile le travail d'observation.

61 . Avril Christelle, Cartier Marie et Serre Delphine, Enquêter sur le travail. Concepts, méthodes, récits, Paris, La Découverte, « Guides, Grand repère », 2010, pp. 27-28.

62 . Villette Michel, *Sociologie du conseil en management*, Paris, La Découverte, Repère, 2003, pp. 31.

63 . Avril Christelle, Cartier Marie et Serre Delphine, 2010, *ibid*, pp. 184.

64 . Avril Christelle, Cartier Marie et Serre Delphine, 2010, *ibid*, pp. 106-107.

65 . Terme employé par la responsable de secteur de Pauline et utilisé par Pauline lors de l'entretien.

Quand le terrain s'impose au chercheur : « observation participante » ou « participation observante » ?

La découverte de l'activité nous a rapidement confronté à la réalité du terrain et la difficulté de conduire des observations. Mon implication dans le travail en drive s'inscrit avant tout dans un objectif de recherche mais il côtoie aussi des objectifs plus personnels. Mon travail étudiant a aussi des préoccupations économiques comme l'achat de biens alimentaires, matériel, le paiement d'un logement ou des frais d'études⁶⁶. Ainsi ma présence sur le terrain a tantôt été celle d'une observation objective distanciée, tantôt une participation sans distanciation par rapport à mon activité où mon implication dans la tâche productive s'est faite sans recul. La porosité entre les deux postures a eu pour effet de me faire basculer régulièrement dans la participation plutôt que dans l'observation.

Cette bascule dans la participation est aussi liée aux situations de travail qui influencent le travail de chercheur. Les possibilités de prise de notes lors des observations sont considérablement réduites par l'exigence de productivité et la présence des autres préparateurs. L'exigence de la productivité contraint à l'adoption d'un rythme de travail soutenu où chaque seconde compte, ce qui laisse assez peu de temps pour sortir le petit carnet et le crayon fournis par Drive Express qui se présentaient pourtant comme des outils de premier choix. À cela s'ajoute le regard des autres « *Drivers* »⁶⁷. Un préparateur qui s'arrête entre deux courses est exposé et trop visible dans la zone de départ. Son arrêt sans aucune raison apparente pour écrire dans son carnet peut susciter des questionnements de plus en plus grands si l'acte se répète. Il faut donc ruser pour mémoriser des échanges ou leur nature afin de les noter entre deux étagères en s'assurant de ne pas être vu. Mais s'arrêter au cours d'une préparation, c'est prendre le risque de faire chuter considérablement la productivité. Cette contrainte a fait que je n'ai pas pu maintenir mes courtes notations de mots clefs sinon au prix d'une cadence de travail intensifié et irréalisable. Un évènement a mis fin à ma notation dès la fin de ma deuxième semaine de travail. L'une de mes collègues, Clotilde est venue me demander ce que j'écrivais car elle m'avait vu plusieurs fois en train d'écrire sur mon carnet. Je me suis justifié trouvant une parade

66 . Pinto Vanessa, Poullaouec Tristan et Trémeau Camille. « Les étudiants et leurs parents face à l'exercice d'activités rémunérées en cours d'études : quatre portraits de familles », *Revue française des affaires sociales*, vol. 2, 2019, pp. 97-118.

67 . Ce terme est employé pour désigner les salariés des drives des différentes enseignes et qui exécutent les tâches de réception, préparation et de livraison. Le terme de « collaborateur » se substitue souvent à celui-ci. Afin de conserver une distance vis-à-vis de ce vocabulaire employé par les responsables et le coordinateur expert nous emploierons dans notre travail ceux de « préparateur » et de « livreur » au risque d'alourdir par moment la lecture de cet écrit.

adaptée à ma position de nouveau préparateur en formation. Je lui ai expliqué que je notais l'adresse d'un produit qui avait une erreur de stock. Elle m'a expliqué que cela ne servait à rien car dans ces situations il faut déclarer un manque et trouver un produit de substitution. J'ai épuisé mon seul joker pour expliquer la sortie de mon carnet et de mon stylo et j'ai décidé d'utiliser une autre méthode : ma mémoire.

Mon premier objectif sur le terrain a donc été de m'investir physiquement et mentalement dans l'activité afin de résoudre l'exigence de productivité. De fait, cela réduit drastiquement la part d'attention dans les observations. Pour les diverses raisons évoquées, nous pouvons importer les considérations de Bastien Soulé sur les terminologies d'« observation participante » et celle de « participation observante »⁶⁸. Les conditions d'observations et de participations sont définies par l'objet, et les acteurs, et entraînent parfois le chercheur à se faire plus participant qu'observateur. Avec les conditions de réalisation de la prise de notes, la forme de mon implication et les exigences de productivité, les premiers temps d'observation peuvent être décrits comme une participation observante incognito. C'est seulement à partir du moment où j'ai pu être plus à l'aise avec mon activité de préparateur que j'ai pu être plus attentif à la récolte des éléments à observer.

Des échanges au ralenti pour une activité accélérée

Au début de mon entrée sur le terrain, je souhaitais articuler mes observations avec de plus longues conversations avec les préparateurs, les livreurs et les coordinateurs. L'objectif était de pouvoir articuler les conditions d'emploi et de travail avec les rapports que les salariés de Drive Express entretiennent avec chacun de ces deux aspects. Malgré mes efforts, je me suis retrouvé

« pris entre les flux » de la même manière que Damien Cartron a été « pris en sandwich » dans son travail de terrain lorsqu'il était employé comme « équipier » dans un *fast-food*⁶⁹.

La principale barrière qui s'est dressée a été l'impossibilité de conduire des échanges longs sur le lieu de travail, dans le secteur où j'ai travaillé autant qu'en salle de pause. Pendant le travail de préparation nous sommes tenus d'adopter un rythme de travail très cadencé pour répondre à l'exigence productive ainsi qu'aux demandes des clients qui viennent parfois commander à l'accueil et qu'il ne faut pas faire attendre. Les déplacements liés aux prélèvements des produits étant décalés il est difficile de discuter avec un collègue sans mobiliser fortement ses cordes vocales.

68 . Soulé Bastien, « Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », Recherche qualitative, Vol 27 (1), 2007, pp.127-140.

69 . Cartron Damien, « Le sociologue pris en sandwich ! Retour sur une observation participante dans un fast-food », *Travail et emploi*, Vol 4, N° 94, 2003, pp 59 -64.

Nous ne pouvons guère échanger pendant les temps de pause puisqu'il nous est interdit de partager nos 15 minutes de repos avec quelqu'un. L'organisation des pauses ressemble à l'isolement organisé par les caissières qui rendent extrêmement difficile les échanges entre les caissières⁷⁰. En de rares occasions, le croisement des horaires avec des préparateurs d'autres secteurs ou des livreurs fait que j'ai pu échanger quelques mots de temps à autres. Ce loto des interactions en salle de pause a cependant été riche à certains moments pour déceler le regard que les préparateurs ont sur leur travail et leur emploi sans, bien entendu, qu'ils ne l'expriment sous cette forme.

Il m'a donc été difficile de créer des liens avec mes collègues « drivers ». De plus, la situation sanitaire ne nous a pas poussés à nous rencontrer à l'extérieur de l'entrepôt. Certains réseaux d'amis dont les membres ont été recrutés ensemble chez Drive Express nourrissent des relations à l'extérieur du travail. Mais, ces rencontres se font autour d'un noyau d'amis préexistant à l'embauche chez Drive Express. Par exemple, le groupe des trois livreuses suivant des études de kinésithérapie ou le cercle d'amis d'enfance et de football qui gravite autour de Jimmy.

Au cours de l'enquête, le choix a également été fait de ne pas prolonger les observations par des entretiens. Le matériau issu des observations, de l'expérimentation personnelle du travail et les échanges informels nous ont été suffisants pour rendre compte de l'organisation du travail et du travail « tel qu'il s'impose » aux préparateurs de commandes.

Les échanges prolongés sur le lieu de travail sont rares et peu facilités par les contraintes de travail. Par ailleurs s'il nous arrivait d'arrêter discrètement notre travail pour discuter, l'encadrement pourrait s'en apercevoir en relevant notre temps effectif de travail.

Outre le fait que les situations d'échanges sont rares, mes collègues étudiants sont peu loquaces sur ce qui se dit entre eux et les coordinateurs durant leur entretien individuel. Ces discussions semblent pour eux très secondaires. Dans l'entrepôt, la productivité ne se parle pas elle s'observe. Les responsables et les coordinateurs se montrent également très évasifs lorsque j'essaie d'explorer comment était « l'ambiance » avant que l'épidémie ait un impact sur le magasin. Il est alors devenu un défi de recueillir les moindres éléments pouvant donner des indications sur la recherche permanente de productivité et d'efficacité.

Un changement de regard sur ces difficultés et limites ne les fait plus seulement apparaître comme des entraves à la conduite de la recherche mais également comme des indices de la recherche de productivité. Pour conserver mon emploi de préparateur de commande j'ai été contraint de m'impliquer dans ma tâche de préparation pour atteindre ma « prod' », « décrocher » en livraison quand cela été nécessaire, « récep' » les produits dans le froid du secteur Frais,

70 . Benquet Marlène, *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, La Découverte, Paris, 2013, pp. 177.

réaliser d'autres tâches annexes, veiller à un emploi du temps qui changeait chaque semaine pour percevoir mon salaire mensuel net de 419,71 euros auquel me donne droit mes 12 heures de travail hebdomadaire rémunéré au SMIC.

Ainsi, en nous insérant dans les perspectives analytiques de la sociologie du travail et de l'emploi, nous nous demandons comment le modèle productif FMR grâce un dispositif disciplinaire obtient de la part de ses préparateurs de commandes, et plus particulièrement des étudiants, une productivité intense en les mobilisant dans un processus d'« implication contrainte ». Comment les structures de l'organisation du travail amènent les étudiants à mobiliser des compétences pour être plus productifs, à faire face à une forte intensité du travail, sans que ces derniers qui entretiennent un rapport « provisoire » à leur activité rémunérée ne puissent s'y dérober sur le lieu et le temps de travail et obtenir leur implication ?

Dans ce mémoire nous étayerons deux idées. La première reprend les travaux sur l'étude de l'organisation du travail et de Michel Foucault sur la discipline pour montrer les accointances entre les organisations tayloriennes et fordistes du travail avec la pensée disciplinaire. Une idée suggérée par Michel Foucault que nous souhaitons rendre tangible dans notre observation sur l'organisation du travail de préparation de commandes. La productivité du magasin s'obtient avant tout par la préparation éclair des commandes en un temps extrêmement court dans des lieux aménagés spécialement à cet effet. Dans une première partie, à travers une description de la rationalisation des espaces et des tâches de travail, nous poserons la question des effets de cette organisation sur les marges d'appropriation du travail. Nous y verrons comment l'assistance informatique dans la tâche de préparation réduit les marges de manœuvres des préparateurs sur leur tâche de « préparation » et tend à faire de celle-ci « un travail sans temps mort » à l'horizon imprévisible.

Nous présenterons plus précisément quel est l'usage des outils de travail par l'encadrement. Le « TP » et le progiciel Magistor sont indissociables de l'établissement d'une norme productive qui contraint tous les préparateurs et préparatrices au même rythme de travail ou à un rythme minimum d'activité. Outre les mesures des gestes et des temps qu'ils permettent ces outils servent également à un contrôle invisible qui s'exerce en continu sur les préparateurs. Ces derniers sont en position dominée et se trouvent, selon les principes tayloriens, fortement contrôlés de multiples façons dans le temps consacré à la tâche productive et dans le respect de la productivité. Par la présentation des situations d'entretien individuel autour de l'évaluation de la productivité et des méthodes de surveillance nous révélerons comment opère la surveillance et le management en acte par les responsables en deuxième partie.

En troisième partie nous nous pencherons sur la présence majoritaire des étudiants aux postes de préparation et de livraison et sur les logiques de leur recrutement. Présentant ensemble de « qualités » et de « compétences », cette population offre la possibilité d'assurer

la rentabilité du magasin en atteignant une forte productivité et en ayant un emploi du temps de travail ajustable aux aléas des contraintes marchandes. Afin de répondre à notre problématique nous montrerons comment la rencontre d'un « flux client » et d'un « flux productif » mobilise le « corps » des préparateurs étudiants. Les contraintes des flux en s'associant à un management ludique et une surveillance en acte par l'encadrement permet l'obtention d'une mobilisation de tous les instants chez les étudiants.

La seconde idée que nous défendrons est que l'organisation du travail chez Drive Express tend à reproduire des conditions de travail proches du travail à la chaîne et obtient une productivité élevée de la part des préparateurs étudiants en les mobilisant dans un processus d'« implication contrainte » inhérent au mode de production FMR. Et que le modèle FMR théorisé par Jean-Pierre Durand comme un modèle productif transitoire entre le flux tendu et un nouveau modèle s'est en fait pérennisé grâce aux innovations technologiques dans la sphère d'activité logistique de la grande distribution avec le nouveau format de consommation et de production des *drives*.

L'existence de plusieurs paradoxes dans le travail et l'emploi de préparateur de commandes nourrit transversalement notre réflexion. Le premier à pour fil rouge les compétences recherchées par l'encadrement chez ses salariés mais qu'elle tend à nier ou invisibiliser pour limiter sa valorisation salariale. La mobilisation de certaines compétences par les étudiants agit comme les indicateurs d'une qualification cachée qui permet d'optimiser la productivité. Chez les salariés à temps plein la montée en compétences via des formations internes et le glissement informel de certaines tâches vers des rangs inférieurs en font des travailleurs dont les compétences ne sont pas valorisables financièrement car elles se heurtent à des normes salariales en cours dans l'entreprise. Tout paradoxe ayant sa cohérence, celle de ce premier paradoxe se trouve dans les bénéfices productif et lucratif que le magasin tire d'une main-d'œuvre compétente mais qui peut être rémunérée légalement à moindre coût.

Le second prend en considération les points de rencontre des contraintes industrielles et marchandes en appuyant l'idée que leur conjonction est à la source d'un paradoxe de la compétence d'autonomie : si la compétence de polyvalence demande aux préparateurs d'être autonomes sur le choix des changements de poste, les postes sont quant à eux organisés de manière à supprimer toutes marges d'autonomie. Ce paradoxe reste pourtant cohérent en ce qu'il réduit la « flânerie ouvrière » pourchassée par Taylor.

Même si cela semble évident, les analyses de ces paradoxes mais également de l'ensemble des aspects du travail que nous présenterons ne peuvent se faire sans prendre en considération l'outil de travail qui se fait médiateur de la coexistence et de la cohérence de modes d'organisation productif et ses contraintes directement dans le contenu du travail des

préparateurs et préparatrices de commandes.

Partie I - La découverte d'un entrepôt rationalisé et de tâches parcellisées

L'organisation de l'espace est le premier indicateur de la recherche de productivité dans l'entrepôt. La sectorisation des espaces de stockage et de préparation des produits confond une préoccupation d'ordre pratique pour conserver les produits à une rationalisation des secteurs de préparation de commande. La contrainte de conservation est à l'origine d'une division horizontale du travail et une parcellisation fordienne des préparations de commandes. Les produits d'une même commande sont rassemblés dans les différents secteurs et stockés sur des étagères appelées « Zones tampon ». Les secteurs sont des chaînes de montages indépendantes où sont préparés chaque partie d'une commande finale.

Ce qui fait l'originalité du magasin est qu'il constitue un front de vente physique sans toutefois s'apparenter aux magasins de la grande distribution. Avec un entrepôt fermé au public la logique d'aménagement de l'espace ne répond plus des logiques de marketing des grandes surfaces mais à celle des entrepôts logistiques. À l'intérieur, pas de tête de gondole avec de grandes affiches promotionnelles. Les produits ne sont pas disposés en libre-service à disposition d'une clientèle qui choisit elle-même ses produits. La pratique marketing du *facing* qui consiste à aménager les assortiments dans les différents rayons spécifiques n'a plus cours dans l'entrepôt. Les rayons abondamment éclairés laissent leur place à des étagères plus rudimentaires et les espaces de circulation sont plus exigus car seul un à deux préparateurs se déplacent simultanément dans un même espace restreint. Les caissières dont la présence était devenue un emblème du salariat dans les grandes surfaces et la rangée de caisses qui caractérise les hypermarchés dans la grande distribution ont disparu de la fin du parcours d'achat. Les courses ont été payées en amont par les clients depuis leur compte en ligne et ce serait gâcher « l'expérience du client » que de devoir lui demander de payer pour retirer sa commande. L'entrepôt de ce *drive* déporté est une version réduite des grands complexes logistiques des centrales d'achat. Il est simplement éclairé par de grands néons fixés au plafond et ne possède aucunes fenêtres. Les produits sont rangés par secteurs et sont entreposés selon un système d'adresse précis.

Nous sommes dans un entrepôt de stockage plus que dans un magasin et à ce titre les lieux sont organisés de façon rationnelle pour permettre la meilleure productivité du travail de préparation et de livraison. Après une description de l'entrepôt de Drive Express nous aborderons la question du « travail réel » tel qu'il « s'impose » aux préparateurs de commandes qui disposent de très peu de marges de libertés sur l'organisation de la tâche de préparation.

Géographie d'un espace rationalisé

L'entrepôt se divise en quatre secteurs selon les conditions de conservation optimales des produits. Chacun d'entre eux est maintenu à une température spécifique et se voit attribuer un acronyme pour la gestion informatique et un surnom pour la communication rapide entre les préparateurs.

Le premier secteur est celui des Fruits et Légumes. Il porte pour acronyme et surnom le « Fleg ». La température y est maintenue entre 8°C et 11°C afin de conserver la fraîcheur des produits. A proximité se trouvent les congélateurs des produits surgelés qui sont conservés à une température en dessous de 0°C. Surnommé le « Surg », cette zone est la plus petite des quatre secteurs et précède le « Fleg » dans le parcours que suivent les livreurs lors des livraisons. Le second secteur est celui des produits à gros volume où sont entreposés les packs d'eau, de lait, les lessives ou encore les grands packs d'alimentation pour animaux. L'acronyme et surnom du secteur est le « Pal » car les produits sont laissés à même la palette sur laquelle ils ont été transportés. Le secteur des produits de grande consommation est désigné par l'acronyme « PGC ». On y trouve les produits secs dont la date limite de consommation est la plus étendue et qui n'ont pas besoin d'être maintenus à température basse. Le « PGC » est oralement appelé le « Pège » et partage avec le « Pal » la plus grande surface de l'entrepôt à température ambiante. La dernière zone est celle des produits frais où l'on trouve les produits qui doivent être conservés à une faible température, entre 0°C et 4°C degrés. Désignée sous l'acronyme informatique « PF1 », c'est le secteur le plus froide où les préparateurs sont amenés à travailler en continu. La récupération des produits surgelés est réalisée au début des livraisons par les personnes assignées à ce poste. A proximité de chacune des zones, à la fin du parcours de préparation se trouve une zone dite « tampon » où les caisses sont stockées et prêtes à être récupérées par les livreurs à un moment ou un autre de la journée.

Tous les secteurs sont organisés selon une logique très quadrillée. Les produits sont rassemblés selon leur appartenance à une même catégorie de produits dans des zones qui sont définies par un numéro. Chacune de ces zones comprend un ensemble d'étagères numérotées. Elles sont elles-mêmes divisées en niveaux et scindées en emplacements. L'ensemble de ces chiffres constitue l'adresse à quatre chiffres d'un produit.

Dans le secteur PGC, la zone 14 est entièrement constituée de caisse tiroirs qui rassemblent les tablettes de chocolat et les *chewing-gum*. L'adresse d'une tablette de chocolat peut-être ETA.14.02.11.04. ce qui signifie que le produit se trouve dans le secteur PGC, dans l'ensemble « ETA », en zone 14, sur l'étagère 2, au niveau 11 sur l'emplacement 4. Les adresses sont indiquées par des codes-barres imprimés sur des étiquettes et insérées dans un porte étiquette fixé sur les niveaux des étagères. Chaque secteur ne comporte pas le même nombre de zones,

d'étagère et de niveaux. De plus, seul le secteur PGC a pour particularité d'être divisé en deux sous-secteurs pour les liquides, « DYN », et pour les produits secs, « ETA ».

La division horizontale du travail chez Drive Express

Les trois activités centrales du magasin sont la réception des produits, la préparation et la livraison de commandes. Les tâches les plus productives, celles qui créées le plus de valeur ajoutée pour le magasin sont la préparation et la livraison. Ces tâches sont divisées horizontalement et sont réalisées par des préparateurs et préparatrices recrutés spécifiquement à ces postes. Lorsque le magasin a besoin de recruter de nouveaux employés, il se base sur les besoins de main-d'œuvre dans les différents secteurs de préparation et de la livraison. Les nouveaux salariés sont affectés soit à l'un soit à l'autre. Le poste qui lui est confié sera celui qu'il occupera la plupart du temps.

Dans chacun des secteurs « Fleg », « PGC » et « Frais » les préparateurs suivent le parcours de préparation au cours duquel ils prélèvent les produits indiqués. Pour prélever les bons produits, les préparateurs se repèrent grâce au système d'adresse et aux informations données par le « TP » qu'ils portent au poignet.

La livraison consiste à rassembler les caisses de produits préparées dans chacun des secteurs. Les livreurs prennent un chariot garé près de la sortie de l'entrepôt. Leurs « TP » affichent les adresses d'« expédition » des caisses en attentes d'être livrées, la place de parking où est garé le client et le temps écoulé depuis son arrivée. Ils suivent le parcours de livraison qui traverse les zones tampon de chaque secteur et se termine par la sortie sur le parking pour déposer tous les produits dans le coffre de leur client. Le parcours prend la forme d'un cercle autour du secteur des produits surgelés. Il se trouve au plus proche du parking. Cet aménagement permet de limiter au maximum les déplacements des livreurs et assurer des livraisons en un minimum de temps.

La parcellisation des étapes de préparation des commandes s'accompagne chez Drive Express d'un mode d'affectation des employés. En découpant la préparation d'une commande et en assignant une tâche principale dans les différents secteurs on obtient une réduction des déplacements d'un secteur à l'autre. Ce mode d'organisation par affectation induit une spécialisation et l'attente chez les responsables d'une productivité élevée.

Un entrepôt en constante rationalisation

Avec l'augmentation de l'activité du magasin au cours des mois d'octobre 2020 au premier mois de l'année 2021, l'encadrement travaille en continu à adapter l'espace de travail pour atteindre des objectifs de rentabilité et de productivité en augmentation. Une partie des espaces

de stockage ont dû être modifié pour répondre aux nouvelles contraintes liées à l'accroissement de l'affluence et du contenu des commandes.

Au mois d'octobre 2021, les préparateurs observent qu'ils manquent souvent d'emplacements assez hauts dans les « zones tampon » pour entreposer des commandes de deux caisses de produits. Pour expliquer cette situation, il est fort probable que la fidélisation de nouveaux clients et la confiance qu'ils ont en l'enseigne pour commander un grand assortiment de produits ai une part de responsabilité dans ces changements. Fait étonnant, les responsables et les coordinateurs ne font jamais explicitement référence à la situation sanitaire pour expliquer les expliquer. Ils sont aussi très réticents à évoquer quelle était la situation du magasin avant le premier couvre-feu et les impacts de celui-ci sur l'activité du magasin et le travail de préparation. Evoquer le passé plus calme du magasin reviendrait sans doute à rendre plus claire l'augmentation de la productivité et le processus d'intensification du travail qui a eu cours à partir du mois de mars 2021.

À la mi-novembre, les annonces d'Emanuel Macron sur la mise en place d'un second confinement incitent les coordinateurs à préparer le terrain dans le secteur Frais. Commence alors ce que j'ai nommé ironiquement la « campagne de réorganisation » du secteur Frais. Appliquer de façon disparate pendant l'année trois grandes « réformes » ont accompagnées cette campagne.

Après les annonces du président sur un second couvre-feu a commencé la réorganisation des étagères des « zones tampon » pour accueillir plus de doubles-caisses. Les responsables et les coordinateurs ont donc entrepris de modifier l'agencement des étagères au cours de plusieurs après-midi. La réorganisation des « zones tampon » a mis fin presque définitivement au manque d'emplacement disponibles pour les commandes volumineuses.

La réorganisation de l'entrepôt s'est poursuivie au mois de janvier par une « réorganisation » systématique des produits sur les étagères. Un accroissement des volumes commandés par les clients s'est mécaniquement traduit par la nécessité de commander plus de stock. Lors de la réception de produits il arrive régulièrement que la place manque à certaines adresses de prélèvement. En général les produits qui ne peuvent être posés sont enregistrés mais déposés sur des palettes de « Surplu' » à l'entrée du secteur. Les produits sont ensuite remis sur les étagères lorsqu'il y a de la place. Les préparateurs sont parfois assignés à la « Visualisation » du « Surplus ». Munie du « TP » les préparateurs scannent le code-barres des produits pour que l'outil indique l'adresse où ils sont placés pour qu'il y ai toujours du stock sur les étagères. Cette opération est perçue par l'équipe de direction comme une perte de temps précieux depuis. Si le « Surplus » n'est pas fait régulièrement il arrive qu'un produit manque sur les étagères. Le préparateur doit alors chercher le produit en « Surplus » ce qui représente une perte de temps considérable dans une préparation.

Au mois de janvier et février 2021, la place a commencé manquer sur certaines étagères et les palettes du « surplus » débordaient souvent. Il arrivait même qu'elles grimpent au plafond. Les coordinateurs ont alors demandé aux préparateurs du « Frais » de faire de la « Réorg' » en échangeant les produits de places et les adresses de stockage. L'objectif de cette deuxième réforme de réorganisation quotidienne est de changer les produits peu volumineux stockés à des emplacements spacieux avec des produits plus volumineux stockés à des adresses où la place manque.

Cette campagne de réorganisation du secteur s'est parachevée avec le rassemblement des produits les plus vendus en début d'étagères dans les zones 13 à 18 du secteur des produits frais. Dans l'optique d'accroître la productivité et réduire les déplacements Wilfried missionne Jimmy de la réorganisation des produits les plus vendus. Grâce aux informations sur la vente des produits recueillis par le progiciel Magistor, l'encadrement a établi un ratio de vente de chaque produit. Il permet de lire qu'elle est la fréquence d'achat par jour de chaque référence.

Dans le secteur Frais Jimmy a été choisi pour faire le « *Switch* » des articles les plus vendus à l'entrée des zones pour limiter les déplacements. Emilien qui est avec nous ce jour-là est placé sous les directives de Jimmy pour l'aider. Cette mission est une marque de la confiance qu'exprime Wilfried envers Jimmy. Il arrive très rarement que les étudiants se voient attribuer des tâches de cette nature.

Toutes ces « réformes » pour réorganiser les lieux et l'activité ont eu deux effets contradictoires sur le travail des préparateurs de commandes. Premièrement, l'aménagement des étagères a été un nouveau confort pour les préparateurs qui perdaient beaucoup de temps à trouver des emplacements ou des solutions pour ranger les commandes de deux caisses. Le gain dans les efforts de préparation du déplacement des produits les plus vendus a été plus difficilement appréciable. Secondement, la réorganisation des produits pour limiter les surplus à créer un alourdissement et une intensification du travail. Lorsque les préparateurs du secteur Frais ont la possibilité d'esquiver la réorganisation des produits, ils s'en saisissent discrètement mais sûrement.

Cette « campagne » de réorganisation est symptomatique de l'accroissement récent de l'activité du magasin qui oblige les responsables à trouver le moyen de répondre à la nouvelle demande et les problématiques matérielles qu'elle engendre. Il faut faire plus avec autant. Par-delà les allègements ou alourdissement de la tâche de préparation l'objectif visé par les responsables reste l'efficacité du travail et la rentabilité du magasin. Aménager l'espace de travail sert à assurer la productivité et ne pas perdre un seul client pour pérenniser les nouveaux bénéfices du magasin.

Un travail procédural aux marges d'appropriation restreintes

Comprendre les logiques de stockage des produits chez Drive Express est à la portée de tout un chacun. Il n'est guère difficile de remplir une caisse de produits dont la liste est prédéfinie et indiquée. Mais dans le cadre de préparations de commandes, la tâche se complexifie par le rythme que le préparateur doit adopter pour atteindre l'objectif de productivité. La première personne à me présenter cette réalité est mon responsable de secteur qui a lui-même expérimenté cette activité avant d'être promu coordinateur puis responsable.

Extrait d'entretien 1

Wilfried : « Moi le but c'est qu'à terme, et tu le verras lors de ma formation, je vais tranquillement pour que tu y ailles étape par étape mais il faut qu'à la fin des deux mois Hugo soit efficace, autonome et surtout productif. Parce que t'auras beau être le plus cool, le plus sympathique, le plus fun des préparateurs du monde, si t'avances pas malheureusement... va falloir un minimum de productivité. Parce que sur papier préparateur de commande tu vas te dire que c'est donné à tout le monde. Mettre un produit dans une caisse tout le monde sait le faire. J'veis pas t'dire le contraire. Par contre à un certain rythme tout le monde ne sait pas le faire. Ça marche Hugo ? ».

*Entretien de formation du 27 octobre 2021 avec Wilfried,
10 ans d'ancienneté et Responsable du secteur Frais*

En apparence sans qualification requise pour maîtriser les outils et pour remplir les chariots, la préparation de commande demande de la part du préparateur une grande concentration mentale et une mobilisation physique de tous les instants. Ce sont trois à cinq heures de préparation qui attendent le préparateur étudiant pendant sa prise de service. Il doit donc avoir pour première compétence son endurance physique pour répondre à l'exigence productive.

Les tâches qu'effectuent les préparateurs ont été savamment décomposées en opérations élémentaires et les gestes à réaliser de façon répétitive constituent « la meilleure méthode choisie » par le « pôle de conception »⁷¹. Le « TP », indispensable à la réalisation des tâches dirige chaque action que les employés sont amenés à faire. Sans qualification requise la maîtrise de cet outil se fait par une formation rapide sur le lieu de travail.

Lors de mon premier jour de pratique avec l'«outil» de travail je me rend rapidement compte que les gestes et les déplacements que je réalise sont rigoureusement orchestrés par le « TP » et conditionnent énormément la tâche de travail.

En préparation et en livraison, les marges de manœuvre pour s'approprier les tâches sont extrêmement faibles et presque inexistantes. L'observation de ce système fait apparaître la

71 . Pouget Michel, Taylor et le taylorisme, Que sais-je ?, PUF, Paris, 1999.

façon remarquable dont il a été pensé en amont et induit une « expropriation d'un savoir ouvrier préexistant » à une « élaboration d'un savoir nouveau »⁷². Dans le cas de Drive Express nous pouvons avancer, avec précaution, qu'un savoir ouvrier n'a probablement jamais existé et que les temps et les modes opératoires ont été prédéfinis avant même qu'un ouvrier ne soit entré dans un magasin de l'enseigne et allumé un « TP ».

« Le capitaine, c'est le “ TP ” »⁷³

Le séquençage de la préparation

C'est à partir de mon deuxième jour de travail que je suis formé à la préparation de commande dans le secteur Frais. C'est le plus petit secteur de l'entrepôt après celui des fruits et légumes. Un réfrigérateur géant de 25 mètres de long sur une dizaine de mètres de largeur. La température qui est comprise entre 0°C et 4°C n'est pas des plus agréable pour travailler. Un tour chez Decathlon va s'imposer pour acheter une polaire.

Stéphane, l'unique coordinateur expert du magasin, est en charge de m'expliquer comment s'organise la logique d'emplacement des produits dans l'entrepôt et comment s'utilise le « TP ». Il remplit ici l'une des six fonctions du *Team Leader*⁷⁴ dont le rôle est ici d'accueillir les nouvelles recrues et de les former. Pas de travail en « doublure » pendant une semaine avec un « titulaire » comme dans le travail des facteurs⁷⁵ ou avec une caissière expérimentée qui pendant quelques heures va présenter puis orienter le travail⁷⁶. Le temps de formation est expéditif puisque finalement il s'agit de suivre les indications données par le « TP » pour trouver les produits et les scanner. Stéphane présente le travail sous un aspect ludique et utilise l'image de la course d'orientation ou de la chasse au trésor pour stimuler mon intérêt.

Il commence par me demander d'entrer mon « log » principal pour me connecter. Je rentre mon premier identifiant « 2410 » et accède au menu principal. Je sélectionne la tâche « Préparation » puis le secteur « Frais ». La boîte de dialogue à l'écran me demande si je veux

72 . Pouget Michel, *Taylor et le taylorisme, Op. Cit* , pp 44.

73 . Nous empruntons cette formule à un enquêté. Dans l'entrepôt la musique est omniprésente et le titre « En bande organisée » du rappeur Jul est souvent diffusée. L'un des rappeurs invité sur le morceau y scande « Je suis le capitaine ! ». Erwan s'appuie sur ces paroles pour dire que chez Drive Express, le « TP » est le vrai capitaine.

74 . Durand Jean-Pierre, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004. pp . 92

75 . Nicolas Jounin, *Le caché de La Poste*, Paris, La Découverte, Collection : Cahier Libres, 2021, pp. 8.

76 . Benquet Marlène, *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, La Découverte, Paris, 2013, pp. 154.

faire une préparation. J'appuie sur « oui ». Le « TP » affiche alors toutes les informations relatives à la commande. Pendant une préparation le nombre de lignes reste affiché en permanence à l'écran, seul change l'adresse du produit et les autres informations. Le prélèvement des produits doit se faire selon l'ordre croissant et déterminé par les adresses. Pour confirmer le prélèvement d'un produit il faut scanner son code-barre. Le parcours circulaire de préparation traverse 19 zones qui comprennent chacune une à 6 étagères réparties en 4 à 6 niveaux et 4 à 5 emplacements. Les produits du même type sont rassemblés le plus souvent ensemble comme les zones 18 à 19 qui regroupent les viandes et poissons.

La tâche de commande se décompose en trois opérations qui sont la préparation des caisses sur le chariot, le prélèvement des produits et l'entreposage des caisses en zone tampon.

Avant de débiter un cycle de préparation, le préparateur se saisit de plusieurs caisses pliables qu'il met sur son chariot. Certains préparateurs les mettent sur le plateau inférieur et d'autres sur le plateau supérieur. Avant de les lancer, il ouvre une caisse puis vérifie rapidement le nombre de lignes de la commande pour avoir une indication sur le nombre de caisses qu'il lui faudra. S'il lui reste une caisse pour 12 références l'affaire est jouable en une seule. Sinon il est préférable de charger de nouvelles caisses qui sont stockées à l'entrée du secteur sur des *dolly* à roulette. Lorsqu'il en manque il doit aller en chercher à la sortie de la porte de livraison où elles sont déposées par les livreurs après les avoir déchargées.

Dans un second temps, nous débutons la préparation en elle-même. Elle comprend le prélèvement des produits depuis leur emplacement de stockage. Chez Drive Express, le mot d'usage pour décrire l'adresse de stockage est celui d'adresse de « *picking* »⁷⁷. Pour valider le prélèvement d'un produit, le préparateur scanne le code-barres qui se trouve dessus. Un son positif ou négatif émis par le « TP » nous permet de savoir sans consulter l'écran si le code-barres *flashé* est le bon. S'il y a une erreur, une boîte de dialogue s'affiche indiquant que le code-barres scanné n'est pas celui qui est indiqué. Le préparateur a deux solutions pour retirer la boîte de dialogue et poursuivre. La première est d'appuyer manuellement sur « Ok » en bas de la boîte de dialogue pour la retirer et scanner le produit. La seconde option est de scanner une étiquette ou un code barre pour valider la saisie de l'onglet « Ok ». Chacun sa méthode dès lors qu'elle est suffisamment maîtrisée pour réduire le temps que prend la résolution de l'erreur. Il peut ensuite reprendre en scannant le code-barres du bon produit et continuer la préparation.

Stéphane me recommande dans cette situation de faire les choses manuellement sur l'écran tactile. Finalement, avec l'habitude il devient plus rapide pour moi de scanner deux fois le code-

77 . En anglais, ce terme peut se traduire par « cueillir ». Il décrit alors l'action de ramasser ou de prélever un objet. Dans l'entrepôt, son usage décrit soit l'action de prélèvement d'un produit pendant une préparation, soit la récupération des cartons vides qui sont laissés sur les étagères.

barre du bon produit. Une première fois pour retirer la boîte de dialogue et une seconde pour scanner le bon produit. Au fil du temps je ne me soucie plus de la boîte de dialogue lorsque je fais des erreurs et je me repère aux sons émis par le « TP ».

La troisième et dernière étape de la préparation est l'entreposage des caisses dans la zone tampon de secteur à une adresse d'expédition. À la fin de la préparation et après avoir prélevé le dernier produit le « TP » affiche à l'écran l'étape suivante où le préparateur doit scanner une adresse d'expédition depuis laquelle la ou les caisses de la préparation seront récupérées par un livreur.

Le premier travail du préparateur est de trouver intuitivement et rapidement le pas et les gestes les plus efficaces pour accomplir ces tâches et atteindre sa productivité. Ces trois étapes constituent l'ensemble des micro-opérations mesurées pour calculer la productivité. Comme nous le verrons par la suite, leur séquençage permet la mesure de leur temps et l'analyse des gestes et habitudes à mettre en place pour gagner en productivité et perdre le moins de temps possible.

Encadré 2

Les outils informatiques de Drive Express :

Le « TP » et le progiciel « Magistor »

Le « TP » est un outil central et indispensable dans la réalisation des trois tâches principales de l'entrepôt qui regroupe la réception, la préparation et la livraison. Il oriente le travail des préparateurs et des livreurs en leur fournissant les informations nécessaires tout en enregistrant chacune des actions qu'ils réalisent. Dès qu'un employé entre dans l'entrepôt, sa première préoccupation est de se saisir d'un « TP » disponible et d'entrer son identifiant de connexion. Son aspect et son mode d'utilisation est, à mon sens, l'incarnation de l'hybridation entre le travail de caisse et le travail logistique de la préparation de commande. Le lecteur optique rappelle l'introduction de cet outil dans le travail des caissières⁷⁸ et l'indication des adresses rappelle le travail des préparateurs de commandes⁷⁹.

Matériellement le « TP » se compose d'un porte « TP » qui s'attache au poignet avec deux languettes à scratch. Sur cette attache s'emboîte le boîtier dans lequel nous insérons la tablette tactile et sur lequel est raccordé le lecteur optique qui se glisse à l'index avec une bague.

78 . Prunier-Poulmaire Sophie. « Flexibilité assistée par ordinateur ». Dans : Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 134, septembre 2000. L'informatique au travail. pp. 29-36.

79 . Gaborieau David, « " Le nez dans le micro". Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution alimentaire », La nouvelles revue du travail, 2012.

Pour pouvoir utiliser un « TP », chaque préparateur de commande se voit attribuer deux identifiants. Le premier est un identifiant principal qui lui permet d'effectuer la tâche principale à laquelle il est affecté. Le second est un identifiant d'urgence qui nous permet d'effectuer une autre tâche à partir d'un autre identifiant si une première tâche est en cours. Cette fonctionnalité sert à faciliter le changement d'activité et permet de contourner les limites informatiques de cet outil. Lorsqu'un préparateur engage une tâche de travail de préparation, il ne peut pas réaliser simultanément une livraison alors qu'une préparation est lancée. L'attribution et l'utilisation d'un identifiant d'urgence est un élément clef de la polyvalence chez Drive Express. Contourner le système binaire et mono-tâche du logiciel du « TP » pour rendre effective la polyvalence des « Drivers ».

Pour réceptionner les produits les préparateurs doivent d'abord scanner le code barre d'un des emballages puis saisir la date limite de consommation (DLC) et la quantité de produit. Ils peuvent ensuite poser le produit à l'adresse indiquée en veillant à scanner le code-barre de l'adresse pour valider l'entreposage. Seul l'enregistrement de la bonne adresse permet de poursuivre.

En préparation, le « TP » donne toute les indications de la commande à réaliser avec le nombre de lignes, l'adresse du produit, son stock, son CUG (Code Unitaire de gestion, un code à 6 chiffres spécifique au groupe « Courses pour tous » et pensé par un ingénieur du groupe) et la quantité à prélever.

La livraison est la dernière étape après laquelle les produits sont définitivement vendus et sortent du magasin. Lorsque les livreurs valident la prise d'une commande le « TP » indique depuis combien de temps le client est arrivé et attend sa commande. Il fournit au livreur les adresses des caisses qu'il doit aller chercher dans les zone Tampon. Pour clore une livraison, le livreur doit entrer le numéro d'identification du client et indiquer la fin de la livraison Le « TP » est connecté en permanence à Magistor qui enregistre chacune des actions du préparateur. Magistor est un progiciel qui permet de suivre toute l'activité du magasin en suivant le parcours des produits et le travail des salariés. Son utilisation est l'apanage de l'équipe directrice du magasin, du directeur jusqu'aux coordinateurs. Il traite et calcule chacune des actions enregistrée par les « TP ». Tout le circuit de chaque produit de sa sortie de l'usine de fabrication en passant par la centrale d'achat jusqu'aux différents emplacements qui lui seront attribués dans l'entrepôt du *drive* y est mémorisé.

De la même manière que la mise en place des lecteurs optiques pour scanner les articles dans les hypermarchés, le progiciel permet de faire « un listing de productivité » grâce aux informations envoyées par le « TP ». Les deux outils vont de paires pour mesurer la productivité et surveiller l'activité.

S'orienter et mémoriser

Pour espérer rester travailler au secteur Frais chez Drive Express les responsables exigent des préparateurs et préparatrices d'avoir la capacité d'atteindre une productivité horaire de 350 lignes. Pour se rapprocher de cet objectif, le préparateur doit assimiler la logique d'organisation par le système d'adresse et donc se repérer rapidement dans l'espace pour se déplacer efficacement. Une connaissance accrue de l'emplacement des codes-barres est aussi indispensable pour réduire le temps qu'il faut pour les trouver et les scanner.

Pendant ma première semaine de travail l'encadrement me laisse naviguer à mon rythme entre les étagères. Le premier objectif de mon initiation est que j'apprenne à bien me repérer dans la logique de stockage quadrillé par le système d'adresse. La connaissance du secteur et des adresses des produits devient de plus en plus précise chaque semaine. Progressivement, le temps de réflexion devient de plus en plus serré et les déplacements deviennent des automatismes. À la fin de ma première semaine je pensais que ma productivité avait rapidement augmenté et me disais, « c'est bon, je vais y arriver. Je vais attendre mon entretien en début de semaine prochaine et mon Wilfried aura juste à me dire de mettre un léger coup d'accélérateur ». Je fais mien l'objectif de productivité car je sais qu'il est ma garanti du maintien de l'accès à mon terrain d'enquête. Mon objectif : atteindre la productivité demandée et si possible l'« exploser ». Je fais un premier pronostic, je dois bien avoir atteint 200 lignes.

Au début de ma deuxième semaine je vais voir mon responsable pour mon premier point hebdomadaire. Au cours de l'entretien, il me présente ma productivité générale sur la semaine passée. Elle n'est ni catastrophique ni exceptionnelle, mais est très loin des attentes avec 130 lignes. Wilfried me présente le nouveau défi de la mémorisation des codes-barres et la maîtrise du lecteur optique qui vient complexifier celui de la mémorisation des emplacements.

Dans la grande distribution la mise en place des lecteurs optiques pour lire les code-barres a profondément modifié les modes opératoires et la gestuelle adéquate des caissières pour procéder à l'enregistrement des articles. Si la rapidité de traitement des lecteurs optiques semble « dégager les caissières de toute activité intellectuelle, sa réalisation efficace exige un traitement continu d'informations et une mémorisation de l'emplacement des codes-barres »⁸⁰. Ce travail d'adaptation à l'activité et d'habitude pour mémoriser les emplacements et finir par avoir le coup de main a été expérimentée par Marlène Benquet lors de son observation participante en tant que caissière en supermarché. J'en fais moi-même l'apprentissage sous une forme alternative avec le lecteur optique de mon « TP ».

80 . Prunier-Poulmaire Sophie, « Flexibilité assistée par ordinateur ». Dans : *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 134, septembre 2000. L'informatique au travail. pp. 29-36.

Le travail de mémorisation de l'emplacement des codes-barres et de l'espace de travail est bien connu des responsables qui sont tous des anciens préparateurs. Ce sont eux les premiers à enseigner aux préparateurs les gestes opératoires les plus efficaces au cours des entretiens. Mon premier point hebdomadaire est riche en démonstrations mimétiques de mon responsable qui prend le temps de décrypter chacun des gestes de la préparation. De l'ouverture rapide et efficace des caisses qui sont assez solides pour être manipulées avec énergie jusqu'à la réflexion plus fine de la mémorisation des emplacements des codes-barres et des produits. Ses propos montrent que le travail de préparation est bien connu des responsables qui s'appuient sur leur propre expérience passée pour rendre leurs préparateurs plus efficaces.

Extrait d'entretien 2

Wilfried : « Le temps moyen. C'est le temps que tu mets entre ton premier scanne et ton dernier. Ça au fur et à mesure tu vas gagner du temps. Pourquoi ? parce que tu vas arriver à mieux te repérer dans l'espace. D'une et de deux tu vas mieux repérer le code barre du produit. Parce que au début quand tu prends un yaourt au début c'est ça [Il mime quelqu'un qui tourne et retourne un article dans tous les sens pour trouver l'emplacement du code-barre]. A l'avenir tu sauras que ça sera là et l'autre ici. Le paquet de viande ou de jambon ça sera de l'autre côté. Tu vois tu vas gagner du temps. Après l'inclinaison quand tu fais ton scannes, tac, tu connais. Et ça c'est des petites millisecondes, c'est énorme comme temps. Et ça c'est le nombre de seconde entre chaque ligne. En diminuant ton temps moyen tu vas diminuer ton temps par ligne ».

*Premier entretien individuel avec Wilfried,
10 ans d'ancienneté et Responsable du secteur Frais.*

L'exemple favori de Wilfried sont les yaourts. Si les yaourts sont retenus par un emballage en carton alors le code barre se trouve le plus souvent en dessous. Si les yaourts ne sont pas emballés, nous sommes face à deux possibilités. Soit le code barre se trouve sur l'opercule d'un des yaourts, soit le long des pots. L'apprentissage pratique de la maîtrise du lecteur optique et de la mémorisation de l'emplacement des code-barres conduisent intuitivement à adopter la bonne distance et le bon angle pour scanner efficacement les produits. Il ne faut pas scanner ni trop loin ni trop près et avec le bon angle pour obtenir sans latence la bonne note informatique. Un signal sonore valide notre geste et nous permet d'enchaîner vers la mesure du rayon suivant pour ne pas interrompre la symphonie robotique du secteur Frais. Si ces descriptions semblent anodines, elles ne se font pas sans attentes et ne sont pas sans effets puisque leur mise en application change radicalement la productivité atteinte.

Les ficelles de la productivité

Malgré le temps qui m'est accordé et une bonne mémorisation des emplacements des produits et de leur code-barres je suis difficilement parvenu à atteindre ma productivité. Le 9 décembre, après deux mois d'essai qui ont confirmé mon passage en CDI, j'ai exprimé auprès de mon responsable une demande de déplacement de mes horaires pour la fête de Noël. Wilfried n'accepte pas et pour cause, ma productivité qui a régressée et stagne depuis trois semaines à une moyenne de 245 lignes par heure. Je me pose alors fortement la question de savoir comment je vais pouvoir augmenter mon volume de préparation. Je me mets en quête de nouveaux moyens d'augmenter ma productivité auprès des autres préparateurs.

Le même jour, Nathan, qui est lui aussi étudiant me prodigue un premier conseil. Il me demande si je regarde le produit suivant avant d'avoir scanné mon produit, ou si j'attends que l'adresse du prochain s'affiche sur mon cadran. Je n'avais encore jamais fait attention à cela. En plus d'afficher les informations relatives à la préparation et au produit à prélever immédiatement, le TP affiche aussi le produit suivant à scanner. En dessous du cadre de saisie des adresses, le TP affiche aussi l'adresse du prochain produit. La technique est alors simple mais demande une certaine coordination. Il s'agit de regarder l'adresse du produit suivant sur le TP pendant que l'on scanne un produit. Il faut pour cela coordonner ses gestes pour scanner le produit en faisant en sorte de pouvoir lire l'adresse suivante. Ensuite, le temps qu'il dépose le produit scanné dans son chariot le préparateur est déjà prêts à bondir sur le produit suivant. Le temps que l'interface du TP affiche les informations du prochain produit, il tient presque déjà le produit en main. Comme chaque millième de seconde compte dans la course à la productivité, cette technique permet de ne pas perdre de temps lors du chargement du TP pour afficher les informations du produit suivant. Ce temps est rentabilisé par un déplacement qui a débuté avant lui grâce à la lecture anticipée de l'adresse suivante. Ainsi, lorsque les préparateurs se trouvent devant le nouveau produit ils n'ont plus qu'à vérifier la quantité de produit à le retirer puis le scanner en regardant l'adresse indiquée en bas et repartir vers un autre produit en même temps que le TP charge les nouvelles informations.

Une seconde astuce m'est expliquée par Stéphane qui vient me voir après que je sois parvenu à rehausser ma productivité. Il m'aborde tout sourire, « alors il paraît que t'as réussi à faire monter ta prod', c'est super. J'vais te donner une astuce, parce que je crois que je ne t'en ai pas parlé quand je t'ai formé ». La nouvelle astuce consiste à limiter les aller-retours au chariot à chaque produit et notamment dans les rayons des zones 14 à 18. La deuxième partie du secteur est constituée de 6 rayonnages dans lesquels les préparateurs et préparatrices s'engagent pour collecter les produits. Il s'agit de rassembler tous les produits à collecter dans le même rayon avant de les ramener ensemble dans la caisse sur le chariot que l'on a laissé à l'entrée du rayon.

Les préparateurs ne rentrent jamais avec leur chariot dans les rayons car sinon il n'y a plus la place de circuler à deux dans un rayon.

Associé à la technique de l'anticipation, cette astuce que je ne faisais pas systématiquement devient très efficace. Je scanne en anticipant et je n'ai plus qu'à me retourner vers l'étagère dans mon dos, tendre le bras et rescanner. Ce mécanisme prend toute son efficacité aux zones 14, 15 et 16 où il arrive souvent de devoir prendre 3 à 6 produits.

Ces deux astuces possèdent leurs avantages mais aussi leur revers. Regrouper les produits d'un même rayon pour les déposer ensemble sur le chariot réduit beaucoup les déplacements. Cette astuce soulage car elle réduit le nombre de pas et la cadence de marche rapide. L'anticipation du produit en regardant l'adresse du produit suivant pendant que l'on scanne un produit permet de réduire le piétinement entre chaque produit. Mais pour être efficace et faire augmenter la productivité, la mise en œuvre de ces gestes opératoires multiplie le nombre de gestes, accroît la concentration et demande le maintien d'un pas rapide qui ne cesse jamais comme me l'apprend Robin.

Extrait d'entretien 3

ROBIN : C'est exactement ça. Au bout d'un moment essaie de le faire sans te dire qu'il faut que t'ailles vite. C'est ce que j'ai fait, moi. C'est comme ça que j'ai réussi à faire mes prod'. En fait tes jambes elle vont vite déjà. T'es déjà actif. T'as capté. En fait c'est entre les passages et le moment où tu scannes un produit et tu vas à un autre c'est là qu'il faut être rapide. Pour le reste tu dois prendre ton temps, posé.

Echange informel avec Robin pendant une pause le 18 décembre 2020.

Robin est préparateur de commande en temps plein au secteur PGC, 2 ans d'ancienneté.

De semaine en semaine et pour conserver son poste, le préparateur va devoir accélérer sa cadence de travail et intégrer les meilleurs gestes opératoires. En somme, l'exigence productive et les modes opératoires efficaces conduisent le préparateur à intégrer le « One Best Way » théorisé en amont par les concepteurs de l'organisation de Drive Express et affiné par la connaissance du fonctionnement du TP en action. Cette meilleure méthode de travail et l'usage de l'outil technologique que les préparateurs portent au poignet contraignent énormément leur autonomie dans le travail de préparation.

Innovation et contrainte dans le travail de préparation

L'imposition d'un travail à la chaîne

L'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux outils dans le travail non qualifié a toujours des incidences sur les conditions de travail et l'autonomie des salariés. Nous posons ici la question plus générale de l'autonomie et de la maîtrise des ouvriers sur leur travail et l'organisation de celui-ci dans le temps.

Dans le secteur logistique l'introduction des casques à commande vocale au début des années 2000 a déjà eu pour effet d'intensifier le travail des préparateurs de commandes du fait de l'augmentation du temps consacré à la tâche productive et du rythme de son exécution. Le mode de fonctionnement de ce nouvel outil a réduit l'activité de préparation à des gestes simples, effectués à un rythme élevé et sous guidage vocal. Dans ce cadre l'utilisation de la commande vocale tend à réduire les formes d'appropriation temporelle des préparateurs en instaurant des contraintes proches de celles imposées à « un ouvrier sur chaîne »⁸¹.

Nous retrouvons le même type de fonctionnement dans l'entrepôt de Drive Express. Si le « TP » ne souffle pas les adresses de prélèvement à l'oreille des préparateurs, c'est bien lui qui leur indique. En dirigeant le travail, il détermine les déplacements et les gestes qui vont être exécutés sans avoir à se soucier du type de produit à saisir. L'objectif de productivité quant à lui définit la cadence que le préparateur apprend à adopter à grande enjambées. L'organisation du contenu des tâches et leur temporalité sont donc imposées.

Lorsque la tâche de préparation est sélectionnée sur le « TP » il est impossible de la quitter. Seul les responsables et les coordinateurs peuvent soustraire les préparateurs d'une préparation lancée par inadvertance. Pour cela ils doivent désattribuer la commande depuis un poste d'ordinateur sur Magistor. Les responsables et les coordinateurs n'acceptent pas de d'extraire un préparateur d'une commande sauf si celui-ci est en fin de service et que la commande qui a malencontreusement été lancée est trop importante.

Pendant le « cycle »⁸² de préparation dirigée par l'outil de travail il est aussi impossible de réorganiser l'ordre de prélèvement. Les produits doivent être prélevés selon l'ordre croissant des adresses produits qu'ils nous faut prendre. Le TP n'affiche pas les informations du produit suivant si celui qui a été scanné n'est pas le bon. Ce fonctionnement réduit le taux d'erreur.

Le seul contrôle que peut avoir le préparateur pour organiser sa préparation est de saisir le bouton « suivant » pour scanner directement le prochain article. Mais si l'article est contourné

81 . Gaborieau David, « "Le nez dans le micro ". Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution alimentaire », *La nouvelles revue du travail*, 2012, pp. 02.

82 . Boyer Robert et Freyssenet Michel, *Les modèles productifs*, La Découverte, « Repères », 2000, pp. 34.

il est tout simplement envoyé en fin de préparation et tant que celui-ci n'est pas scanné la préparation ne peut être finalisée. Au cours d'une préparation certains préparateurs utilisent cette option pour chercher en fin de préparation les packs de bière qui se trouvent au début du parcours. Cela évite de devoir faire attention pendant qu'ils roulent avec le chariot et de pousser tout au long de la préparation une charge lourde.

« Commande express », une intensité imprévisible

Ce qui fait la réussite de Drive Express est la possibilité donnée aux clients de retirer leur commande 30 minutes seulement après avoir commandé en ligne ou via l'application. Ce service supplémentaire est le principal avantage concurrentiel de l'enseigne. Service supplémentaire pour les clients cette offre est en revanche la source d'une intensification imprévisible qui l'oblige les préparateurs à conserver une cadence de travail élevée et souvent à l'accélérer.

Les commandes « express » passées sur internet sont enregistrées par le site et communiquées jusqu'au TP des préparateurs de commandes. Avec ce mécanisme nous avons une illustration très claire d'une introduction des variations du marché et des demandes des clients pour un service proposé. Celui-ci a des répercussions directes sur le travail de préparation. Le système des retombées est typique des évolutions du travail et l'imbrication « des nouvelles organisations qui tendent à répercuter jusqu'à la base les variations quantitatives et qualitatives de la demande »⁸³. Il représente également l'idée de la substitution du client-roi à un donneur d'ordre. Le travail de préparation est donc soumis à une contrainte de productivité imposée par les responsables qui rencontre continuellement, tout en restant imprévisible, la pression directe des attentes des clients. L'arrivée de nouvelles commandes en continu devant être réalisées dans un délai restreint oblige les préparateurs à être en permanence aux aguets, prêt physiquement et au maximum de leur capacité productive pour ne pas « couler » et demander l'aide des autres préparateurs et livreurs. La mobilisation à tout instant des capacités physiques mais également mentales est un trait du modèle en flux tendu présenté par Jean-Pierre Durand qui ici a un impact sur le versant industriel de la production.

Lorsque l'activité du magasin est au plus bas, les préparateurs peuvent avoir la possibilité de ralentir leur travail ou de prendre quelques secondes de repos discrètes dans leur secteur. Les retombées viennent très souvent casser ces possibilités en imposant la réalisation d'une série de préparations en moins de trente minutes. Une fois achevées le livreur ne peut plus espérer

83 . Gollac Michel et Volkoff Serge, « Citius, altius, fortius », Actes de la recherche en sciences sociales, Vol. 114, Les nouvelles formes de domination dans le travail, N°1, 1996, pp. 59.

prendre de pause puisque l'heure tourne et il est désormais temps de préparer les commandes du créneau horaire suivant, choisit en ligne par les clients.

L'imprévisibilité des commandes et ses effets sur l'accélération du rythme de travail peuvent encore s'accroître avec la priorisation des commandes des clients venus directement passer commande à l'accueil. Régulièrement le magasin est pris sur plusieurs fronts. Les périodes de fortes retombées s'additionnent souvent à des pics d'affluences sur le parking mais aussi à l'accueil du magasin. Certains clients rencontrent parfois des problèmes de commandes en lignes ou d'oublis dans leur commande. Ils se rendent donc à l'accueil pour passer des commandes intégrales ou seulement pour quelques produits qu'ils ont oubliés en commandant en ligne. Leurs commandes sont priorisées pour réduire au maximum leur temps d'attente pour répondre au cadre de « l'expérience client ». L'ambiance devient brûlante dans le secteur Frais lorsque les personnels d'accueil sont contraints de prioriser de nombreuses commandes sans pouvoir considérer que les préparateurs font déjà face aux nombreuses « retombées ». Des messages comme, « Hugo tu es sur une commande priorisée il ne reste plus que toi » peuvent alors se faire entendre.

Un jour dans le secteur Frais les messages diffusés depuis l'accueil par les haut-parleurs afin de prévenir que des commandes ont été priorisées ont eu raison de la patience de Bastien, second coordinateur du secteur. Les messages incessants pour signifier à son équipe de se dépêcher l'ont fait sortir de ses gonds et lui ont fait prendre le chemin de l'accueil pour « calmer les ardeurs des clients » et des hôtesse d'accueil, sans résultat.

Sans jamais rencontrer physiquement les clients, les préparateurs sont confrontés en permanence et instantanément à leur demande ce qui a pour effet de mettre leur travail sous tension permanente.

Avec une organisation par équipes et secteurs les exigences sont collectivisées. Une commande express à l'accueil ne peut être amené au client si tous les secteurs n'ont pas réalisé leur part du travail. Le travail en équipes dispersé ou parcellisé⁸⁴ dans un espace quadrillé⁸⁵ fait peser une « responsabilité collective »⁸⁶ sur l'ensemble des salariés. En revanche la productivité n'est pas socialisée mais individualisé ce qui engendre l'établissement d'une compétition entre préparateurs et préparatrices de même rang.

84 . Pouget Michel, *Taylor et le taylorisme*, Que sais-je ?, PUF, Paris, 1999.

85 . Foucault Michel, *Surveiller et punir: Naissance de la prison*, Édition Gallimard, Collection Tel, 1^{ère} édition 1975, réédition 2021.

86 . Durand Jean-Pierre, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004, p. 90 à 95.

Un travail à l'aveugle

Dans les grands entrepôts logistiques, l'une des caractéristiques de la préparation de commande qui passe par des outils numériques est la dépossession des ouvriers d'une partie de l'organisation de leur travail et de sa temporalité. À titre d'exemple, les supports papiers utilisés par les préparateurs de commandes avant la mise en place des casques à commande vocale avaient certes vocation à prescrire les tâches mais permettaient aux préparateurs d'établir un *listing* personnel pour décider de la chronologie immédiate de l'activité⁸⁷. Avec la commande vocale les ouvriers ont perdu les possibilités d'appréhender le volume de travail qu'ils avaient à réaliser dans une journée. L'horizon qu'ils avaient sur celui-ci leur permettait de se l'approprier et de l'organiser de manière à réaliser de « belles palettes », un savoir-faire important dans leur socialisation professionnelle et les relations de travail entre eux.

Chez Drive Express la visibilité sur l'activité quotidienne mais aussi sur la réalisation immédiate de la préparation est aussi très réduite et imprévisible pour les préparateurs. Depuis l'ordinateur allumé à l'extérieur du bureau des responsables les coordinateurs consultent régulièrement un tableur affichant le nombre de commandes à préparer dans chacun des secteurs. Il affiche l'avancée des préparations en pourcentage. Mais ce premier regard sur le déroulement de la journée ne prend pas en compte les nombreuses retombées des commandes express qui sont passées au cours de la journée.

La prise en charge informatique des commandes empêche d'organiser le travail en commençant par préparer de longues commandes au début des créneaux pour ménager les efforts et finir avec de plus petites préparations. Seuls les coordinateurs qui maîtrisent le logiciel et qui ont droit de l'utiliser peuvent avoir un œil sur ces informations et prioriser de grosses commandes. Ils utilisent cette option qu'en de rares circonstances. La priorisation des commandes est surtout entre les mains du personnel de l'accueil. Ils utilisent cette fonctionnalité lorsque des clients viennent commander directement auprès d'eux. Pour garantir la qualité du « service aux clients » la commande est priorisée dans les secteurs concernés par son contenu. Les périodes de forte affluence sur le parking s'accompagne souvent d'une forte affluence à l'accueil. La priorisation de nombreuses commandes crée une forte tension dans le secteur Frais. Bastien entre souvent en colère contre la priorisation des commandes faite par les hôtesse et les hôtes d'accueil.

L'horizon du préparateur pour tenter de ménager ses efforts est inférieur à trente minutes et il se trouve systématiquement comblé par les retombées. Dans l'avancée de sa préparation il lui

87 . Gaborieau David, « "Le nez dans le micro ". Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution alimentaire », *La nouvelle revue du travail*, 2012, pp. 07.

est possible d'anticiper que deux informations. Le nombre de lignes qui permet d'anticiper s'il aura besoin d'une ou de plusieurs caisses et l'adresse du produit suivant qui s'affiche en bas de l'écran. Les informations qu'il détient le maintient dans l'instantané.

Le nombre de lignes d'une commande est inconnu du préparateur avant de la sélectionner. Comme une loterie, on ne sait pas quel chiffre va être tiré. Les préparateurs sont en incapacités de prévoir si la préparation suivante se compose de cinq lignes ou si elle en fait 35. De plus, l'affichage du nombre de lignes n'indique en rien la quantité de chaque produit à prélever. Les lignes qui se rapportent au nombre de références comprises dans la commande n'est pas une indication du nombre de fois où certaines d'entre elles vont devoir être prélevé.

Pour la préparation d'une commande se sont de grandes caisses de 80 centimètres sur 40 environ qui sont utilisées. De temps à autres les préparateurs utilisent des caisses deux fois plus petite pour les commandes de moins de 10 lignes avec des produits peu volumineux. Comme les préparateurs ne peuvent connaître à l'avance le nombre de références et la quantité de produits il leur arrive régulièrement de devoir transvaser des produits légers et peu volumineux d'une grande caisse vers une plus petite en fin de préparation. Les coordinateurs veillent de temps à autre au respect de la consigne donnée de ne pas laisser des commandes légères dans de grande caisse. En pleine préparation les préparateurs peuvent manquer de caisses lorsque des références sont à prélever en grande quantité. Ils doivent alors consacrer du temps à aller chercher une nouvelle caisse pour terminer leur tâche. La productivité va en prendre un coup. Il va falloir ne pas traîner lors du dépôt de la commande dans la zone tampon et sur le temps de reprise d'une autre préparation.

L'imprévisibilité du nombre de lignes peut être contrariante. Il m'est souvent arrivé de vouloir prendre « une dernière petite prép' » avant de partir et de finir en retard car j'ai écopé d'une préparation de 28 lignes. Plusieurs d'entre nous ont fait cette expérience qui nous a conduit à privilégier l'arrêt des préparations quelques minutes avant la fin de notre créneau et d'aller vider les poubelles, prélever des cartons vides ou ranger les chariots à l'entrée du secteur en attendant la fin de notre créneau sans « rester à ne rien faire ».

La conceptualisation des tâches et leur assistance informatique qui rassemble une contrainte productive et une contrainte marchande a bien pour effet de rapprocher les conditions de travail des préparateurs à celles d'un travail à la chaîne. Bien qu'imperceptible la chaîne invisible assure la productivité en contraignant le préparateur à un rythme et à des procédures de production auxquelles il peut difficilement échapper.

La décomposition des tâches en éléments opératoires simples et assistée par un outil numérique participe de la déqualification du travail de préparation. Pourtant le préparateur de commande mobilise son endurance et apprend à maîtriser son poste en mobilisant également un panel de savoir-faire pratiques dans la maîtrise des temps et des mouvements. La Maîtrise

du « TP » est à prendre aussi en compte et s'élargit même à un ensemble plus large de micro-tâches comme le « contrôle commande », « la réorganisation », « la casse », le « Surplus » en faisant de la « Visualisation ». L'extension à des micro-tâches participe à construire la polyvalence comme une autre compétence attendue par l'encadrement.

Partie II - Les chaînes invisibles du « TP »

Pour obtenir l'investissement de ses salariés Drive Express ne propose pas de système de primes de productivité. L'entreprise impose une productivité horaire en la plaçant comme objectif à atteindre pour conserver son poste. Atteindre sa productivité devient important pour le préparateur car son évolution détermine le renouvellement de sa période d'essai. À l'issue de la période d'essai de deux mois le préparateur reste s'il a atteint sa productivité. Les étudiants n'ont d'autres choix que de suivre cette directive puisque l'entreprise dispose d'un nombre conséquent d'étudiants prêts à venir travailler. Le volume de main-d'œuvre disponible parmi la population étudiante est conséquent. Responsables et coordinateurs ne se privent pas de rappeler lors de l'entretien d'embauche, qu'ils disposent d'un nombre important de CV déposés par les étudiants.

Pour s'assurer que les préparateurs atteignent la productivité demandée l'encadrement met en place un suivi de l'efficacité de ses préparateurs. L'encadrement dispose avec le « TP » et le progiciel « Magistor » d'une « technologie de traçage »⁸⁸ permettant de mesurer le temps de travail et de suivre de façon individualisé la productivité. Un troisième outil informatique, appelé « Supervision », permet également de surveiller l'activité des employés en temps réel.

Dans le travail de caisse observé par Marlène Benquet les caissières sont en permanence surveillées par leur hiérarchie ainsi que par les caméras du magasin. Le rôle de surveillance est aussi assuré par les vigiles du magasin. Les préparateurs ne sont pas moins surveillés, mais le mode de surveillance est numérisé grâce aux « TP ».

Avec le panoptisme numérique la productivité n'est pas surveillé en permanence par les coordinateurs et responsables mais sa mesure qui est dédiée au « TP » est assurée en continue. L'encadrement utilise les données collectées par le « TP » pour suivre la productivité et s'assurer qu'aucun livreur ne ralentisse son travail.

Pour m'assurer que les faits et gestes des préparateurs sont ou non surveillé, j'ai minutieusement pris le temps de dénicher d'éventuelles caméras de surveillance. L'intérieur de l'entrepôt en ai dépourvu. Le « TP » et les progiciel de gestion et de surveillance se substituent au contrôle de l'homme par l'homme et est un outil très efficace dont la précision de mesure est chirurgicale.

C'est le « TP » qui est « capitaine » du travail des préparateurs et préparatrices, « gardien » des objectifs fixé par les responsables et point d'appui de la surveillance de leurs actions. Il est à la fois outil de travail et mouchard.

88 . Tranchant Lucas, « L'intérim de masse comme vecteur de disqualification professionnelle. Le cas des emplois ouvriers de la logistique », Travail et emploi, Vol. 155-156, N°3-4, 2018 pp. 126.

Au fur et à mesure de ma présence et de la découverte des tâches à réaliser, se sont multipliées de courtes scènes durant lesquelles les coordinateurs venaient me voir pour me signifier des erreurs ou des oublis. Je me suis rendu compte en discutant avec mes collègues étudiants que je n'étais pas le seul à avoir été surpris et que le plus souvent ces erreurs sont commises lors de la réception de produits. Une question m'est venue systématiquement, comment ont-ils su que c'était moi ou un autre qui en était responsable ? J'ai compris très rapidement et grâce aux explications de mes collègues plus anciens que le « TP » enregistre systématiquement qui parmi nous a fait la « ramasse »⁸⁹ des produits hors charte, la réception de tel produit, la préparation ou la livraison de telle commande.

La productivité au centre de l'attention

À chaque fois qu'un préparateur se munie d'un « TP » avec son « identifiant quotidien » ou son « identifiant d'urgence » l'« outil » se connecte aussi au progiciel « Magistor » qui calcule et centralise les données qu'il produit et enregistre. Tout le circuit de chaque produit de sa sortie de l'usine de fabrication en passant par la centrale d'achat jusqu'aux différents emplacements qui lui seront attribués dans l'entrepôt du *drive* est enregistré dans ce logiciel par son code-barre CUG. Toutes les informations produites ou saisies sont reliées à notre identifiant ce qui permet de tracer chacun d'entre nous et de suivre notre productivité horaire.

La productivité horaire est définie dans chacun des secteurs de préparation et de livraison. Elle est relevée exclusivement dans le secteur où le préparateur est principalement affecté. Un préparateur en secteur Frais doit atteindre une productivité de 350 lignes par heure. Il doit donc être capable de prélever un produit toutes les 10 secondes tout en déambulant dans son secteur avec son chariot. Comparativement au travail des caissières où celles-ci doivent scanner un produit toutes les 3 secondes le préparateur a droit à trois fois plus de temps. Mais il doit cependant se déplacer en permanence. Le travail de caisse et de préparateur en *drive* partage l'endurance comme compétence mais pas la même forme de pénibilité. Pour les unes ce sont l'immobilité pour les autres le mouvement permanent. Dans le secteur PGC les préparateurs doivent atteindre une productivité horaire de 250 lignes, soit 4 produits à la minute, un produit toutes les 15 secondes, moins qu'au « Frais ». Sont-ils pour autant mieux logés ? Non, le secteur est plus grand et l'espace entre les produits à prélever est plus allongé. Les distances moins grandes à parcourir entre chaque produit dans le secteur Frais sont compensées par une

89 . La ramasse est une tâche au cours de laquelle un préparateur doit prélever des produits qui sont proches de la date limite de consommation. Elle comprend également le ramassage des produits périmés qui sont alors placés dans une caisse à destination des banques alimentaires des associations caritative.

augmentation de la productivité. Si, comme par le passé, nous devions atteindre une productivité horaire de 250 lignes au secteur Frais nous courrions beaucoup moins. AU secteur des fruits et légumes la productivité n'est pas mesurée car Wilfried privilégie la vérification de l'état des produits.

De leur côté les livreurs doivent avoir la capacité de livrer un maximum de clients en rassemblant les commandes dans un temps inférieur à 5 minutes. Le nombre minimum de livraisons en une heure n'a pu être recueilli au cours de l'enquête mais l'expérimentation de la livraison et les discussions avec les livreurs laissent apparaître que le temps moyen d'une livraison est de deux minutes et trente secondes soit 24 livraisons en moyenne par heure. Ce chiffre ne tient pas compte du temps passé au chargement d'un coffre.

Comme nous l'avons vu en première partie, l'imposition d'une norme de production se trouve doublement contrainte par les aléas de l'affluence des clients et de la réception des commandes ainsi que par l'imprévisibilité du travail de préparation de commande.

Calculer la productivité

Au début de ma deuxième semaine de travail, Wilfried mon responsable me fait signe à travers les vitres du bureau de venir le rejoindre. Une fois dans le bureau il me demande si je m'en sors et m'explique ce qu'il attend à présent de moi en me rappelant l'objectif de productivité. Depuis le progiciel sur son ordinateur il inscrit mes initiales dans une barre de recherche et sélectionne mon profil. Un tableur qui se lit en colonnes apparaît et je peux y voir la date à gauche et ma productivité à droite. 130 lignes, c'est tout. Je suis un peu décontenancé car je pensais avoir pourtant acquis un rythme convenable au cours de ma première semaine. Wilfried ne s'alarme aucunement de ce chiffre. Pour lui je ne fais pas partie des meilleurs lancements mais je ne fais pas pour autant partie des pires qu'il a déjà rencontrés. Je suis dans la moyenne.

Il enchaîne en me disant que nous allons voir plus en détail comment je me débrouille et voir comment je peux gagner en productivité. Il change de fenêtre et ouvre plusieurs pages de tableur Excel. C'est à cet instant que je prends la mesure des informations enregistrées par le « TP » que je porte. Pour calculer la productivité horaire le logiciel enregistre le temps mis pour accomplir les trois séquences de la préparation de commande au millième de seconde. En additionnant le temps de ces séquences le tableur calcule le temps moyen mis pour faire une commande. Ce temps moyen est ensuite rapporté au nombre de lignes pour calculer la productivité horaire. Wilfried me présente ce que j'ai sous les yeux.

Extrait d'entretien 4

Wilfried : « Moi mon objectif c'est que tu atteignes ta productivité. Comment tu vas y arriver ? C'est très simple. [Il recherche ses tableurs Excel]. Dans une préparation de commande il y a quatre moments qui sont importants à analyser. Les quatre moments sont la seconde par mise en tampon, seconde par *pick.*, les secondes par reprises et le temps moyen ».

Premier entretien individuel avec Wilfried.

10 ans d'ancienneté et Responsable du secteur Frais.

La mesure de chacun des temps s'active automatiquement dès le lancement d'une première préparation. Le premier temps mesuré est celui des secondes par « *picking* » qui correspondent au temps entre chaque produit scanné. Dès que le premier produit d'une préparation est scanné le « TP » enregistre le temps qu'il nous faut pour scanner le suivant. L'enregistrement de ce temps se répète jusqu'au prélèvement du dernier produit. Pour réduire le temps par prélèvement, Wilfried m'explique que je vais devoir connaître l'espace de mon secteur et mémoriser l'emplacement des code-barre.

Lorsque le prélèvement des produits se termine, commence le temps de la mise en tampon. Il est chronométré du scanner du dernier produit de la préparation jusqu'à celui du code-barre de l'adresse d'expédition en Zone Tampon. Dès que le code-barres en Zone Tampon est scanné, débute le calcul du temps de la reprise de préparation laquelle s'arrête lorsque l'on scanne le premier produit de la préparation suivante. Ces trois séquences se répètent inlassablement et le chronomètre du « TP » s'active automatiquement à la fin de chaque étape pour chronométrer la suivante.

Au cours d'une période de 35 minutes de préparation ou pour sortir une poubelle de cartons, les informations du « TP » sont envoyées à la base de données du logiciel. À partir du logiciel, les données seront extraites par les responsables et les coordinateurs pour faire les tableurs d'analyse de la productivité. Les moyennes de chaque séquence sont calculées et sont additionnées pour donner le temps moyen par préparation. Le temps moyen est ensuite rapporté au nombre de lignes prélevées pour calculer la productivité. Le nombre de lignes correspond au nombre de références qu'un préparateur a scanné mais ne correspond pas au nombre de produits puisqu'une référence peut devoir être prélevée en plusieurs quantités ce qui constitue un des angles morts de la mesure de la productivité que les préparateurs doivent compenser.

Analyser la productivité pour accélérer et diversifier l'activité

Ne parvenant pas à atteindre la productivité demandée ma productivité a fait l'objet d'un suivi régulier tout au long de ma période de travail. Ce suivi commence par de courts entretiens au début de chaque nouvelle semaine de travail et ce tout au long du premier mois. Ils sont conduits par le responsable de secteur et destinés à suivre l'évolution de la productivité. Par la suite, ce sont les coordinateurs qui sont chargés de suivre son évolution et son maintien pour chaque membre de leur équipe. Si la productivité n'est pas atteinte les coordinateurs viennent chercher individuellement les préparateurs pour un entretien dans le bureau sans que celui-ci est été averti de celui-ci. Au cours de l'entretien le coordinateur décrypte les séquences de la préparation pour trouver sur qu'elle séquence de travail il est possible de gagner le plus de temps.

La fonction disciplinaire des responsables et des coordinateurs est en partie prise en charge par le « TP » qui permet d'intégrer la fonction disciplinaire et ses contraintes dans le flux, ces derniers voient leur missions s'étendre à des prérogatives de « gestion des ressources humaine » avec la conduction d'entretien individuel. Quelque part, ils sont eux aussi dépossédés d'une la tâche de surveillance en acte qui est remplacée par une fonction de « *reporting* »⁹⁰ qui consiste, ici, à veiller au maintien de la productivité.

Pour ma part, j'ai été appelé à deux reprises, le 27 février et le 17 mars, pour des entretiens individuels où ma productivité était le centre de la discussion. Lors de mon premier entretien c'est Stéphane qui est venu me demander de venir le voir après ma pause. L'objectif est bien évidemment de voir avec lui ce qui pourrait me freiner dans ma productivité. Une fois dans le bureau il commence dès la première minute à scruter chacun de mes temps.

L'entretien individuel autour de la productivité se déroule toujours selon la même procédure. D'abord les coordinateurs demandent comment se sent le préparateur dans son secteur et avec ses collègues. Ensuite, ils présentent les tableaux créés sur Excel⁹¹. Ils rappellent comment sont mesurées les séquences et la productivité horaire. Ensuite, c'est le moment de l'analyse et de l'interprétation des raisons qui pourrait jouer sur le niveau de productivité. Pour finir, les coordinateurs procèdent systématiquement à la comparaison des temps réalisés par les autres préparateurs du même secteur pour générer un comportement de compétition. Cette comparaison sert à faire remarquer aux préparateur les séquences où il est possible de gagner du temps pour améliorer sa performance. La mesure de chaque séquence donne lieu à un

90 . Durand Jean-Pierre, La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire, Paris, Seuil, 2004, pp. 79.

91 . Un tableur extrait du fichier utilisé par les coordinateurs figure en Annexes 5.

classement par séquence afin de classer les préparateurs entre eux et les inciter à ne plus faire partie du « podium du bas ».

Extrait d'entretien 5

Stéphane : « On va aller voir où tu perds du temps et du coup, où tu dois t'améliorer. [...] Ton temps moyen c'est l'ensemble de ces quatre éléments. Là en tampon t'es à 38 secondes, c'est énorme, faut que t'arrives à grapiller 10 secondes au moins. Tu vois Eden elle est en 23 secondes, faut que tu grattes au moins 15 seconde. [...] En picking t'es à 11,6 tu restes dans les moyennes, faut que t'ailles chercher un tout p'tit peu, une seconde. Regarde, Luana elle est à 10,3. Y'en a qui sont à 12,4 ou 13,4 donc t'es pas mauvais là-dessus, faut juste que tu grappilles une petite seconde ici. Tu grattes une seconde ici et tu la multiplies par le nombre de réf' et c'est déjà ça de gagné. Après, pour les secondes par mise en tampon, là faut que tu grappilles comme on a dit. En nombre de réf t'es à 12,2, ah là t'es un des plus élevé par contre. La moyenne c'est 9,6 ».

*Second entretien individuel avec Stéphane le 27 février 2021,
8 ans d'ancienneté et Coordinateur expert.*

L'analyse des séquences permet de voir par comparaison avec les autres préparateurs les plus performants là où il serait possible pour les autres de s'améliorer. Si quelqu'un est capable de mettre moins de temps pour une des séquences alors il est possible que tout le monde puisse le faire.

Lors de mes propres entretiens individuels, les analyses des coordinateurs visaient les raisons pour lesquelles mes temps étaient encore trop longs et comment je pouvais y remédier. Stéphane et Justine ont tous deux analysés que je faisais trop « d'erreurs de produits » et qu'ils entendent assez souvent les signaux négatifs de mon « TP ». Pour eux, ces erreurs peuvent être évitées en essayant de mieux connaître le secteur Frais pour réduire mon temps de prélèvement entre chaque produit.

Ce que cherchent aussi à démontrer les coordinateurs lors des entretiens est que chaque seconde en trop s'accumulent et réduisent un temps qui pourrait être mis à profit pour réaliser d'autres tâches dans le secteur. Pour eux l'accumulation de ces secondes représente un temps précieux qui peut être dégraissé et investi ailleurs. En somme, être productif au maximum pour être le plus polyvalent et autonome possible afin de rendre les préparateurs « acteurs de leur secteur ».

Extrait d'entretien 6

Stéphane : Faut que tu te détendes quand tu fais de la prép', pas te mettre la pression et ta productivité elle va monter en même temps.

Justine : C'est pas qu'une question de productivité mais c'est un confort pour toi. Derrière tu seras plus à l'aise, plus zen. Tu vas faire du meilleur travail.

Stéphane : Et parce que derrière si t'es au diapason comme tout le monde, les journées elle vont se faire tranquille. Et derrière tu vas pouvoir faire d'autre chose. Créer une expérience sur d'autre chose. Tu fais de la prép', tu fais du surplus mais tu fais que ça pour le moment. Si tu fais un peu de réorg' de temps en temps ?

Hugo : Oui un petit peu.

Stéphane : Tu vois c'est ça. Comme tu mets trop de temps, derrière on a pas le temps de te montrer autre chose. Tu irais comme tout le monde on aurait plus le temps de te montrer autre chose.

Second entretien individuel avec Stéphane le 27 février 2021.

8 ans d'ancienneté et Coordinateur expert.

Pour les responsables et coordinateurs il s'agit d'interpréter les chiffres en vue d'augmenter la cadence même quand la productivité est atteinte. Être plus productif permet de dégager du temps pour faire de la « visualisation », s'occuper de remettre des produits en « surplus » sur les étagères et faire du « *picking* ». Il s'agit de pouvoir étendre les activités du préparateur, ce qui a parallèlement pour effet d'intensifier son travail. L'augmentation de la productivité afin d'étendre les activités sur le secteur trouve néanmoins une limite que place les managers eux-mêmes afin d'homogénéiser la productivité de chaque salarié afin de faire en sorte que tous soit en capacité de préparer ou livrer dans n'importe quelle circonstance de travail.

Stéphane et Justine prennent en exemple Nathan, qui après une période de baisse de sa productivité, a su la remettre à niveau et réaliser plus de réorganisations et de tâches annexes. Mais dans cette interprétation, ils ne prennent pas en compte que Nathan a glissé d'un contrat de 12 heures hebdomadaire à 25 heures pendant une période de deux mois. Son temps de présence a donc augmenté et il était plus souvent présent pendant des périodes d'activité creuses. Durant ces périodes d'accalmie il a pu s'occuper de la réorganisation des produits sur les étagères en particulier les mardis et mercredis où l'activité est moins forte. Cet exemple montre bien qu'il existe des angles morts dans l'analyse de la productivité et que son interprétation diffère selon la place que l'on occupe et le point de vue que l'on défend.

Dans mon cas Stéphane et Justine remarquent que mes préparations comportent plus de produits que les autres préparateurs mais ils ne prennent pas en compte le fait que mes préparations conséquentes doivent être déposées sur un *dolly*. Or, je manque toujours de *dolly* et dois systématiquement courir dans tous les secteurs pour espérer en trouver un. Je trouve une

solution et une parade. À chaque début de créneau je vais collecter des *dolly* en prévision des grandes préparations. Comme Stéphane et Justine concentrent plus souvent leur attention sur le temps passé en zone tampon je scanne en priorité l'adresse de la zone tampon. Je vais ensuite chercher un *dolly* si j'en manque. Le temps qui s'élargit devient celui de la reprise de préparation. Comme cette séquence est moins observée que le « scan tampon », Justine et Stéphane me font un retour positif en m'informant que j'ai bien réduit mon temps en zone tampon et qu'ils sont satisfaits. Tant qu'ils ne se penchent pas sur la « reprise de prép' » ils ne s'apercevront pas que finalement je n'ai pas changé mon rythme de travail. Les semaines et les mois passent sans que je parvienne à atteindre ce qui est attendu. Finalement, le 17 mars, lorsque je sors de mon entretien individuel je change d'état d'esprit : « Ils n'auront pas ma prod'. Drive Express, Cédric, Wilfried, Stéphane, Justine. Ils n'auront pas ma prod' ».

La productivité comme moyen de pression

À la fin de ma première semaine de travail ma productivité avait une moyenne de 135 lignes, puis de 170 à la fin de la seconde, puis 200 et enfin 230. A la fin de ma cinquième semaine je suis parvenu à atteindre une productivité de 270 lignes. À ce moment-là je commence aussi à me demander comment je vais pouvoir accroître ce chiffre puisque j'ai la sensation d'avoir déjà un rythme de travail particulièrement vif.

Wilfried dont la mission est d'être attentif à l'évolution de la productivité des nouveaux préparateurs reçoit chacun d'entre nous au début de la semaine. Avec les étudiants arrivés pendant la même période Dan, Emilien, François, Erwan nous avons droit à notre point hebdomadaire. Si notre productivité n'est pas atteinte pendant une période trop longue, le responsable prévient les préparateurs et leur rappelle qu'il les informe de son droit à mettre fin à la période d'essai.

Extrait d'entretien 7

Wilfried : « [...] Moi mon but c'est que chaque semaine on fait un point de ce qui a marché et de se dire "Hugo, c'est top, on s'était fixé ça comme objectif, c'est atteint. Etape suivante". Ou alors, "Hugo tu vois cette semaine, t'as pas réussi ce qu'on a fixé comme objectif". [...] La semaine suivante on fait le point et j'te dis "Hugo Bingo ! T'as réussi, étape suivante". Si ça marche toujours pas Hugo on désespère pas mais à ce moment-là je te dis que ... je sors ma dernière carte. [...] Et si tu arrives toujours pas lors de la dernière semaine je vais poser une date limite et si tu y arrives pas Hugo je mettrai fin à ta période d'essai. D'accord ? »

*Entretien de formation avec Wilfried le 27 octobre 2021.
10 ans d'ancienneté et Responsable du secteur Frais.*

Dès lors que la productivité s'accroît et que le quota minimal est atteint, le préparateur de commande n'a plus de souci à se faire. La situation devient plus problématique si la productivité vient à stagner, voire à baisser, comme cela a été le cas pour Nathan qui travaille au magasin depuis plus d'un an. Wilfried lui a fait remarquer la baisse de sa productivité à 275 lignes à partir de l'examen de ses performances. Il lui a aussi rappelé qu'il pouvait décider ne pas le garder dans l'équipe s'il ne réhaussait pas sa productivité.

Le suivi de ma productivité a aussi fait l'objet d'une pression pendant le mois de décembre. Avant la période des fêtes de Noël au début de ma huitième semaine, je demande à Wilfried de déplacer mes horaires de travail afin de partir plus tôt pour retrouver ma famille. Il émet une réserve car ma productivité avait atteint 270 à la fin de ma cinquième semaine mais stagne désormais à 245 depuis trois semaines. Il va me proposer un échange qu'il qualifie de « donnant- donnant » et me demande de remonter à 300 lignes à la fin de la semaine sans quoi il n'accéderait pas à ma demande. L'échange est asymétrique et comporte pour moi deux enjeux : la conservation de mon emploi de préparateur et la poursuite de mon travail d'enquête. Pour pouvoir rester au magasin et parvenir à modifier mes horaires j'ai dû accélérer ma cadence de travail pour accroître ma productivité

À peine sorti de notre échange j'accélère donc mon pas et redouble de concentration pour être plus efficace. Je transpire malgré le froid ambiant de mon secteur. Le lendemain Justine m'informe que j'ai super bien « gappé » la veille et que je suis passé de 245 à 295. Toute la semaine je vais accélérer pour atteindre les 300 lignes convenues.

La semaine suivante nous faisons à nouveau le point avec Wilfried. J'ai réussi à passer à 320 lignes. Wilfried feint de ne pas se souvenir du contrat oral pour substituer au 300 lignes les 350 lignes de productivité. La question qu'il se pose sans doute sitôt l'échange clôt est « à qui vais-je pouvoir demander de déplacer ses horaires ? ». En ce qui me concerne mon créneau de l'après- midi sera bien déplacé au matin. En revanche, je me demande très sérieusement comment je vais pouvoir atteindre les 30 lignes qu'il manque à ma productivité. J'ai l'impression d'avoir atteint mes limites tandis que certains préparateurs parviennent à surpasser les objectifs fixés par les responsables.

Ces interrogations c'est la discipline qui s'intègre. Le panoptisme numérique en action permanente et ses tableurs à fait son travail de surveillance et les échanges sur les « ficelles de la productivité » me conduisent à adopter de mieux en mieux le rythme de travail en m'autocontraignant à me placer sur une cadence correspondant au 350 lignes de productivité.

Négocier sa productivité

Une fois acquise, la productivité peut faire l'objet d'une récupération par les employés afin de contester des décisions ou demander des arrangements. Être parvenu à répondre à l'exigence de productivité signifie que l'on est en capacité de la réaliser ou de la faire chuter, « qui peut le plus peut le moins ».

Pendant quelques temps le secteur Frais a manqué de préparateurs. Les responsables avaient donc décidé de placer quelques personnes du secteur PGC au secteur Frais pour assurer des réceptions. Roxanne, l'une des employées étudiantes a été placée pendant une semaine au secteur Frais. Pour « l'embêter » Brian s'est amusé à lui faire croire qu'elle avait été définitivement changée de secteur. Roxanne a vivement répondu que si on la laissait dans le froid elle s'arrangerait pour faire baisser sa productivité : « Je m'en fiche j'suis à 360 de prod' au Frais si je passe à 250 il va rien pouvoir faire ». Ce à quoi Brian a seulement répondu qu'elle avait raison de penser ainsi.

Si la situation en est restée sur le ton de l'humour et que Roxanne est retournée au PGC avant de quitter définitivement Drive Express, il a existé des situations plus conflictuelles dans l'entrepôt. C'est ce que me raconte Brian à propos d'un préparateur du PGC qui avait réellement « miné » sa productivité pour accélérer son passage au statut de coordinateur que les responsables ralentissaient. Cette personne est ensuite partie deux mois après avoir eu son poste pour des raisons de santé. Des problèmes de dos comme ils en arrivent souvent chez Drive Express s'étaient déclarés.

Très rares sont les récits de conflits. Le *turnover* dans le magasin étant très important aucun des employés jouent le rôle de dépositaire d'une mémoire des employés de l'entreprise. Aucun d'entre eux ne garde en mémoire des conflits qui ont opposé les responsables à des préparateurs ou des coordinateurs. Depuis mon secteur les scènes de conflits étaient difficilement accessibles. Le plus souvent elles ont lieu en salle de pause ou dans le bureau des responsables.

À l'écart des situations de conflit certains préparateurs jouissent d'une position favorable grâce à leur forte productivité. Mathieu qui travaille depuis plus d'un an dans le secteur Fruits et Légumes en est un bon exemple. Il a très rapidement atteint et dépassé la productivité demandée. Plus de 400 lignes lorsqu'il décide de se mettre à fond pendant les moments de *rush*. Cette productivité qui dépasse de loin celle attendue lui permettait de négocier des arrangements dans ses plannings. Lorsqu'il était en contrat étudiant de 12 heures par semaine Wilfried lui accordait souvent chacune de ses demandes notamment lorsqu'il souhaitait ne pas travailler le samedi. Ces arrangements sont devenus peu nombreux à partir du mois de septembre 2020 car Mathieu a pris une année de césure en espérant être pris pour un Master en Sciences Humaines à l'Université. Il a signé un contrat de 25 heures hebdomadaire pour mettre de l'argent de côté

pendant un an. Avec ce nouveau contrat et les heures supplémentaires il a beaucoup moins de temps à négocier contrairement à l'année précédente.

Dans une autre situation Robin qui à temps plein a concrètement utilisé la mesure de sa productivité pour demander quelques arrangements auprès de Guillaume son responsable du secteur PGC. Pour appuyer ses demandes il manipule sa productivité en faisant des calculs pour exposer que sa productivité est tellement élevée que si l'on prend comme référence la productivité en 35 heures il travaille pour une personne faisant plus de 40 heures dans la semaine. Lors d'une pause je « tire le bon numéro » et me retrouve avec lui autour de la table. Robin est loquace et j'en profite immédiatement pour échanger avec lui sur sa productivité.

Robin fait partie des personnes qui ont surinvesti leur effort dans la productivité et qui ont joué à l'extrême le jeu du « *challenge* ». Son attitude de compétiteur joint à son contrat de 35 heures lui ont permis de négocier un peu plus de jours de congés pendant la semaine de Noël. Les scènes de négociation sont comme les scènes de conflit assez rare à observer car elles ont le plus souvent lieu dans le bureau des responsables. C'est après une tendinite que Robin décide à son retour de cesser de courir et de faire ni plus ni moins que le quota de préparation attendu dans son secteur.

Extrait d'entretien 8

Robin : Mais tu vois depuis que j'suis revenu j'ai dit non. J'ai dit non, c'est fini. 250 c'est ce qu'on me demande, j'vois pas pourquoi j'irais me tuer si mon activité me l'demande pas. Moi tous les jours même si l'activité elle me le demande ou pas j'tapais mes journées, tu vois chacal. Dès le matin, viens on fait un *challenge* ! 6 heures du matin tu peux d'mander. [...]. Parce qu'il disait sur le temps effectif de travail...Moi j'regarde pas trop ça mais on m'a expliqué... Finalement j'ai calculé. J'fais peut-être du 42 heures sur 35 heures.

Hugo : Ah bon ?

Robin : Parce que tu vois comme j't'ai dit, on s'bute. Quand tu fais 317 de prod' ou 300 au PGC, ben dis-toi que tu fais en plus [Wilfried passe rapidement dans la salle de pause] salut Wil' ! [il reprend tout de suite son propos] , dis-toi que tu fais plus de la moitié d'un temps partiel (étudiant).

Echange informel avec Robin le 18 décembre 2021.

ROBIN EST PREPARATEUR DE COMMANDE EN TEMPS PLEIN AU SECTEUR PGC, 2 ANS

D'ANCIENNETE.

À chaque organisation sa mesure de la productivité

Il n'y a pas que chez Drive Express que la productivité des salariés est centrale. La récupération des feuilles de suivi de la productivité utilisé chez « Courses pour tous *drive* » permet de généraliser le fait que la productivité est centrale pour les équipes d'encadrement dans d'autre magasin du même genre. Les différences que l'on trouve dans le mode de recrutement et d'organisation de l'activité induit en revanche une autre façon de mesurer la productivité des salariés. La mesure de la productivité chez Courses pour tous *drive* a un impact différent sur la composition de l'intensité du travail et la façon d'obtenir la productivité des employés.

La mobilisation des employés dans les objectifs de productivité

Chez Courses pour tous *drive*, la productivité est elle aussi mesurée par un outil de travail connecté. Appelé « log » plutôt que « TP » c'est le même système qui est utilisé par les salariés pour préparer et livrer les commandes. À la différence de Drive Express, l'équipe d'encadrement recrute selon les besoins généraux de main-d'œuvre. Les employés ne sont pas affectés à un poste précis auquel s'ajoutent d'autres tâches. La polyvalence qu'ils mettent en œuvre est plus étendue que chez Drive Express et ils sont placés dans une plus grande autonomie qui les amène à changer constamment de poste de préparation, de livraison ou de réception au cours de leur créneau de travail. La productivité de chacun d'entre eux est alors mesurée dans chacun des secteurs et mise en comparaison avec les performances des autres *drivers*.

Les responsables du magasin *drive* Courses pour tous de Ritoipes procèdent à une publication hebdomadaire des performances de leurs salariés. Un écran devant le bureau des responsables affiche les classements des employés dans chacune des tâches. En salle de pause les performances sont consultables en une version papier que les employés lisent pour reporter leurs performances sur une feuille de suivi individuel.

Chez Courses pour tous *drive* les responsables mettent à contribution les employés dans le suivi de leur productivité. Chaque semaine, les préparateurs doivent remplir eux-mêmes une fiche de suivi de leur productivité (Voir Photo 3 en fin de sous-partie). Ils doivent tenir à jour leur fiche personnelle en reportant les chiffres indiqués par les feuilles de productivité déposées en salle de pause. Ces fiches de suivi sont à l'origine d'échanges parfois houleux mais aussi d'entre-aide. Comme chez Drive Express, les préparateurs les moins expérimentés se tournent souvent vers les plus anciens pour connaître les « ficelles de la productivité » pour atteindre la productivité demandée dans les différents secteurs.

Le préparateur a la gestion de sa productivité en main et a peu de possibilités d'échapper aux exigences de ses responsables. En mobilisant les termes de « confiance » et d'« autonomie »

tout en fixant un « objectif de productivité » les responsables mettent ainsi l'employé en situation de responsabilité. C'est à lui de partir en quête des « ficelles de la préparation », seul ou en s'appuyant sur ses collègues. Avec le suivi individualisé à la charge de l'individu l'encadrement fait usage d'un formidable outil de management servant à mobiliser leurs employés. Son utilisation permet de susciter la mobilisation des préparateurs par un autocontrôle de leur activité sans avoir à passer par des formes externes de motivation et d'injonctions répétées à la productivité⁹². Les « *drivers* » de Courses pour tous *drive* ont les clefs en main pour faire monter leur niveau de productivité en gardant le pied sur l'accélérateur en permanence.

Parmi les documents récupérés, la première feuille consultable présente les performances en livraison (Voir Photo 1). Elle indique le temps moyen mis par les livreurs pour prendre le chariot de livraison, charger le coffre du client et scanner sa carte client ou son ticket de commande. Le temps moyen hebdomadaire est calculé et était de 123,5 lors de la huitième semaine de l'année 2021 soit quelques secondes au-dessus des 120 secondes demandées par les responsables. Afin d'analyser quels sont les employés les plus attentifs à la livraison, l'encadrement compte le nombre de livraisons prises dans la semaine. Le nombre total de produits sur l'ensemble des livraisons est également affiché. Il est rarement pris en compte mais permet, lors de l'entretien individuel, de vérifier si une moyenne élevée n'est pas une conséquence d'un grand nombre de produits à charger dans le coffre des clients. L'analyse du temps de livraison et la comparaison au nombre d'articles manipulés sert à en chercher les causes : manipulation de nombreux produits ou ralentissement du rythme de travail ?

Les feuilles suivantes communiquent la productivité dans les secteurs de préparation des commandes (Voir photo 2 en fin de sous-partie). Pour les préparations en Produit de Grande Consommation, Frais, Fruits et Légumes et Surgelés ce sont les nombres de tâches, le nombre de paniers et le temps moyen qui sont relevés. Le nombre de tâches correspond au nombre de produits prélevés dans la semaine, le nombre de paniers au nombre de caisses utilisées et le temps moyen au temps mis pour flasher le code-barres un produit. La productivité est mesurée en relevant dans chaque secteur le temps mis pour scanner chaque produit. En bas de chaque feuille est affiché le temps moyen de la semaine et non le temps moyen attendu. Pour la semaine 8 de l'année 2021 la moyenne était de 16,06 secondes. Deux secondes de plus que la moyenne exigée par les responsables qui fixent la moyenne du temps par produit entre 12 et 14 secondes, selon les propos de Pauline qui y travaille depuis la rentrée de septembre 2020.

On peut lire sur chacun des tableaux imprimés l'identifiant des utilisateurs des « TP » et le nom de la personne à qui il est attribué. Les employés sont alors mis en concurrence entre eux

92 . Boltanski Luc et Ève Chiappello, Le nouvel esprit du capitalisme, 1999, pp. 126.

avec la comparaison qui s'établit à la lecture des performances de chacun. L'affichage individuel du nombre de chariots pris cible les employés qui se déchargent des livraisons et font peser sur les autres les contrariétés du décrochage. Cette situation où l'employé doit rapidement faire le choix de poursuivre sa préparation ou de décrocher pour prendre une livraison est le point de friction entre la contrainte « industrielle » et la contrainte « marchande »⁹³ aspect majeur de l'intensité du travail des préparateurs de commandes en *drive*. La publication des performances en salle de pause peut devenir la source d'échanges conflictuels autour des comportements de certains préparateurs.

Photo 1 – En-Tête de la Feuille de productivité en livraison de la semaine 8. (Source : Courses pour tous *Drive*)

Nom	Moyenne	Moyenne Hors Chargem	Livraisons	Nb Lignes
939 STAGIAIRE 016	130,20	130,20	5	40
939 STAGIAIRE 017	88,80	88,80	5	26
939 STAGIAIRE 018	113,50	113,50	12	71
939STA0001	159,15	159,15	150	1182
939STA0003	199,38	199,38	42	348
939STA0005	193,67	193,67	3	28

Photo 2 –En-Tête de la Feuille de productivité au secteur des produits de grande consommation de la semaine 8. (Source : Courses pour tous *Drive*)

Semaine	Utilisateur	Nom	Nb Tâches	Nb Paniers	Temps Moyen
2021/08	939STA0001	939STA0001	1045	130	17,96
2021/08	939STA0002	939STA0002	2157	279	23,89
2021/08	939STA0003	939STA0003	602	85	21,65
2021/08	939STA0004	939STA0004	492	55	21,84
2021/08	939STA0005	939STA0005	523	69	17,95
2021/08	939STA0010	939STA0010	1292	158	19,81
2021/08	N000068856		425	52	14,68
2021/08	N000092500		1632	250	12,21
2021/08	N000125943		176	26	15,19

Photo 3 –Feuille de productivité individuel. (Source : Courses pour tous *Drive*)

SEMAINE	LIVRAISON	PGC	FRAIS	FLEG	SURG	RECEP
1						
2	115,85	15,12	12,15	13,89	17,33	
3	115,75	15,14			16,20	
4	120,29	15,15	10,59	12,31	14,72	
5	119,13	14,74	11,33	12,45	15,07	

93 . Gollac Michel. « L'intensité du travail. Formes et effets », *Revue économique*, Vol. 56, N° 2, 2005, pp. 202.

Les effets de la mesure de la productivité sur l'investissement des salariés

On trouve chez Courses pour tous *drive* une plus grande flexibilité « fonctionnelle », ou « polyvalence ». La façon de mesurer la productivité incite ses salariés à veiller à leur performance dans chacun des secteurs de préparation tout en veillant à leur régularité dans la prise de commande.

Comparativement à Drive Express, il y a une plus forte combinaison des contraintes industrielles et marchandes mais une contrainte moins forte de la « productivité-débit ». Chez Drive Express, l'affectation à des secteurs ou au poste de livreur diminue l'accumulation constante des tâches mais entraîne une plus grande spécialisation dans la tâche. Les préparateurs sont moins sollicités et « décrochent » moins de leur travail de préparation puisqu'une équipe de livreurs est dédiée à la gestion du flux marchand. Les « drivers et driveuses » Drive Express ne sont pas moins confrontés à une forte intensité du travail celle-ci se compose seulement différemment dans les deux entreprises.

Au magasin Drive Express l'affectation par secteur et l'absence de mesure de la productivité hors secteur principal de recrutement offre la possibilité de se reposer légèrement. Les préparateurs et les livreurs réagissent à la polyvalence par une baisse de leur productivité dans les autres secteurs. Lorsque peu de clients viennent retirer leur commande les livreurs se répartissent dans les différents secteurs pour aider à la préparation des commandes et à la réception des produits. À ces occasions, nous observons bien la différence de rythme entre les préparateurs affectés au secteur et les livreurs venus aider. Inversement les préparateurs mettent plus de temps à rassembler les caisses de chaque zone tampon pour réaliser des livraisons.

La polyvalence et l'autonomie assurent que les employés ne soient jamais « à ne rien faire » mais lorsque la productivité n'est pas observée par les responsables, il devient inutile de faire des prouesses. Lorsqu'un employé du secteur Frais est réquisitionné un après-midi pour faire de la préparation et de la réception au secteur PGC sa productivité de l'après-midi ne sera pas calculée. Du moins elle ne sera pas scrutée par Guillaume en charge du secteur car le « TP » et Magistor enregistrent et calculent toutes les informations sans discontinuer et dans chaque secteur. Cette façon de procéder à la mesure et l'analyse de la productivité selon le secteur de recrutement joue sur l'engagement de l'employé dans la tâche qui lui est confié dans un autre secteur. Cependant, si l'employé polyvalent peut se permettre de ralentir son rythme en quelques occasions il reste contraint par une productivité élevée dans son secteur de recrutement. Pour les préparateurs de Drive Express la productivité horaire est plus élevée de 40 % avec 350 lignes par heure alors que celle-ci est de 250 lignes pour les *drivers* de Courses pour tous *drive*.

Dans l'entrepôt de Courses pour tous *drive*, les employés ne sont jamais affectés à un poste

fixe. Les changements permanents de poste et la mesure de la productivité dans chaque secteur a pour effet de faire peser sur les salariés de Courses pour tous *drive* plus que sur les préparateurs et les livreurs de Drive Express la combinaison des deux contraintes industrielles et marchande. L'exigence productive est moins élevée mais reste une forte préoccupation chez les salariés.

Extrait d'entretien 9

Pauline : « Dans certains drive y'en a qui sont assignés à un rayon et elle (la directrice) ne veut pas faire comme ça. Pour diversifier, tout le monde fait de tout. [...] Autant le fait qu'on tourne est beaucoup plus agréable parce que je me verrais pas faire 6 heures de la même chose ou dans le même rayon. Autant, ça nous porte préjudice parce qu'en fait du coup il faut qu'on soit bon partout... Il faut que notre prod' elle soit bonne partout. Et ça c'est compliqué ».

Entretien avec Pauline le 01 avril 2021.

*Préparatrice de commande depuis le mois de septembre 2020,
7 mois d'ancienneté, étudiante, a arrêté à la fin de son Master.*

Sans équipe dédiée spécifiquement à la préparation selon des secteurs de préparation ou à la livraison, les salariés alternent en permanence les tâches au cours de leur période de travail. Ils sont alors sans arrêt contraint de laisser des préparations en cours et n'agissent pas tous de la même façon face à la combinaison de ces contraintes.

Extrait d'entretien 10

Pauline : « Y'en a comme moi qui adorent faire ça. On saute sur l'occasion. La préparation de commandes t'as l'impression de faire tes courses et tu tournes en rond. Quand on te propose un semblant de conversation avec l'extérieur t'y vas. Mais y'en a d'autres clairement qui attendent que les collègues prennent les chariots. On voit bien sur les feuilles que je t'ai envoyé que y'en a qu'on pris 5 chariots et d'autres c'est 50 pendant la semaine ».

Entretien avec Pauline le 01 avril 2021.

*Préparatrice de commande depuis le mois de septembre 2020,
7 mois d'ancienneté, étudiante, a arrêté à la fin de son Master.*

Comme chez les préparateurs et préparatrices observés au secteur Frais de Drive Express, le décrochage est attendu chez certains car il permet d'échapper à la contrainte « industrielle » et casser la monotonie du travail. En répondant à la contrainte marchande ces employés privilégient l'aspect relationnel de leur emploi en allant au contact des clients et en échangeant avec eux. Pour d'autres, le décrochage implique de sans arrêter un travail qui demande de la concentration qu'il est pénible de stopper à l'improviste de façon répétée. Les déplacements

dans le magasin sont également perçus comme non rentables. Ces derniers préfèrent laisser les autres prendre les livraisons et terminer efficacement leur préparation. Ils prennent alors le risque d'être désignés comme des personnes se moquant de l'image du magasin de la part de l'encadrement et comme des fainéants de la part de leurs collègues qui décrochent à leur place. En fonction de l'avancement dans une préparation les salariés en préparation qui sont les plus proches de la zone de stockage des commandes en attentes sont plus aptes à décrocher.

L'existence de personnes moins investies dans le décrochage est rendue objectif pour les autres préparateurs avec la mise en commun de la feuille de productivité en livraison. La mise en commun et la publication des performances a pour effet de rendre transparent le travail de chacun. Les préparateurs peuvent difficilement échapper aux préoccupations marchandes et encore moins se dérober des reproches qui peuvent leur être formulés par ceux qui jouent le « jeu » de la productivité⁹⁴. Ces derniers, comme tout à chacun, ont un droit de regard sur les chiffres des moins performants par l'intermédiaire des feuilles de productivité.

Le TP comme instrument de surveillance

Au début de notre enquête nous nous doutions que la productivité des préparateurs était recensée et mesuré par l'intermédiaire de l'outil de travail. En revanche nous avons découvert progressivement qu'en plus de la productivité les « TP » enregistrent toute l'activité des employés. Le traitement des données permet de vérifier que les préparateurs et les livreurs respectent bien les consignes d'autonomie et d'initiative sur le secteur. La surveillance de l'activité se fait en aval du traitement de ces données et parfois en temps réel puisque les responsables et le personnel d'accueil disposent d'outils informatiques permettant de suivre l'activité des « TP » connectés.

Ce système de surveillance parachève la mise au travail par « implication contrainte » induite par le flux tendu. L'organisation du travail ne rend plus obligatoire la présence d'un encadrant pour surveiller les faits et geste de la productivité et la mise au travail. Le « TP » se fait le relai de la surveillance ce qui permet à l'encadrement d'avoir seulement à contrôler l'activité dans le cadre de leur fonction disciplinaire.

94 . Burnod Guillaume, Cartron Damien, Pinto Vanessa, « Etudiants en fast-food : Les usages sociaux d'un « petit boulot », Travail et emploi, n°.83, 2000, pp. 150.

Surveiller le temps de travail

La mesure du « temps effectif » est l'exemple le plus frappant de la surveillance du travail. Je découvre personnellement son existence lors de mon troisième entretien individuel avec Justine. Après avoir analysé en détail mes temps elle se tourne vers une nouvelle mesure qui est celle du « temps effectif ».

Extrait d'entretien 11

Justine : « Pas forcément, tu sais la semaine 7 c'était y'a un mois et y'avait beaucoup de surplus à faire tous les jours. Je sais pas. Là c'est 9 heures de travail effectif que avec le TP. Mais c'est très bien. Enfin sauf si t'es pas allé faire le surplus, là il manque 6 heures [inaudible]. Et comme je te dis, tu fais pas partie des gens planqués. Là où je m'inquiète plus c'est un 6 sur 14. Sachant que cette semaine elle était avec moi. C'est plus ce genre de chose qui m'inquiète ou du 3 sur 10 heures. [...] Qui c'est les planqués ? [Justine répond à Agathe qui a posée la question] Oh ben c'est du Luana, Nathan. Contrairement à ce qu'on pourrait croire Jimmy fait du très bon taff. C'est un des seuls qui fait plus d'heure que ce qu'il est planifié. Et la semaine dernière tu me fais du 8h30 sur 12h30 planifiées donc c'est très bien ».

*Troisième entretien individuel avec Justine.
5 ans d'ancienneté, Coordinatrice du secteur frais.*

Au mois de janvier 2021 l'équipe d'encadrement décide de prendre en considération le « temps effectif de travail ». Pour ce faire le TP enregistre le temps que chaque préparateurs ou préparatrices passe en réception, préparation et livraison. Il enregistre le temps à partir duquel ils commencent et finissent une action. En tâche de réception le « TP » enregistre le temps de travail dès qu'un préparateurs scanne un produit et s'arrête dès qu'il scanne le code-barres de son emplacement. Cette façon de procéder occulte le temps mis à revenir à la palette où sont empilés les produits à réceptionner. En raison de cet angle mort le décompte du temps effectif reste seulement indicatif. Une comparaison avec le temps théorique de travail hebdomadaire et le temps effectif des autres préparateurs permet d'établir qui travaille bien et qui se « planque ». Grâce au recueil de cette donnée les coordinateurs peuvent cibler qui sont les personnes à remettre au travail.

La mesure du temps effectif est un dépassement de l'objectif de productivité. Responsables et coordinateurs ne veillent pas seulement à ce que les préparateurs atteignent leur productivité mais également à ce qu'ils soient productifs en permanence sur l'ensemble des tâches qui entrent dans le cadre de la polyvalence.

Surveiller l'attention des employés

La surveillance après traitement des données apparaît aussi lors de la vérification de la bonne réalisation des tâches. Lors de la réception dans le secteur Frais les préparateurs saisissent la date de péremption et la quantité réceptionnée avant de déposer les produits à leur adresse de stockage. Dès que les informations sont saisies elles sont immédiatement enregistrées sur le logiciel qui va les traiter et vérifier de possibles erreurs qui sont appelées « les écarts ». Ce sont des décalages entre ce que les préparateurs et préparatrices enregistrent pendant la réception et les informations enregistrées lors des commandes à la centrale d'achat. Au cours de la journée les « 35 heures » sont chargés de vérifier dans leur secteur les raisons de ces écarts et de les corriger. Pour cela ils impriment une feuille sur laquelle figure la date et les quantités enregistrées ainsi que celle qui aurait dû l'être et se rendent aux adresses indiquées. Le progiciel indique aussi à quel identifiant sont reliées les informations saisies ce qui permet aux « 35 heures » et à l'encadrement de cibler qui sont les préparateurs faisant trop d'erreurs.

Les écarts sont contrôlés quotidiennement et lorsqu'ils sont nombreux les coordinateurs recherchent leurs auteurs. J'ai pu discuter avec Stéphanie de la façon dont sont réalisés les écarts. Sa feuille était posée sur la table devant le bureau des responsables. Je l'ai prise pour commencer à la lire. Dans un geste un peu brusque elle me la retire puis accepte de m'expliquer.

Extrait d'entretien 12

Floriane : « Ouai j'vais t'expliquer, regarde. Là j'ai la référence du produit et là son emplacement dans le magasin. En face j'ai la DLC du produit et à côté la DLC enregistré. Donc tu vois là pour les produits du PGC y'a pas de problème de DLC c'est surtout les quantités parce qu'on est au PGC. Là tu vois il y a 90 paquets de gâteaux alors qu'on devrait en avoir 135 ça veut dire que [prénom] hier a oublié de compter un carton de 45 ou que la centrale en a envoyé un de moins. [...] Mais c'est "embêtant" parce que je dois aller vérifier à l'emplacement et au surplus. Ça fait faire plein d'aller-retour. C'est pour ça qu'on vous dit de faire gaffe. Et encore ça va parce qu'au PGC on n'a pas besoin de rentrer les DLC comme au Frais ».

*Échange informel avec Floriane le 18 mars 2021,
préparatrice de commande en temps plein, 4 ans d'ancienneté.*

Les écarts sont régulièrement dû à des envois supplémentaires de la centrale. L'augmentation de l'activité a joué sur ces envois qui sont devenus de plus en plus importants. Les coordinateurs et les « 35 heures » doivent alors intégrer les produits en « réception interne » à l'aide de leur « TP ». Il arrive souvent que des produits comme des filets de poulet soient envoyés en 16 quantités plutôt qu'en 12.

Pendant les « écarts », les « 35 heures » veillent à leur provenance de ceci : décalage entre

les quantités attendues et les envois de la centrale ou, une mauvaise réception des préparateurs. Si l'écart a pour cause un envoi supplémentaire et que les informations ont bien été enregistrées alors il n'y a aucun problème à signaler. Il faut seulement mettre jour le dossier « pas présent dans la réception » sur le progiciel. En revanche, si des erreurs de saisie concernent de mauvaises saisies et se répètent régulièrement un retour est fait à la personne qui en est à l'origine comme cela a été le cas pour Erwan par quibeaucoup d'erreurs été commises par Erwan pour la réception de viande. En raison de ses étourderies qui n'étaient pas les premières Erwan a été plus souvent mis en préparation de commandes qu'en réception des produits.

À tout moment dès qu'un coordinateur identifie une erreur il peut savoir qui en est responsable. Un soir que je devais faire la ramasse des produits en « date limite de consommation » j'ai oublié un des deux cartons de 20 sachets de pousse de haricots dans le secteur des fruits et légumes. Le lendemain Justine vient me trouver pour me signaler que j'ai oublié un carton pour le mettre dans la grande caisse de la banque alimentaire à destination des associations. À ce moment je ne savais pas encore qu'il était possible pour l'encadrement de savoir qui avait réalisé quelle tâche et fait une erreur. C'est grâce à la multiplication de ce genre de scène vue ou vécue et mon échange avec Stéphanie que je me suis aperçu que les personnes sachant utiliser le logiciel pouvaient précisément le savoir. Ces indications sont utilisées de temps à autre par les coordinateurs et les « 35 heures » pour répartir le travail et surtout éviter les erreurs.

Pour reprendre les propos des coordinateurs, « lorsque nous faisons les écarts, on ne peut pas être ailleurs ». Régler les écarts commis par les préparateurs, c'est ne pas pouvoir dégager du temps pour améliorer l'organisation du magasin ou aider les étudiants en préparation. Les erreurs des étudiants se répercutent sur leur travail, les rendent eux aussi moins polyvalent et moins productif ce qui est négatif pour la rentabilité finale du magasin.

Surveiller en temps réel, « On voit tout, on sait tout ».

Les progiciels ne permettent pas seulement d'enregistrer et vérifier les activités passées mais aussi d'avoir un œil sur l'activité en temps réel dans le magasin. Il permet d'observer quel préparateur ou livreur est connecté et quelle tâche il est en train d'exécuter. Depuis les ordinateurs de l'accueil et du bureau des responsables il est possible de suivre tous les employés connectés grâce à la « supervision » qui porte ici très bien son nom.

Extrait d'entretien 13

Hugo : ... et euh... tu peux savoir toi... comment on fait pour savoir si on est en livraison ou en préparation et tout ça.

Wilfried : En livraison tu as ça, la supervision. Et en prép' là, je sais que y'a Emeline, Antoine et Samuel. Là Emeline elle est sur une 41 lignes.

Hugo : Mais comment tu sais ? ah oui c'est son nom de famille. Et en vert c'est quand on est en prép' et en rouge c'est quand on est en liv' ?

Wilfried : Non le vert c'est quand on est en livraison et en rouge c'est quand elle est en train de sonner.

Hugo : D'accord et c'est là que tu sais où le client il est allé.

Wilfried : Exactement et c'est pour ça que je vous dis des fois ... je vous appelle en vous disant « [prénom] et [prénom] sont déjà en livraison, est-ce que vous pouvez donner un p'tit coup de main ? ». Parce que d'expérience je sais que si cette liv' continue de sonner et que [prénom] et [prénom] viennent de prendre une prép' y'a de forte chance pour que celle-ci klaxonne. Parce que le temps qu'ils chargent elle va klaxonner.

Hugo : Et du coup tu vois le temps qui s'écoule ? Nan tu vois juste l'heure à laquelle la personne est arrivée.

Wilfried : C'est ça. La personne a déclenché à 11h49 donc, tu vois y'a une minute. Là [prénom] c'était 46, ça fait quatre minutes donc je pense qu'il est en train de décharger.

Hugo : D'accord, c'est pointu.

*Échange informel avec Wilfried le vendredi 16 avril 2021,
10 ans d'ancienneté et Responsable du secteur frais.*

La première fois que je me suis senti surveillé a été un samedi où j'ai saisi un autre identifiant que le mien. Ce jour-là Bastien m'avait désigné comme « premier livreur ». En reprenant une préparation de commande j'ai saisi le code « 2710 » au lieu de « 2410 ». Wilfried vient me prévenir que je n'étais pas connecté sur le bon identifiant : « Hugo, c'est normal que tu sois connecté sur l'identifiant de Brian "2710". [...] Ta une prép' qui tourne depuis tout à l'heure. Tu finis ta prép' et tu te remets sur "2410" ».

Cette scène m'a mis sur la voie du questionnement : ils doivent avoir le moyen d'observer toute l'activité du magasin en temps réel avec leurs ordinateurs. En effet, la « supervision » permet aux responsables de détecter des anomalies et de faire les liens entre une préparation inachevée depuis plus d'un quart d'heure et un log en activité alors qu'il ne le devrait pas. Un mercredi Wilfried m'appelle depuis son interphone pour me demander d'aller au secteur des fruits et légumes et se reprend immédiatement en voyant que j'étais déjà engagé dans cette

tâche une fraction de seconde avant.

L'utilisation de ce système d'observation en temps réel permet d'éviter des situations qui risquent de ralentir l'activité. L'usage le plus courant de l'utilisation du logiciel en temps réel est de pouvoir prévenir les livreurs d'un changement de voie où se trouve leur client. Il arrive régulièrement qu'il y est des décalages entre la voie annoncée par le « TP » et la voie où est garé le client. Pour éviter que les livreurs perdent du temps à retrouver leur client les personnes de l'accueil ou les responsables les préviennent par l'interphone que leur client se trouve sur une autre voie. Selon les urgences les messages varient en longueur et en explication « [Prénom] ta cliente sera en voie 9 et pas en voie 12. Il y a eu une erreur aux bornes. Je répète, [prénom] ta cliente sera en voie 9 et pas en voie 12 ». Lorsque l'activité est plus intense le message se raccourcit drastiquement « voie 6 en voie 4 ». L'anticipation des responsables demandant à des préparateurs de saisir une livraison avant qu'elle ne « klaxonne » permet d'éviter que des temps d'attente de livraisons dépassent les 5 minutes promises aux clients. Le quota de livraisons livré en moins de 5 minutes est importants pour eux car certaines de leurs primes y sont subordonnées. Cependant c'est l'argument de l'« expérience client » qu'ils mettent en avant plutôt que leur objectif financier.

Si les situations de surveillance en temps réel présentées ne sont pas répressives et visent plutôt à organiser l'activité elle converge vers l'attention portée à la productivité et aux clients. Si Wilfried vient me prévenir que je ne suis pas connecté avec le bon identifiant c'est parce que je vais fausser la mesure hebdomadaire de la productivité de Brian et la mienne. De la même façon, les livreurs sont prévenus des échanges de voie pour ne pas perdre de temps productif car à plus forte raison dans un contexte productiviste la discipline et le panoptisme 2.0 « cherchent à assurer la qualité du temps employé : contrôle ininterrompu, pression sur les surveillants, annulation de tout ce qui peut troubler ou distraire ; il s'agit de constituer un temps intégralement utile »⁹⁵.

Stéphane me confie un jour que si nous sommes prévenus c'est parce qu'en sinon les livreurs sont contraints à faire le tour des voitures pour retrouver leur client. Cette recherche peut prendre tellement de temps qu'il aurait été possible de faire une livraison de plus et rappelons le, deux minutes en temps Drive Express c'est beaucoup. « En deux minutes on peut faire beaucoup de choses ». Ce qui motive mon responsable à avoir un œil sur nous est de pouvoir nous apporter un confort de travail et nous soutenir. Ce qu'il omet dans son discours est que c'est notre productivité et le temps d'attente des clients qui est en fait en jeu. En somme, c'est l'efficacité des préparateurs et des livreurs qu'il s'agit de garantir en réduisant la marge d'erreur

95 . Foucault Michel, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Édition Gallimard, Collection Tel, 1975, réédition 2021, pp. 177.

due à différents imprévus. Réduire les marges d'erreur et supprimer les variations qui pourrait parasiter la mesure de la productivité s'inscrit dans la perspective tayloriste de la mesure de la productivité.

La surveillance en temps réel est rarement utilisée pour réprimander individuellement les employés. Le plus souvent les injonctions faites aux préparateurs pour décrocher de leur commande sont évasives et s'adressent à l'ensemble des préparateurs.

Dans un tel cadre de surveillance rappelons le principe énoncé par Bentham selon lequel le pouvoir et son exercice par la surveillance devrait être visible mais invérifiable⁹⁶. Que les données soit collectées par le « TP » ou la « supervision » tous les préparateurs et préparatrices savent qu'ils sont surveillés. À la différence de la surveillance exercée par les hommes par le passé celle-ci n'est pas seulement permanentes dans ses effets et discontinue dans son action avec le développement d'un autocontrôle, elle le devient également par son action grâce aux outils numériques.

96 . Foucault Michel, 1975, 2021, *Ibid.* pp 234.

Partie III - Les étudiants en première ligne face à l'intensité du travail

Chez Drive Express ce sont les responsables et les coordinateurs qui sont en charge des recrutements des préparateurs et des livreurs. Le recensement de la nature du contrat signé par chacun des salariés ainsi que la formation suivie en étude supérieure confirment la forte présence d'étudiants dans les rangs des préparateurs et des livreurs⁹⁷. Ils sont majoritaires dans chacun des secteurs de recrutement : ils représentent trois des quatre personnes recrutées à l'accueil, neuf des seize livreurs, dix des seize préparateurs du secteur PGC et 12 des 18 préparateurs du secteur Frais. La main-d'œuvre se constitue donc d'une majorité de 35 étudiants sur les 58 salariés.

Les étudiants représentent la plus grande part du pôle exécution dans l'entreprise. Ils constituent une main-d'œuvre qualifiée en possession d'un Bac, au minimum. Se retrouvant à un poste de travail qui lui n'est pas qualifié, ils se trouvent temporairement pour certains et de façon prolongée pour d'autres, en position de « déclassement »⁹⁸.

L'encadrement de Drive Express fait du recours à une main-d'œuvre étudiante qualifiée « un usage structurel », mais celui-ci ne suit pas une logique de « flexibilité externe » par l'intermédiaire d'agence d'intérim, comme c'est le cas pour les ouvriers intérimaires auprès desquels Lucas Tranchant a enquêté⁹⁹. Cet usage offre une grande flexibilité à l'entreprise pour s'ajuster aux aléas de son activité.

Dans cette situation les étudiants acceptent de réaliser le travail et de faire face à ses contraintes qu'ils doivent gérer en faisant preuve d'autonomie dans le cadre de la « polyvalence ». Ils se mettent alors dans une position d'acceptation de la « flexibilité fonctionnelle »¹⁰⁰ dans leurs conditions de travail. De la même façon ils acceptent dans leur condition d'emploi une « flexibilité temporelle » en s'engageant comme main-d'œuvre disponible dont les horaires contractuels peuvent varier d'une minute à l'autre.

97 . Un tableau récapitulant les informations sur les employés se trouve en Annexe 3.

98 . Colin Thierry, Ryk Gaël, « Chapitre 13. Quelles mesures de la non-qualification ? », Dans : Dominique Méda éd., *Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes*, Paris, La Découverte, « Recherches », 2005, pp. 252.

99 . Tranchant Lucas, « L'intérim de masse comme vecteur de disqualification professionnelle. Le cas des emplois ouvriers de la logistique », *Travail et emploi*, Vol. 155-156, N°3-4, 2018 pp. 120.

100 . Gadrey Nicole, Jany-Catrice Florence, Pernod-Lemattre Martine, « Chapitre 14. Les employés non qualifiés : quelles compétences ? », dans : Dominique Méda éd., *Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes*. Paris, La Découverte, « Recherches », 2005, p. 263.

Qualités « oubliées » des compétences, ces flexibilités sont intrinsèques à la gestion de la production en « flux tendu ». Pour Jean-Pierre Durand les aléas de l'activité de l'organisation en flux tendu ne constituent pas seulement sa vulnérabilité mais également son atout managérial. Les aléas qui se répercutent sur les salariés leur « imposent une mobilisation de tous les instants » et leur demande d'être en « permanence sur le pied de guerre » pour traiter les urgences des contraintes marchandes. Pour mieux décrire l'engagement des préparateurs étudiants nous pouvons parler « d'implication contrainte »¹⁰¹ qui est caractéristique du mode d'organisation en flux tendu. Dès lors que le préparateur de commande a accepté le principe du flux tendu et les flexibilités qu'il impose dans les conditions de travail et d'emploi, « celui-ci mobilise, malgré lui, toutes ses facultés physiques et intellectuelles ». Si les étudiants acceptent de se rendre disponible et d'être le plus productif possible, c'est parce qu'ils inscrivent de façon provisoire leur emploi chez Drive Express dans leur parcours scolaire et professionnel.

La position des étudiants est similaire à celle des ouvriers intérimaires qui travaillent dans le secteur logistique. Leurs conditions d'emploi présentent des similitudes et l'on observe « une surintensité du travail et une déléation des tâches pénibles ». C'est plus particulièrement l'intensité du travail induite par la polyvalence qui est mise à distance par les « 35 heures » et les « coordinateurs ». Ces font prendre en charge cette intensité, liée à la « flexibilité fonctionnelle », par les étudiants.

Dans cette partie ce n'est pas encore de la relation qu'établissent les étudiants à leur travail et la façon dont ils perçoivent leur engagement que nous traiterons mais de la façon dont leur mobilisation est imposée par l'organisation du travail en flux tendu et les contraint à faire face à l'intensité de celle-ci¹⁰².

101 . Jean-Pierre, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004, pp. 61.

102 . Lucas, « L'intérim de masse comme vecteur de disqualification professionnelle. Le cas des emplois ouvriers de la logistique », *Travail et emploi*, Vol. 155-156, N°3-4, 2018 pp. 126.

Les logiques du recrutement des étudiants

Le recrutement des étudiants chez Drive Express se base sur les mêmes raisonnements qui ont cours dans la restauration rapide à savoir la disponibilité des étudiants et la proximité de leur domicile avec le magasin¹⁰³. Leur mobilisation permet d'assurer au magasin l'organisation du travail sur le modèle FMR¹⁰⁴.

Lors du premier entretien d'embauche les coordinateurs et les responsables scrutent la moindre information leur permettant d'évaluer la mobilité et la disponibilité de l'étudiant. Lieu du domicile, moyen de transport et temps de déplacement pour parvenir au magasin. L'emploi du temps est demandé et discuté en direct pour voir toutes les fenêtres de l'emploi du temps des cours et des activités annexes dans lequel un créneau de travail peut être inséré. Si après l'embauche d'un nouveau préparateur la disponibilité de l'étudiant n'est pas suffisante, les responsables peuvent mettre fin à la période d'essai. Cette situation est peu courante puisque les responsables et coordinateurs évaluent minutieusement en amont quel profil semble le plus disponible.

La situation dans laquelle s'est trouvé Dan au mois de décembre est représentative de la demande de disponibilité par les responsables. Au mois de septembre Dan a été recommandé par Jimmy à Wilfried mais il a été difficile de le convaincre de l'embaucher. À côté de ses études en STAPS, Dan a des séances d'entraînement dans un club de football. Il y dispense aussi des entraînements aux équipes plus jeunes. Avec la charge de son emploi du temps qui inquiétait Wilfried, Dan a dû négocier son embauche soutenue par Jimmy. Pendant le mois d'octobre, Dan est en difficulté avec un emploi du temps très chargé. Le confinement avec la fermeture des clubs de sport a allégé ses semaines mais Wilfried nourrissait des doutes sur ses disponibilités après la réouverture des clubs. Finalement Dan a décidé d'un commun accord avec notre responsable de mettre fin à sa période d'essai après le confinement du mois de novembre.

Au choix de la proximité et de la mobilité s'ajoute aussi celui de la maîtrise et de l'utilisation de certaines technologies. Les smartphones et les forfaits « mobile » donnant accès à Internet de façon illimitée sont utilisés par la plupart des étudiants. Les téléphones portables offrent la possibilité de communiquer en tout temps et en tout lieu grâce aux applications de messagerie et de boîtes mail électroniques. L'équipe d'encadrement du magasin compte beaucoup sur l'utilisation de ces outils pour communiquer rapidement avec leur équipe. Au cours de mon

103 . Burnod Guillaume, Cartron Damien, Pinto Vanessa « Etudiants en fast-food : Les usages sociaux d'un « petit boulot », *Travail et emploi*, n°.83, 2000, pp. 142.

104 . Durand Jean-Pierre, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui. Flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004, pp. 82.

premier entretien avec Wilfried l'utilisation de l'application Gmail sur mon téléphone lui semble être une évidence. Il s'étonne que je n'utilise pas cette fonctionnalité.

L'utilisation de ces applications par les étudiants s'est particulièrement bien révélée lorsque toutes les personnes présentes le jour du record du magasin disent avoir bien reçu le mail de Wilfried pour célébrer l'événement. Une main-d'œuvre jeune et constamment connectée est idéale dans les moments de crise pour demander à l'un des livreurs de venir plus tôt pour travailler une ou deux heures de plus et dans de rares cas, pour prévenir que nous ne sommes pas tenus de venir. Les responsables privilégient l'utilisation des e-mails pour communiquer avec les équipes avant de les appeler¹⁰⁵.

La disponibilité, la proximité et la joignabilité ont pour objectif principal l'ajustement rapide aux variations de l'activité. Ces raisons et logiques de recrutement servent à tirer le meilleur profit des « qualités » que portent les étudiants par leur position sociale. À la toute fin de mon entretien d'embauche avec Justine, mon intérêt rend notre échange très cordial et quelques mots clairs et explicites apparaissent dans ses propos.

Extrait d'entretien 14

Justine : « C'est réparti sur la semaine en fonction de tes horaires et en fonction de nous et nos besoins. Ça va être surtout ça. Si on a besoin de toi en " Frais " le matin ou l'après-midi en PGC. Tous les jours tu vas être à un endroit différents. Tu peux pas faire un emploi du temps régulier. L'avantage avec vous, c'est que vous êtes vachement modulable, vous pouvez bien nous servir et être efficace aussi. C'est surtout pour ça ».

*Entretien d'embauche avec Justine le mardi 8 Septembre.
5 ans d'ancienneté, Coordinatrice du secteur frais.*

105 . Je n'ai pas eu accès au cours de l'enquête à d'autres informations concernant les points d'intérêt des coordinateurs et des responsables sur lesquels ils s'appuient pour recruter certains profils de préparateurs. Cependant, la maîtrise plus générale des outils informatiques par les étudiants comme les tablettes tactiles et leur téléphone portables pose la question de leur habilité à maîtriser la tablette tactile du « TP ». La maîtrise et la connaissance de ceux-ci pourrait apparaître comme une autre « compétence cachée » recherchée par l'encadrement chez les jeunes.

Les étudiants, main-d'œuvre productive et flexible de Drive Express

Le travail de préparation et de livraison est réalisé en majeure partie par les étudiants engagés par le magasin. Les rangs des préparateurs et des livreurs étudiants comptent 32 personnes contre 14 préparateurs et livreurs non étudiants, soit 70 % de la main-d'œuvre productive. Hormis 3 étudiants recrutés comme hôtes et hôtesse d'accueil la quasi-intégralité des étudiants se trouve à des postes de production qui sont les postes les plus intenses. Ce sont eux qui créent la principale valeur ajoutée du magasin lorsque les produits sont assemblés et qu'ils sortent de l'entrepôt au parking. Partant de ce raisonnement la tâche de préparation crée beaucoup de valeur dans l'entreprise.

Flexibilité temporelle : moduler pour mieux ajuster

La flexibilité temporelle est institutionnalisée par l'usage de la « modulation » qui permet aux responsables et aux coordinateurs de modifier jusqu'au dernier moment les plannings de travail.

Au cours de l'entretien de formation, Wilfried le souligne tout particulièrement, « La modulation est très importante chez Drive Express » et à plusieurs titres. Importante dans son utilisation presque quotidienne et importante pour la rentabilité du magasin. L'équipe des responsables et des coordinateurs y a recours de façon quotidienne pour ajuster le nombre de salariés à l'activité du magasin.

Sur une année, l'activité du magasin se divise en deux périodes de « modulation » de six mois, de janvier à juin et de juillet à décembre. Lors de l'établissement du contrat, le salarié signe pour un nombre hebdomadaire d'heures de travail. Les étudiants signent le plus souvent des contrats de 12 heures mais ils peuvent aussi demander ou se voir proposer des horaires moins ou plus élevé. Ce volume horaire permet de calculer une base de salaire mensuel que Drive Express verse à ses salariés. Ceci permet d'assurer pour les salariés un revenu stable ce qui est à leur bénéfice puisque ce salaire ne peut être modifié. À la fin des périodes de modulation, les heures supplémentaires sont versées sur le compte du salarié. Sur une période de 6 mois avec un contrat de 12 heures hebdomadaires un salarié doit réaliser 300 heures de travail. Si 8 heures manquent à l'actif d'un préparateur, alors l'entreprise reste tenue de lui verser son salaire complet. L'erreur est imputée à la mauvaise gestion du responsable.

L'usage de la modulation est rendu possible grâce à l'informatisation de toute l'activité pilotée par « Magistor ». Dans l'entreprise l'usage du progiciel prolonge les révolutions du travail de caisse lorsque les lecteurs optiques ont été introduits et ont permis des traitements informatiques

considérables des flux informationnels. Les informations relatives à la fréquentation des rayons et du volume de ventes de chaque référence ont permis un ajustement des plannings des caissières à l'activité du magasin.

L'introduction des outils numérique de gestion a renforcé le contrôle du temps et a entraîné une substitution des temps partiels au temps plein, les horaires de travail sont devenus variables d'un jour à l'autre et d'une semaine sur l'autre¹⁰⁶.

C'est le même genre de flexibilité temporelle que nous retrouvons chez Drive Express avec la même diversité des horaires contractuels. Ce constat appuie l'idée d'une prolongation des logiques d'organisation du travail en caisse dans la ramification logistique de la grande distribution.

Avec le progiciel « Magistor » qui récolte des données sur les ventes des produits et la fréquentation du magasin, le directeur prévoit les semaines et les jours hauts et bas en activité. À partir de ces prévisions, les responsables ajustent continuellement les plannings de travail qui varient constamment d'une semaine à l'autre et parfois le jour même. Si la semaine est basse en activité plusieurs préparateurs peuvent être « démodulés » et ne travailler que 10 heures au lieu des 12 heures indiquées par le contrat. Inversement, une semaine de forte activité peut donner des plannings plus chargés avec des semaines de 15 ou 16 heures. Le volume de travail hebdomadaire stipulé dans le contrat est plus théorique que pratique et les étudiants voient chaque semaine leur temps de travail varier.

Les aléas quotidiens de l'activité entraînent souvent le magasin à être en sous-effectif et plus rarement en sureffectif. Pour répondre à ces situations en temps réel, les responsables font usage de la modulation. Dans l'entrepôt, les préparateurs et préparatrices utilisent le terme de « modulation » pour décrire un accroissement du temps de travail. Dans ce cas un préparateur est sollicité pour rester une heure supplémentaire. La nécessité pour l'encadrement de « moduler » un préparateur résulte souvent d'une hausse subite du nombre de commandes qui risque de trop surcharger les prochains préparateurs.

C'est lors de ces sollicitations que l'ascendant dont disposent les responsables ou les coordinateurs sur les membres de leur équipe est observable. Elles remettent en question l'usage du terme de « collaborateur » qui caractérise l'ensemble des employés comme des collègues ayant tous le même statut et la même envergure dans l'entreprise.

Une scène entre Dan et Stéphane au mois de novembre est représentative de l'asymétrie entre les préparateurs et les coordinateurs. En pleine préparation, Dan est interrompu par Stéphane qui d'un ton chaleureux lui demande s'il peut rester une heure de plus après son créneau. Dan

106 . Prunier-Poulmaire Sophie, « Flexibilité assistée par ordinateur », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 134, septembre 2000, *L'informatique au travail*, pp. 31.

n'est pas réceptif à l'idée de rester plus longtemps. Pour le convaincre, Stéphane use de deux arguments invoqués systématiquement lors des demandes de modulation. Premièrement, il lui précise que d'une manière ou d'une autre il peut le « moduler » à tout instant. Autrement dit, s'il refuse, il peut le sanctionner en lui ajoutant une heure de travail sur un autre jour. Deuxièmement, il joue sur le « savoir-être » de « solidarité » du préparateur de commande qui doit être prêt à aider ses collègues qui vont être en difficulté. Dan est alors mis face à ses responsabilités vis-à-vis de l'équipe et Stéphane s'appuie sur ma présence pour illustrer son propos. Dan va accepter de rester une heure supplémentaire.

Il est peu évident de refuser de rester face à un coordinateur qui cherche à créer un sentiment de culpabilité en argumentant qu'il faut « soutenir les collaborateurs qui vont se retrouver dans la sauce ». Partir et suivre l'horaire qui avait été établi ou rester une heure supplémentaire et voir ses futurs horaires se modifier instantanément, quels sont les possibles ?

La possibilité de refuser d'effectuer une heure supplémentaire sans craindre de retour négatif existe pourtant bel et bien. Après avoir accédé à deux reprises à des requêtes de modulation, je tente l'expérience en refusant de rester une heure supplémentaire. Aucun reproche ne m'est fait de la part de mes collègues. Le croisement des créneaux et des jours de travail fait que je ne croise aucun de ceux que j'ai pu mettre en mauvaise situation par mon choix de ne pas rester. Les absences étant régulières dans le magasin, surtout avec la situation épidémique, tous les employés ont déjà refusé à maintes reprises des modulations. Refuser a finalement peu d'incidence et les sanctions sont rares. Mathieu qui travaille en 25 heures au secteur « Fruits et Légumes » refuse régulièrement des heures supplémentaires en ne décrochant pas son téléphone. Lorsque les préparateurs voient s'afficher le numéro du magasin, ils sont finalement nombreux à ne pas toujours décrocher et accepter des heures supplémentaires. Celles-ci ne sont pas majorées, sauf pour les horaires du dimanche. Pour les coordinateurs, ces situations permettent néanmoins d'évaluer sur quels préparateurs ils peuvent le plus compter.

Résidant proche du magasin, se rendant disponibles et joignables, certains étudiants qui montrent une grande implication dans l'activité se trouvent très sollicités. Estelle qui est préparatrice au PGC travaille à côté de sa dernière année de Master MEEF. À la fin du service du dimanche, à 13h30, au mois de juin, elle explique que les mois de mai et juin ont été très chargés. Sous l'effet de la modulation, son temps de travail est passé à 20 heures par semaine soit huit heures de plus que les 12 heures inscrites sur son contrat.

Par ailleurs, l'usage de la modulation est inversement proportionnel au lieu d'habitation. L'année passée, Clotilde habitait à quatre stations de Tramway du magasin. Elle était souvent sollicitée. À la fin de la modulation du mois de décembre 2020 elle avait plus de 30 heures supplémentaires. Son déménagement à plus de 5 kilomètres du magasin s'est fait sentir avec un effacement des heures supplémentaires qu'elle réalisait pourtant en nombre conséquent.

De façon tout aussi fréquente, un préparateur peut être « démodulé ». Ce terme traduit une diminution du temps de travail qui est le plus souvent utilisé le jour même. Lorsque l'activité du magasin est plus basse que prévue le préparateur ayant le plus d'heures supplémentaires à son actif est invité à rentrer chez lui. Parfois l'équipe est brièvement consultée pour savoir qui préfère partir et qui préfère rester. En de rare cas, il arrive que le magasin rencontre une baisse d'activité telle que certains créneaux sont annulés quelques heures avant une prise de poste. Un coup de téléphone est passé pour prévenir de ne pas venir travailler et rester chez soi.

Il m'est arrivé une seule fois d'être appelé par Agathe à 16 heures pour me prévenir de ne pas venir à 18 heures. Le magasin a eu peu de clients dans la journée et les préparateurs avaient déjà commencé la réception du « PGC » qui se fait en général à partir de 18 heures 30 ou 19 heures. Il apparaissait comme inutile que je vienne seulement pour réceptionner les produits avant de me faire repartir une heure plus tard par manque d'activité

L'usage de la modulation permet de reporter sur les préparateurs étudiants, plus que sur les préparateurs non étudiants qui ont des horaires plus stables, les « incertitudes dues à l'impossibilité d'anticiper au plus juste la fréquentation (du magasin) »¹⁰⁷. Comme l'ont montré les observations du travail des équipiers chez MacDonald, l'accroissement du volume horaire d'une semaine de travail est presque une norme. Les échanges entre préparateurs du secteur Frais et du secteur PGC indiquent que nous avons tous un crédit horaire de plusieurs heures sur notre emploi du temps. Ce crédit varie entre 8 heures en ce qui me concerne et 22 heures pour certaines préparatrices.

Flexibilité fonctionnelle : recrutement par secteur et polyvalence

Pour organiser le travail, le magasin recrute selon les besoins dans les différents secteurs. Cette façon de procéder donne dans un premier temps l'illusion au préparateur que l'affectation à un poste en fait le seul qu'il occupera. Tel est mon ressenti après mon entretien d'embauche où je repars avec la conviction que si je suis rappelé, ce sera pour travailler exclusivement en préparation au secteur Frais. La lecture du contrat de travail pendant mon premier jour de formation montre pourtant bien que la polyvalence constitue un aspect central de mon activité.

107 . Burnod Guillaume, Cartron Damien, Pinto Vanessa « Etudiants en fast-food : Les usages sociaux d'un « petit boulot », *Travail et emploi*, N° 83, 2000, pp. 144.

Extrait de document 15

Wilfried : [Il lit le contrat de travail]. « Tes principales missions sont de simplifier le quotidien de nos clients, de préparer leurs commandes et d'assurer leur livraison. Pour ce faire, tu accomplis toutes les tâches qui te sont confiées par ton manager contribuant au bon fonctionnement du magasin ».

Extrait de la lecture intégrale contrat de travail pendant l'entretien de formation.

Comme l'indiquent les auteurs, la flexibilité fonctionnelle a plus de mal à apparaître sous le nom de « polyvalence » dans les conventions collectives et les contrats de travail¹⁰⁸. Chez Drive Express le terme n'est pas non plus employé dans le contrat de travail ou la fiche de poste. Or, c'est bien de polyvalence et d'une diversité de tâches à accomplir dont il s'agit¹⁰⁹.

De la même manière que les équipiers en *Fast-food*¹¹⁰, les préparateurs doivent être capables après un mois de formation de tenir aussi le poste de livreur en cas de besoin. Cette polyvalence sert à pallier le manque de livreurs pendant les périodes de forte affluence déclenchant l'envol d'une « intensité événementielle »¹¹¹. La polyvalence sur les différents postes est la même pour les livreurs qui sont formés en préparation après un mois. Leur participation à la préparation des commandes est inverse à la participation des préparateurs en livraison. Les livreurs viennent aider à la préparation lorsque l'enregistrement de nouvelles commandes est important ou pendant les périodes d'accalmie en livraison. Lorsque l'activité est basse, livreurs et préparateurs peuvent être mobilisés dans un autre secteur aux tâches de préparation ou de réception. En parallèle de la formation interne en préparation ou en livraison, les préparateurs et préparatrices sont formés à la réception des produits. En règle générale les créneaux de travail étudiants s'étendent sur des plages horaires de trois heures à cinq heures au cours desquelles ils sont amenés à faire des échanges entre ces tâches au sein de leur secteur et régulièrement dans les autres.

La période d'essai d'un mois sert aux responsables à vérifier l'efficacité du préparateur ou du livreur à son poste de recrutement pour ensuite étendre sa sphère d'occupation dans le cadre

108 . Gadrey Nicole, Jany-Catrice Florence, Pernod-Lemattre Martine, « Chapitre 14. Les employés non qualifiés : quelles compétences ? », dans : Dominique Méda éd., *Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes*, Paris, La Découverte, « Recherches », 2005, p. 259.

109 . Mon contrat de travail personnel et une fiche de poste se trouvent en Annexe 6, pour le contrat et en Annexe 7 pour la fiche de poste.

110 . Burnod Guillaume, Cartron Damien, Pinto Vanessa « Etudiants en fast-food : Les usages sociaux d'un « petit boulot », *Travail et emploi*, N° 83, 2000, pp. 144.

111 . Gollac Michel, « L'intensité du travail. Formes et effets », *Revue économique*, Vol. 56, N° 2, 2005, pp. 197.

de la polyvalence. Plus la formation à la polyvalence est avancée, plus elle agit comme une reconnaissance de l'efficacité des nouveaux venus. L'attribution d'une carte n'indiquant plus le statut de préparateur en « formation » est aussi une façon de reconnaître aux préparateurs leurs compétences. Malgré mon implication au travail, il m'a été laborieux d'atteindre la productivité demandée par mon responsable. Avec ma faible efficacité et mon arrêt de travail, il me faudra attendre deux mois avant d'être considéré comme prêt à être formé en livraison. De plus, c'est seulement un mois avant de quitter mon poste de préparateur qu'il me sera remis une carte de préparateur de commande en bonne et due forme alors qu'une partie de mes collègues, arrivés plusieurs semaines après moi, en possédaient une depuis longtemps. Il faut dire que l'obtention d'une carte n'était pas ma principale préoccupation.

L'organisation du travail des étudiants s'articule essentiellement autour des tâches de réception, de préparation et de livraison que je finis par nommer les trois « piliers de Drive Express ». Le recrutement par secteur et l'attribution d'un poste est une base d'affectation qui indique au préparateur ou au livreur où il sera amené à travailler la plus grande partie de son temps.

La polyvalence et l'injonction à l'autonomie pour ne pas être vu « en train de rien faire » ou de se « planquer » permet au magasin d'avoir constamment une main-d'œuvre productive et en action. La supervision et la mesure du temps effectifs de travail sont des épées de Damoclès renouvelant le principe panoptique de ne pas être vu mais d'être surveillé en permanence. Les situations de calme plat sont rares et généralement les préparateurs sont toujours en activité puisque le flux tendu amène constamment des « retombées » imprévisibles et la polyvalence assure et impose qu'ils trouvent une tâche à accomplir, jusqu'au *picking*¹¹² s'il le faut. Elles sont aussi à la source d'une intensité du travail qui pèse sur la charge mentale des préparateurs et des livreurs due à l'enchevêtrement des trois tâches principales.

L'intensité du travail sur les épaules des étudiants

Dans le travail de préparation et de livraison nous sommes face à une intensité multiforme provenant des contraintes industrielles et marchandes qui se cumulent au port de charge lourde, le piétinement mais aussi les déplacements rapides et incessants. La diffusion permanente de musique et de signaux sonores lié à l'activité s'associe à la mélodie robotique des « TP » et alourdit l'attention que les étudiants doivent garder sur la venue des clients.

112 . Ici le terme renvoie à la collecte des cartons vides ou la collecte de cartons qui ne contiennent plus que quelques produits. S'il n'y a réellement plus rien à faire dans l'entrepôt il y a toujours moyen de trouver des cartons vides ou à vider dont il faut se débarrasser.

Les contraintes que nous citons proviennent d'une organisation particulière qui rapproche encore plus le fonctionnement en flux tendu du magasin de celui des chaînes de *fast-food*. Grâce à son organisation logistique Drive Express est parvenu à mettre en place ce qui faisait l'originalité du flux tendu des *fast-food*, à savoir l'imbrication d'un « flux-client » et d'un « flux-productif »¹¹³ qui fait continuellement pression sur les salariés.

Du chariot de préparation au chariot de livraison : le cumul des contraintes

La contrainte industrielle renvoie à la discipline d'entrepôt supportée par la machine panoptique. Elle se double d'une contrainte marchande que nous allons désormais présenter.

Ayant été moi-même préparateur polyvalent, il m'a été possible de réaliser de très nombreuses livraisons. Cette mobilité entre les postes m'a permis d'analyser plus finement comment les contraintes ne pèsent pas de la même manière selon le poste occupé. Les livreurs sont en permanence confrontés à l'assemblage rapide des caisses de produits et à l'attention qu'ils doivent porter à une livraison dans un délai minimal ainsi qu'à toutes les demandes des clients¹¹⁴. Le cumul des deux contraintes flotte constamment au-dessus d'eux.

En préparation, le cumul des contraintes est moins présent mais reste une composante principale de l'activité. À tout moment, pendant les périodes d'accroissement de l'affluence, les préparateurs doivent être prompts à « décrocher » de leur préparation. Les horaires du midi à partir de 11 heures 30 et du soir entre 18 heures et 20 heures sont, avec les après-midis du vendredi, du samedi et le dimanche matin, les périodes de travail les plus intenses. La venue massive de clients submerge les livreurs qui n'ont plus la capacité d'assurer la livraison des clients en moins de 5 minutes. Les préparateurs doivent alors soutenir leurs collègues du secteur « livraison » pour faire en sorte qu'un maximum de livraisons ne dépasse pas le temps réglementaire. Le chiffre d'affaires du magasin et les mesures de son efficacité sont en jeu. Les responsables veillent à ce que nous respections la nécessité de décrocher car de l'évaluation des livraisons réalisées en moins de 5 minutes dépendent leurs primes. C'est pour ces raisons qui ne sont jamais explicitées que les préparateurs sont souvent interpellés via les haut-parleurs ou parfois oralement par les coordinateurs. En mettant en avant l'importance de soutenir ses « collaborateurs », les responsables et les coordinateurs rappellent aux préparateurs qu'ils doivent décrocher dès qu'ils entendent la sonnerie indiquant qu'une préparation a dépassé les 2 minutes trente et que les livreurs ont besoin de soutien.

113 . Durand Jean-Pierre, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004, pp. 154.

114 . À titre d'exemple, les clients sont souvent sceptiques sur l'état des fruits et des légumes et sont en droit de demander à ce que le produit figurant dans la préparation soit changé.

Pour éviter toute situation de pénurie de livreurs en cas de forte affluence et au cas où aucun préparateur ne décrocherait, les coordinateurs choisissent un « premier livreur » dont le rôle sera d'être le premier à décrocher en cas de besoin. L'attribution de ce rôle n'est possible que si deux préparateurs au minimum se trouvent dans le secteur. De manière indicible, pour la plupart des préparateurs, ce fonctionnement permet d'alléger la charge mentale qui s'ajoute au travail lorsqu'il faut choisir entre « décrocher » ou poursuivre sa préparation.

Pour assurer la polyvalence des préparateurs pendant une préparation de commande les fonctionnalités du « TP » permettent d'utiliser un second identifiant d'« urgence ». Dans mon cas mes identifiants sont « 2410 » pour mon identifiant principal et « 2411 » pour mon identifiant d'urgence. Ce second identifiant permet de se connecter sur un autre compte pour « décrocher » et contourner une procédure lancée par un identifiant et qui ne permet pas de débiter une autre tâche. Lorsque les livreurs n'ont plus besoin d'aide, les préparateurs qui ont décroché se reconnectent à leur identifiant principal pour terminer leur « tâche en cours ».

C'est ici que se situe le paradoxe de l'autonomie exposé au début de ce travail. Le « TP » combine la capacité de contraindre les préparateurs en prescrivant rigoureusement leur travail tout en assurant leur flexibilité fonctionnelle. Tout en réduisant l'autonomie dans la tâche productive, il impose paradoxalement une autonomie dans le choix des tâches lors des périodes d'intensification de l'activité.

La charge mentale due à la prise de décision explose lorsqu'un préparateur est seul présent dans son secteur. Celui-ci n'a aucune visibilité sur l'ensemble du magasin et à plus forte raison lorsqu'il est au secteur frais qui est le plus enclavé. Il peut se retrouver dans une situation de choix qui est parfois peu évidente.

À plusieurs reprises je me suis moi-même retrouvé dans deux situations opposées dans lesquelles mes choix ont été sanctionnés tantôt négativement, tantôt positivement. La première fois je travaillais entre 10 heures et 13 heures. En observant que le nombre de commandes ne désemplissait pas, je me suis cantonné à la préparation en ignorant les signaux sonores. Wilfried et les personnes de l'accueil m'ont repris quelques fois sur mon absence en livraison en me demandant de décrocher. La seconde fois, malgré les retombées incessantes, j'ai pris la décision de soutenir les livreurs. Mais la prise de livraison m'a plongé dans une situation inextricable où le nombre de commandes a continué d'augmenter et le temps imparti pour les réaliser s'amenuisait à grande vitesse. Wilfried a donc dû faire appel aux livreurs qui étaient à présent délestés de l'affluence des clients pour m'aider. Mes choix ne m'ont absolument pas été reprochés.

Ces situations sont tacitement retenues comme critères de mesure du préparateur efficace ou prometteur. Le bon préparateur sait user de son libre-arbitre pour savoir à quel moment il doit décrocher en anticipant parfois la suractivité des livreurs. Pour cela, il se repère aux différents

jingles diffusés dans l'entrepôt par les hauts parleurs. La connaissance de chaque *jingle* permet aux préparateurs d'apprécier la situation des livreurs à l'extérieur. Nous devons en permanence être à l'affût de ces indications sonores ce qui alourdit aussi la charge mentale de travail.

En entendant plusieurs fois sonner le *jingle* indiquant l'arrivée d'un nouveau client, le préparateur peut anticiper le manque de livreurs disponibles pour assurer des livraisons en moins de cinq minutes. Il est aussi à même de décider de ne pas décrocher si le nombre de commandes et de retombées est trop important quand bien même la cavalcade retentissante annonce des temps d'attente qui ont dépassé les 5 minutes réglementaires. Dans ce cas, il ne décroche que si cela lui est explicitement demandé par les personnels de l'accueil ou les responsables. Ces derniers qui ont un regard sur l'ensemble du magasin grâce à la « supervision » peuvent décider de l'ordre des priorités et les communiquer. Un préparateur n'est finalement pas mal perçu s'il estime qu'il doit continuer ses préparations puisqu'il ne peut pas avoir un regard sur toute l'activité du magasin. Il le sera, s'il ignore constamment les messages d'alertes des responsables.

L'attention portée aux signaux sonores ajoutent de l'intensité au travail et de l'usure auditive. Ce repérage au son permet de ne pas perdre un millième de seconde en vérifiant sur l'écran du TP si celui-ci affiche une boîte de dialogue signifiant une erreur ou la fin de la préparation. Comme chez les préparateurs de commande travaillant avec la commande vocale, le préparateur de commande chez Drive Express réagit aussi, mais dans une moindre mesure, à des signaux sonores¹¹⁵. L'oreille interprète constamment ces signaux. Les préparateurs scannent en continu sans se soucier des bruits mais ils sont extrêmement nombreux dans l'entrepôt et la musique envoyée dans les haut-parleurs ajoute une pénibilité au travail. Cela est d'autant plus vrai pour moi qui ne me retrouve pas dans l'ambiance musicale choisie par mes collègues. Rap hargneux et vocodérisé ainsi que musique de radio sont au programme pendant plusieurs heures avec des playlist qui tournent en boucle et se répètent. De toute façon, il n'est pas aisé d'échapper à la musique populaire et les sociologues l'on déjà constaté¹¹⁶. En fin de compte, cela reste cohérent avec l'aspect répétitif de notre travail.

Jimmy est très attentif aux bruits négatifs pour taquiner les malheureux qui se sont trompés de produit. Les bruits permettent de savoir ce qu'il se passe dans la préparation du collègue et c'est un repère sur lequel s'appuient les coordinateurs pour évaluer l'efficacité des préparateurs.

115 . David Gaborieau, « “Le nez dans le micro”. Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution alimentaire », La nouvelle revue du travail, 2012, pp. 5.

116 . Intervention de Samuel Coavoux le 21 janvier 2021 à l'UFR de sociologie de l'Université de Santen. Samuel Coavoux est chercheurs au Centre Max Weber, UMR 5283). Titre de l'intervention, « Observer l'écoute musicale. Enjeux et limites de l'usage des traces de l'activité en ligne pour la sociologie la culture ».

À la fin d'une préparation je n'ai pas été attentif au signal de fin et me suis lancé dans la zone 18 suivante pour aller y chercher un hypothétique produit. Jimmy m'interpelle rapidement et me fait remarquer que j'ai fini ma préparation : « Mais qu'est-ce tu fous mec, t'as fini ta prép'. T'as pas entendu ». Moi non, je n'ai pas entendu mais lui si et il est toujours le plus réactif du secteur sur les signaux sonores de l'entrepôt.

« Le challenge », se prendre au « jeu » productif ou se mettre en retrait

Les préparateurs réagissent de différentes façons à l'intensité de leur travail et au cumul des préoccupations industrielles et marchandes. Soit par une réticence à répondre à la contrainte marchande soit par un engagement enjoué dans la nouvelle tâche qui s'impose soudainement. De manière théorique le cumul des tâches est soit, ressenti comme une intensification du travail, soit, comme un enrichissement des tâches¹¹⁷.

Pour certains comme Nathan, la polyvalence entre la préparation de commande et la livraison est perçue comme un alourdissement du travail et une perte de stabilité dans la tâche. Pour reprendre les termes de Michel Gollac, « l'organisation industrielle engendre (pour certains préparateurs) une activité de fond que la réponse aux clients vient interrompre »¹¹⁸. L'apparition soudaine d'une préoccupation marchande à laquelle les préparateurs doivent répondre vient perturber le rythme de travail et oblige à courir en livraison pour commencer à remplir le chariot de livraison.

D'autres y voient un moyen de se dégager du parcours répétitif de préparation de leur secteur. Au secteur frais, Jimmy et Erwan sont des « décrocheurs nés » qui excellent dans la prise de livraison. En se mettant rapidement sur leur identifiant d'urgence pour prendre une livraison, ils échappent temporairement au froid, peuvent échanger quelques mots avec les clients pendant le chargement du coffre et avec les autres livreurs sur leur chemin. Le cumul des contraintes semble alors moins vécu comme un alourdissement du travail mais comme la possibilité d'étendre ses activités et rompre la monotonie de la préparation.

117 . Gadrey Nicole, Jany-Catrice Florence, Pernod-Lemattre Martine, « Chapitre 14. Les employés non qualifiés : quelles compétences ? », dans : Dominique Méda éd., Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes. Paris, La Découverte, « Recherches », 2005, p. 263. Nous précisons que les termes employés ici ne sont pas ceux des enquêtés. Les différentes façons de vivre subjectivement l'intensité objective du travail n'a pas fait l'objet d'une exploration dans le cadre d'entretiens sociologiques semi-directifs.

118 . Gollac Michel. « L'intensité du travail. Formes et effets », Revue économique, Vol. 56, N° 2, 2005, pp. 202.

Les préparateurs qui répondent positivement à l'accumulation des tâches se prennent alors aux « jeu » productif ¹¹⁹ qui s'impose à eux.

Pour stimuler la productivité de leurs préparateurs, les responsables et les coordinateurs mettent régulièrement en place des « jeux » productifs qui répondent au nom de *challenge*. Ces jeux prennent la forme d'un concours au cours duquel les préparateurs vont comparer leurs performances en comptant, soit le nombre de préparation, soit le nombre de lignes qu'ils sont capables de faire dans un temps défini. Pour attirer les préparateurs, l'équipe de direction n'hésite pas à mettre en jeu des produits du magasin qui seront démarqués. Traditionnellement une bière est mise en jeu.

Cette façon de procéder n'est pas nouvelle et est décrite comme une façon de « constituer certaines performances productives en “défi ” pour réinvestir un travail peu qualifié d'enjeux valorisés ¹²⁰ dans l'entreprise. Les *challenges* permettent de renouveler l'investissement des étudiants sur un mode ludique en simulant par exemple la course de *stock-car* qui peut être dangereuse pour les tibias.

Avec les salariés non-étudiants à temps plein et à temps partiel, les étudiants réalisent les tâches les plus standardisées, ses membres sont interchangeable et soumis à d'intenses contrôles de productivité.

Ce sont les préparateurs et notamment les étudiants qui assurent la gestion du flux tendu. C'est donc bien un travail qui bien que non qualifié ou non reconnaissant des compétences qu'il demande, nécessite une forte mobilisation à tout instants de la part des préparateurs.

Une « implication contrainte » provisoire

Deux questions se posent suite à ces nombreuses observations : quelles sont les marges dont disposent les préparateurs de commandes étudiants pour échapper aux flexibilités temporelles et fonctionnelles ? Quelles pourraient être les raisons de l'acceptation des contraintes et de l'intensité du travail ?

Les marges de libertés dont disposent les préparateurs sont extrêmement restreintes. Au cours de notre travail de préparation, nous sommes contraints de répondre aux exigences productives de l'entreprise sans quoi nous pouvons ne pas conserver notre poste. L'organisation de la tâche détermine également un « *one best way* » taylorien qu'il est quasiment impossible

119 . Burnod Guillaume, Cartron Damien, Pinto Vanessa « Etudiants en fast-food : Les usages sociaux d'un « petit boulot », *Travail et emploi*, n°.83, 2000, pp. 150.

120 . Burnod Guillaume, Cartron Damien, Pinto Vanessa « Etudiants en fast-food : Les usages sociaux d'un « petit boulot », *Travail et emploi*, n°.83, 2000, pp. 150.

de contourner et d'arrêter pendant un cycle. Dans le cadre de la polyvalence, préparateurs et livreurs sont rarement inoccupés sauf en de très rare cas de baisse d'affluence ou de commandes généralisées dans tous les secteurs. L'accumulation d'une contrainte de productivité, dans des tâches sans aucune marge d'aménagement, et d'une contrainte marchande où il faut faire face à l'injonction d'autonomie, conduit les préparateurs à faire sans arrêt face à un travail intense qui s'impose à eux. Coordinateurs et responsables surveillent en permanence la productivité des préparateurs et des livreurs. Ils restent attentifs au maintien et, quand cela est possible, à l'augmentation de la « productivité-débit ». Il est difficile d'échapper à la flexibilité fonctionnelle car le temps d'activité sur les tâches est mesuré et comparé à notre temps de travail planifié. Si nous restons « à ne rien faire » l'encadrement peut le voir dans nos statistiques.

Il est plus simple de contourner la flexibilité temporelle. Le préparateur peut tout d'abord indiquer des indisponibilités dans son emploi du temps. C'est ce que j'ai moi-même fait en demandant à être placé en indisponibilité les lundis et mardis toute la journée. Les plannings sont très souvent établis trois semaines à l'avance ce qui laisse toujours la possibilité de prévenir d'une impossibilité de venir sur un horaire déjà prévu. Les livreurs et préparateurs étant interchangeable entre eux, de nombreux arrangements sont aussi possibles pour échanger des horaires de travail. Que ce soit Nathan ou moi qui travaille le samedi matin, cela a peu d'importance pour les responsables qui demandent seulement à être tenus au courant par un e-mail pour conserver une trace écrite. Nous pouvons également refuser une modulation proposée par notre responsable ou coordinateur le jour pour le lendemain ou le jour même.

Dans des cas plus rares certains préparateurs retournent l'usage de la modulation à leur avantage. Par exemple, Yoan a plusieurs fois envoyé des mails à quatre heures du matin en boîte de nuit pour prévenir qu'il ne viendrait pas travailler alors qu'il doit se trouver en préparation quelques heures plus tard. Si les horaires peuvent devenir imprévisibles, le comportement des livreurs peut le devenir tout autant et Drive Express rencontre souvent des problèmes de sous-effectif pour cette raison. Si « l'implication contrainte » et les flexibilités ne sont pas définies comme telle par les étudiants, elles restent perçues et vécues à leur manière comme des contraintes avec lesquelles ils prennent des distances. L'engagement de certains peut être très conséquent dans la productivité pendant le temps de travail et certains étudiants comme Yoan estiment donner suffisamment de leur personne pour s'autoriser parfois à faire faux bond aux planning établis. Le système de rémunération assure le versement des salaires même si des heures manquent à leur actif. Ne pas venir travailler et avoir quelque heure manquante ne devient donc pas un problème financier. Mais ce comportement possède un revers. Les responsables deviennent attentifs aux heures effectuées quand approche la fin d'une période de

modulation. Afin de ne pas perdre des heures à rentabiliser, les responsables peuvent charger lourdement les dernières semaines de la période de modulation.

Avec de faibles marges de manœuvre les étudiants répondent, pour la plupart d'entre eux, positivement à l'intensité du travail en s'impliquant dans le « jeu productif ».

Ce qui semble néanmoins pouvoir expliquer l'implication des étudiants est le rapport qu'ils entretiennent avec leur travail rémunéré qu'ils exercent à côté de leurs études. Les préparateurs, les livreurs y compris les coordinateurs affirment tous ne pas vouloir « faire de Drive Express leur vie » ou plutôt de ne pas rester chez Drive Express toute sa vie. Sans exception, sauf en ce qui concerne les responsables, ils appréhendent leur activité comme un travail provisoire. La fin du mois de juin est une bonne occasion de constater ces dires. Bastien va repartir bitumer les routes de nuit en s'inscrivant dans une agence d'intérim. Les étudiants en fin d'études mettent tous fin à leur CDI. Les départs comme celui de Mélissa de l'accueil sont encore plus souriants lorsque la fin des études se coordonne avec une embauche qui correspond aux diplômes obtenus. Pour ceux qui restent, l'avenir ne s'écrit pas chez Drive Express indéfiniment. Il s'agit d'un îlot de réflexion et aussi d'une source financière pour ceux qui ont arrêté leurs études en cours de route et se sentent, provisoirement, bien chez Drive Express.

Permanences et changements dans le monde du travail

Substitution d'un modèle productif ou multiples greffes d'innovation ?

Le modèle en Flux tendu à main-d'œuvre réduite a-t-il été supplanté par le modèle productif proposé par l'entreprise Drive Express ou en constitue-t-il une version améliorée par de multiples innovations technologiques ? S'il est présenté comme transitoire, son auteur n'en précise pas moins qu'en 2004, ce modèle était loin d'avoir épuisé ses potentialités si les innovations technologiques le soutenaient.

En *pure-player* Drive Express a mis en place un modèle productif qui comme nous l'avons dit a été conceptualisé « prêt à l'emploi » et que l'on pourrait penser « sans précédent ». Mais ce serait oublier l'histoire et les fondateurs de la pensée sur l'organisation du travail et sa surveillance dont les préceptes disciplinaires ont toujours cours ainsi que les évolutions technologiques des outils de production et de surveillance.

Ainsi le modèle productif de Drive Express ne s'est pas substitué mais a hérité de la conceptualisation taylorienne des tâches de travail et de l'étude des temps et mouvements tout comme il l'est de la parcellisation fordiste des tâches. Dans l'entrepôt du magasin, les secteurs de préparation sont rigoureusement pensés. Les temps et gestes opératoires sont disséqués et mesurés avec une précision chirurgicale pour constituer un « *one best way* » de la préparation réduisant considérablement les marges de manœuvre des préparateurs et préparatrices de commandes. Son modèle en flux tendu piloté non plus par la planification d'une offre mais par la demande des clients qui n'a pas disparu mais évolué avec l'arrivée du e-commerce et la démocratisation de l'usage des TIC par les consommateurs. Instaurant en même temps une plus forte imprévisibilité dans le travail calqué sur la plus grande imprévisibilité des comportements des consommateurs.

Les innovations et les usages des TIC ont bel et bien joué leur rôle dans les évolutions du modèle. Elles ont permis un renforcement de l'agrégation des organisations marchandes et industrielles avec une répercussion de ses contraintes directement en direction de la main-d'œuvre exécutive. Nœud central des connexions entre préoccupations industrielles et marchandes sur le lieu et le temps de travail, les « TP » assurent une polyvalence entre les postes nécessaire à la gestion « minute » de ces préoccupations. Dans le cadre d'une meilleure adaptation à la demande elles permettent une planification au plus juste du volume de la main-

d'œuvre selon les heures creuses ou hautes d'activité. Constituée en grande partie par une population étudiante dont la position et le temps social permettent ces ajustements. Ce faisant les étudiants constituent une main-d'œuvre d'ajustement permettant une rentabilité maximum et sans rompre le flux des préparations.

Si les innovations des TIC sont si importantes dans leur capacité à combiner des modèles productifs et à assurer l'ajustement d'une production à une demande, elles le sont également dans leur capacité à renforcer et à pousser toujours au plus près des travailleurs la surveillance de leurs actes. Nœud et merveille technologique, les « TP » sont des outils « 2 en 1 » qui organisent et surveillent. D'aucuns diront qu'ils orientent pour aider et mesurer pour une égalité de traitement entre chaque travailleur. Dans les faits, ils permettent une individualisation et un suivi rapproché de la productivité. Formidable outil de contrainte pacificatrice et de pression pour conserver un poste sous couvert d'un calcul rationnel de la machine. Cet outil permet la mesure des temps au millième de seconde et l'enregistrement de chaque action qui passe par son scanner. Rien ne lui échappe et les salariés le savent sans savoir à quel niveau de détail les données qu'il enregistre seront auscultées par leurs responsables. Il est le déploiement du système panoptique du magasin qui rappelle sans voix mais par bruitage robotique la possibilité d'être surveillé à un moment ou un autre, en temps réel ou en différé via les tableaux de productivité. Il est le nœud de la discipline.

Ce qui fait l'efficacité du modèle productif de l'entreprise assisté par le panoptisme numérique est sa capacité à discipliner les travailleurs et à les inscrire dans un processus d'implication contrainte. Le système disciplinaire et les exigences du flux-tendu se combinent eux aussi. En acceptant de travailler dans une organisation en flux-tendu le salarié accepte de travailler sous les contraintes de temps que celui-ci lui impose. Dans une organisation combinant des contraintes marchandes et industrielles directement aux préparateurs et gérée par une grande polyvalence ces conditions de travail mobilisent sous une forte pression du temps leur attention mentale et leur capacité physique.

Pour répondre non seulement aux contraintes du flux mais aussi aux objectifs financiers de l'entreprise, l'encadrement continue de jouer un rôle dans la surveillance de ses travailleurs afin de les contraindre au rythme de travail nécessaire. L'exigence de flux est alors objectivée par les données collectées par les progiciels et se cristallise dans l'établissement d'une productivité individualisée. Les outils panoptiques, leurs « mouchards », et les tableaux sont essentiels dans le travail managérial des responsables et coordinateurs qui s'appuient sur les tableaux qu'ils produisent pour faire intérioriser à leurs salariés la « discipline d'atelier » de préparation de commandes au cours des entretiens individuels. En individualisant les objectifs productifs, les responsables font glisser la responsabilité de certains dysfonctionnements aux préparateurs qui n'atteignent pas la productivité demandée. Les lignes de productivité à atteindre en secteur

sont une norme de l'entreprises à respecter qui permet d'imputer une responsabilité non pas aux fragilités et aux imprévus de l'organisation du travail en flux tendu mais à une unité productive individuelle. Il y a alors un phénomène de diminution de la responsabilité collective comme c'est le cas dans le travail des pompiers étasuniens qui interviennent dans la lutte contre les feux de forêt. Le non respect d'une liste de 10 consignes et de 18 situations risquées à éviter auxquels les pompiers doivent se soumettre, entraîne systématiquement en cas d'incidents une déresponsabilisation du groupe qui fait porter sur l'accidenté seul la responsabilité de sa blessure ou de sa mort¹²¹. Comme nous le notions dans ce travail, la productivité est individualisée mais la parcellisation des tâches en créant une interdépendance entre les équipes crée une responsabilité collective. Celle-ci peut finalement être individualisée et imputée à un préparateur ou une préparatrice dont l'on connaît la productivité où dont l'on peut connaître la responsabilité via les outils panoptiques. Le travail en équipe combiné à une individualisation de la tâche et la possibilité de connaître précisément par qui et comment celle-ci a été réalisé engendre une pression supplémentaire sur chacun des préparateurs.

En combinant des innovations de l'organisation du travail de divers modèle productifs et leurs contraintes, le modèle FMR de Drive Express produit une forte intensité de travail qui pèse dans les conditions de travail des préparateurs et préparatrices de commandes. Celle-ci s'incarne premièrement dans la demande managériale de ne pas « rester à ne rien faire » et s'impose par le flux tendu dans la combinaison des contraintes marchande et industrielle. Compétence non reconnue, la polyvalence qui est assurée par le « TP » en permettant un cumul des tâches en passant instantanément de la préparation à la livraison, fait peser dans les conditions de travail une forte flexibilité fonctionnelle. Les promesses faites à la clientèle par l'entreprise sur la préparation en trente minutes et la livraison en moins de cinq font peser une lourde contrainte temporelle et impose un rythme de travail soutenu pour prévenir des retombées imprévues.

À ces situations s'ajoutent les bruits des hauts parleurs qui pressent les préparateurs de changer de postes et sont omniprésents. Tous les préparateurs et préparatrices ont rêvé au moins une fois des étagères des secteurs et entendus la symphonie robotique pendant leur sommeil. La pression du temps et le port de charge lourde font courir le risque aux salariés de se blesser au travail. Ce n'est plus un mystère, « le mal de Drive Express » ce sont les lombalgies et les tendinites dues la répétition des gestes qui sont la cause de frottements et de la tension continue des muscles et des tendons.

Entre polyvalence, rythme de travail et répétition des gestes, l'organisation du travail sur le

¹²¹ . Desmond Matthew. « Des morts incompetents », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol 165, N°5, 2006, p.8-27.

modèle du flux tendu à main-d'œuvre réduite crée les conditions d'un travail « sans temps morts » similaires à celles d'un ouvrier à la chaîne qui sont acceptées par la main-d'œuvre en raison d'un rapport provisoire à l'activité de préparation ou d'une perspective d'ascension permettant de s'extraire de certaines contraintes du flux tendu.

Extension du salariat étudiant en France et à l'international

L'importance que prend le réseau logistique dans notre économie mondialisée interroge les mutations du capitalisme. La révolution logistique a redessiné de nouveaux rapports de production qui déterminent de nouveaux rapports sociaux entre employeurs et salariés. Dans le cas de notre étude, il s'agit d'une reconfiguration dans l'emploi massif d'étudiants comme main-d'œuvre d'ajustement. Si notre travail ne permet pas de rendre compte correctement de l'ampleur du phénomène, l'apparition et l'expansion des magasins *drives*, tout enseignes confondus, a eu un impact sur l'extension du salariat étudiant.

S'il n'appartenait pas à ce mémoire d'étudier le rôle de l'État dans la législation du salariat étudiant, certaines questions se posent en ce qu'il permet aux entreprises l'usage d'une main-d'œuvre étudiante qui poursuit le processus de flexibilisation du travail et pose l'hypothèse de la pérennisation et de l'extension du salariat étudiant.

Plus récemment nous observons une sorte de renforcement dans les liens entre universités, écoles et entreprises qui interroge sur un processus d'extension du salariat étudiant.

Les indices de cette expansion sont visibles à la fois à l'international comme au Canada et sur le territoire national Français. Le raisonnement général sur ces indices peut être similaire à celui de Gérard Noiriel sur l'immigration. La mobilisation de la main-d'œuvre étudiante permettrait d'accompagner, comme la main-d'œuvre immigrée, les évolutions de l'économie capitaliste, de soutenir la reprise de la croissance et flexibiliser une partie du travail dans certains services. Pour Gérard Noiriel l'usage d'une main-d'œuvre immigrée au XIX^e siècle avec des populations venues d'Europe de l'est puis de l'Espagne et de l'Italie au XX^e siècle a servi à faire face au déficit chronique de main-d'œuvre ouvrière pendant les périodes d'expansion du capitalisme¹²².

122. Noiriel Gérard, « L'immigration, une histoire en friche », *Anales. Économie, société, civilisations*, 41^e année, N° 4, 1986. P.751-769.

Sean Fraser, le ministre de l'immigration du Canada a annoncé le vendredi 7 octobre l'augmentation du volume d'heures de travail réalisable par les étudiants étrangers¹²³. A l'extérieur du campus ces étudiants pourront travailler plus de 20 heures hebdomadaires. En discussion depuis de long mois au Canada, l'objectif de ce changement dans le permis de travail des étudiants étrangers vise principalement à résorber la pénurie de main-d'œuvre post pandémie à laquelle fait face le pays. Pour le ministre cela permettrait aux étudiants étrangers de mieux subvenir à leur besoin d'autant plus que leur frais d'inscription sont plus élevés que ceux des étudiants canadiens. De son côté Maya Labrosse, présidente de la Fédération collégiale du Québec soulève la question des répercussions d'une telle mesure sur la réussite des étudiants. Cette extension du droit de travail des étudiants étrangers n'est pas sans questionnement quant à la concurrence aux études que peut créer une augmentation du travail hebdomadaire bien qu'elle soit très bien reçue selon les sondages par les étudiants étrangers. La mobilisation d'une main-d'œuvre étudiante immigrée peut s'inscrire dans la « théorie du système-monde » de Wallerstein selon laquelle l'expansion des activités capitaliste nécessite la mise en mobilité de populations venues de l'étranger pour soutenir ses marchés. La place et l'action des autorités politiques est ici très importante pour légiférer sur la venue de ces populations et ses conditions d'emploi¹²⁴.

En France, la question des liens entre temps d'études et travail en entreprise est également d'actualité. Au début du mois de mai 2023, le gouvernement a publié 12 nouvelles mesures pour réformer l'apprentissage des élèves en lycée professionnel. Le président Emmanuel Macron a également rappelé l'importance pour le gouvernement de maintenir des passerelles entre le temps des études universitaire et le monde de l'entreprise par ces mots¹²⁵ : « J'en suis convaincu, nous devons aller vers un système qui valorise davantage encore les stages, les engagements associatifs, l'entrepreneuriat, les séjours à l'étranger, toutes les expériences

123 . Les étudiants étrangers pourront travailler plus de 20 heures par semaine. Anne-Marie Provost 8 octobre 2022. Site Internet : <https://www.ledevoir.com/economie/762329/les-etudiants-etrangers-au-canada-pourront-dorenavant-travailler-plus-de-20-heures-par-semaine> . Observalgerie. Immigration Canada : Du nouveau pour les étudiants étrangers. Ali Aomar 8 Octobre 2022 - 14:55. Site Internet : <https://observalgerie.com/2022/10/08/societe/immigration-canada-nouveau-etudiants-etrangers/> . Ici.Radio-Canada. Les étudiants étrangers pourront travailler davantage à partir du 15 novembre. La Presse canadienne. Publié 2022-10-07 | Mis à jour le 8 octobre 2022. Site Internet : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1923208/assouplissement-ottawa-etudiants-etrangers-limite-travail-20-heures-par-semaine>

124 . Rea Andrea, *Sociologie de l'immigration*, Paris, La Découverte, Collection « Repères », 2021.

125 . Discours du président de la République à l'occasion du 50ème anniversaire du congrès de la conférence des présidents d'universités. 13 janvier 2022.

formatrices sur le site universitaire, le campus mais en ce qu'elles permettent aussi des allers-retours à l'étranger ou vers d'autres lieux ».

Sur le territoire, les entreprises sont nombreuses à recruter parmi les étudiants en études. Après des entreprises comme Ikea, Décathlon, les supermarchés, les drives, les *fast-foods*, ce sont désormais les entreprises de transport en commun des grandes villes qui recrutent dans cette tranche de la population. C'est dans le cadre d'accord entre les entreprises et les écoles que ce système de recrutement des étudiants s'est mis en place ce qui renforce le lien entre temps d'étude et activité salariée en entreprise.

Cette initiative a débuté avant 2014 à Lyon¹²⁶. Dans la perspective d'étendre son réseau et d'ouvrir de nouvelles lignes l'entreprise Kéolis a initié un partenariat avec l'Institut National des Sciences Appliquées (INSA) qui forment des ingénieurs. Cet accord permet le recrutement d'étudiants et d'étudiantes afin de combler le besoin de conducteurs et conductrices sur les nouvelles lignes en particulier sur les week-ends, les vacances scolaires et les congés des titulaires.

Initialement les contrats en partenariat avec l'entreprise concernaient les étudiants étrangers inscrits dans l'école, avec comme objectif de les soutenir dans le financement de leurs études lorsqu'ils n'étudiaient pas dans le cadre des échanges ERASMUS. Depuis 2014, cet accord s'est étendu aux étudiants de deuxième année. Les contrats en partenariat sont intégrés à la validation du « stage ouvrier de première année d'étude » et s'est également ouvert aux étudiants de première année. Une fois engagé après une formation de 6 semaines et un test psychométrique, les étudiants inscrivent sur l'intranet d'une agence d'intérim leurs disponibilités et peuvent consulter les horaires sur lesquelles ils sont appelés. Tous les ans, Kéolis recrute 300 stagiaires et propose des contrats en alternance à une trentaine d'étudiants. Le partenariat entre Keolis et l'école d'ingénieurs inscrit cette activité rémunérée dans le cadre d'une continuité entre les études suivies et le « job » étudiant qui entre ainsi moins en concurrence avec les études. Ce partenariat permet également à ces étudiants de bénéficier d'un abonnement gratuit au réseau et certainement à l'entreprise d'échapper à certaines cotisations patronales.

Ce système s'est étendu à d'autres villes comme Orléans et Lille. Plus récemment le réseau

126 . Le Figaro étudiant. Conducteur de tram et de métros, le nouveau job étudiant en vogue. Par Antoine Lhermenault. Publié le 31/07/2014 à 14:56 • Mis à jour le 01/08/2014 à 12:02. Site Internet : <https://etudiant.lefigaro.fr/stage-emploi/actu/detail/article/conducteur-de-tram-le-nouveau-job-etudiant-en-vogue-7076/> . 20 Minutes Lyon: Les étudiants aux manettes des transports en commun. Caroline Girardon Publié le 21/06/18 à 09h05. Site Internet : <https://www.20minutes.fr/societe/2293559-20180621-lyon-etudiants-manettes-transports-commun> . Le progrès.fr. À 20 ans, elle pilote déjà le métro de la ligne A. Par Yann Lagarde - 24 août 2015 à 05:00 - Temps de lecture : 2 min. Site Internet : <https://www.leprogres.fr/rhone/2015/08/24/a-20-ans-elle-pilote-deja-le-metro-de-la-ligne-a>

de transport de la ville de Nantes recrute des jeunes gens en CDI à temps partiel étudiant depuis 2018¹²⁷. Cette fois-ci le recrutement est ouvert à tous les étudiants de la ville et de plus de 18 ans. Après 120 heures de formations étalées sur trois mois au lieu d'un seul pour la formation normale, les étudiants et étudiantes sont habilités à conduire un Tramway de la SEMITAN (Société d'économie mixte des transports en commun de l'agglomération nantaise). Ils sont ici aussi recrutés pour conduire le week-end, une semaine pendant les vacances scolaires et pour un mois à la période d'été. L'offre se veut attrayante puisque le salaire est à 40 % supérieur au SMIC horaire et donne accès à certaines primes. En quatre ans un groupe de huit étudiants recrutés en 2018 est passé à 30 en 2022. Une part encore marginale au milieu des 700 agents de la TAN habilités à conduire un tramway.

Ces recrutements ont été progressivement acceptés par les syndicats de la CFDT et de la CGT qui ont cependant conservé des réserves sur l'emploi de cette main-d'œuvre. Ils ont notamment dénoncé une initiative qui encourage à profiter des étudiants en situation de précarité pour financer leurs études pour les faire travailler au lieu d'étudier. Une autre tension tourne autour de l'usage de cette population qui pourrait devenir une variable d'ajustement bien qu'elle puisse susciter des vocations. Une vocation qui peut être appréhendée selon le modèle de Vanessa Pinto mobilisé dans notre travail comme des formes d'éternisation ou bel et bien des vocations. L'emploi de conducteur serait éventuellement un « job » étudiant vocationnel et le temps des études une période de flottement au cours de laquelle les jeunes profiteraient du mode de vie et des loisirs étudiants avant d'entrer pleinement sur le marché du travail dans le secteur des transports en commun ou assimilé au transport.

Enfin, les conducteurs et conductrices de leur côté ont dénoncé une dévalorisation de leur travail qui demande des savoir-faire techniques et un certain degré de responsabilité. Le parcours « normal » de formation à la TAN est d'abord celui de l'obtention d'un permis D pour apprendre à conduire des bus et retenir les parcours. Par la suite les agents espèrent conduire

127 . Le figaro étudiants.fr. À Nantes, conduire un tramway devient un job étudiant.Figaro Etudiant • Publié le 09/03/2018 à 16:41. Site Internet : https://etudiant.lefigaro.fr/article/a-nantes-conduire-un-tramway-devient-un-job-etudiant_c13acc46-21f9-11e8-a6cc-66af7304141a/ . Europe 1. Nantes : à 19 ans, des étudiants conduisent les tramways. Pierre-Baptiste Vanzini 14h59, le 22 septembre 2018. Site Internet : <https://www.europe1.fr/societe/nantes-a-19-ans-des-etudiants-conduisent-les-tramways-3761870> . Actu.fr. Transports à Nantes : la TAN recrute des étudiants pour conduire les tramways.Publié le 16 Fév 2022 à 7:32 Par Laure Gentil. Site Internet : https://actu.fr/pays-de-la-loire/nantes_44109/transports-a-nantes-la-tan-recrute-des-etudiants-pour-conduire-les-tramways_48703810.html . 20 Minutes Nantes. Nantes : Des étudiants recrutés en renfort pour conduire les tramways. Publié le 17/02/22 à 12h12 — Mis à jour le 17/02/2022 à 12h50. Frédéric Brenon. Site Internet : <https://www.20minutes.fr/nantes/3237183-20220217-nantes-debut-impressionnant-etudiants-prennent-commandes-tramway> .

les tramways qui semblent constituer un refuge en raison du confort avec moins de paramètres de conduite. Pour certains agents le parcours est en quelque sorte court-circuité alors que de nombreux titulaires attendent parfois plusieurs mois ou années avant d'obtenir un poste de chauffeur de tramway. La logique interne qui est celle d'avoir fait ses preuves comme conducteurs de bus, ce qui demande plus de vigilance en conduite, est en partie délaissée pour pouvoir recruter des étudiants. Dans les faits, la conduite de tramway ne demande pas obligatoirement la possession d'un permis B mais elle reste préférable. Le recrutement des étudiants pourrait court-circuiter la logique interne et offrir la possibilité à l'entreprise de recruter des chauffeurs et des chauffeuses afin de palier un besoin de main d'œuvre pouvant créer une dévalorisation symbolique des compétences et de l'ancienneté des titulaires ainsi qu'un usage d'ajustement conjoncturel. Avec un groupe encore restreint d'étudiants et d'étudiantes les syndicats ont revus leur position sur ces points de crispation. Cette extension encore mesurée du salariat étudiant à temps partiel dans cette entreprise semble apaisée, mais nous pouvons penser qu'un recours plus massif à cette population de recrutement fera monter les tensions dont les points de vigilance sont en partie identifiés.

Ces exemples dans le secteur des transports rendent observable l'extension du salariat étudiant et le renforcement entre le monde de l'entreprise et celui des études. La question se pose de la concurrence entre études et job étudiant. Si un grand ensemble d'étudiants travaille dans diverses villes dans le secteur des transports publics, cette activité s'inscrit parfois dans la validation du diplôme et bénéficie de plus d'aménagement dans certains cas tandis que dans d'autres l'activité ne profite pas de tels accords. Les étudiants salariés des transports en commun ont-ils plus de propension à décrocher de leurs études lorsqu'ils ne bénéficient pas de partenariat entre l'institution dans laquelle ils étudient et l'entreprise dans laquelle ils travaillent ? Dans quelles conditions leur travail à côté se constitue-il en soutien financier, en vocation ou en facteur d'abandon des études ? Des questionnements se posent également sur la valeur de la formation et des compétences des chauffeurs et des chauffeuses titulaires qui sont vigilants à ce qu'il ne s'opère pas une déqualification de leur travail au poste de conducteur de tramway qui pourrait renverser la logique de carrière interne à l'entreprise.

Bibliographie

Ouvrages

Avril Christelle, Cartier Marie et Serre Delphine, *Enquêter sur le travail. Concepts, méthodes, récits*, Paris, La Découverte, « Guides, Grand repère », 2010.

Benquet Marlène, *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution* », La Découverte, Paris, 2013.

Coquard Benoît, *Ceux qui restent. Faire sa vie dans les campagnes en déclin*, La Découverte, « SH / L'envers des faits », 2019.

Bollier Guillaume et Durand Claude (sous la dir.), *La nouvelle division du travail*, Paris, Edition de l'atelier 1999.

Boyer Robert et Freyssenet Michel, *Les modèles productifs*. La Découverte, « Repères », 2000.

Durand Jean-Pierre, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004.

Durkheim Émile, *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF, 1^{ère} édition 1895, 2007.

Foucault Michel, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Édition Gallimard, Collection Tel, 1^{ère} édition 1975, réédition 2021.

Nicolas Jounin, *Le caché de La Poste*, Paris, La Découverte, Collection : Cahier Libres, 2021.

Rea Andrea, *Sociologie de l'immigration*, Paris, La Découverte, Collection « Repères », 2021.

Villette Michel, *Sociologie du conseil en management*, Paris, La Découverte, Repère, 2003.

Articles

Aguiléra Anne et al. , « Pratiques et lieux du e-commerce alimentaire. Nouvelles logistiques, nouvelles mobilités ? », *Netcom*, Vol.30, N°1-2, 2016, pp.119-138.

Aguiléra Anne et Pernot Delphine, « Les courses à l'heure d'Internet. Lieux, temporalités et mobilités pour achats des clients des drives », *Netcom*, Vol 31, N°3-4, 2017, pp.463-488.

Benquet Marlène et al. « Les crises de la grande distribution », *Revue Française de Socio-Économie*, Vol. 16, N°1, 2016, pp. 26.

Burnod Guillaume, Cartron Damien, Pinto Vanessa « Etudiants en fast-food : Les usages sociaux d'un « petit boulot », *Travail et emploi*, N°.83, 2000, pp. 137-156.

Carrelet Pierre et Cruzet Thibault, Les « drives » une nouvelle forme de commerce en forte croissance, DGE (Direction Générale des Entreprises), Septembre 2014, N°37.

Carton Damien, « Le sociologue pris en sandwich ! Retour sur une observation participante dans un *fast-food* », *Travail et emploi*, Vol. 4, N°94, 2003, pp 59 -64.

Cézard Michel, Dussert Françoise et Gollac Michel, « Taylor va au marché. Organisation du travail et informatique », *Travail et emploi*, Vol 4, N°54, 1992, pp. 4-19.

Daumas, Jean-Claude. « Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente (1957-2005) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, Vol. 91, N°3, 2006, pp. 57-76.

Deprez Samuel, « Les drives : une proximité renforcée ou réinventé ? Quand la distribution alimentaire connectée réécrit les territoires d'approvisionnement des consommateurs », *Flux*, Vol. 3, N°109-110, 2017, pp. 102-117.

Desmond Matthew. « Des morts incompetents », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol 165, N°5, 2006, p.8-27.

Gaborieau David, « Le nez dans le micro ». Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution alimentaire », *La nouvelles revue du travail*, 2012.

Gaborieau David, « Quand l'ouvrier devient robot. Représentation et pratiques ouvrières face aux stigmates de la déqualification », *l'Homme & la société*, Vol. 205, N°3, 2017, pp. 245-268.

Gollac Michel, Volkoff Serge, « *Citius, altius, fortius* », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Les nouvelles formes de domination dans le travail, Vol. 114, N°1, 1996, pp. 54-67.

Laisney Céline. « Covid-19 et comportements alimentaires », *Futuribles*, Vol. 437, N°4, 2020, pp. 83-88.

Moati Philippe. « Vers la fin de la grande distribution ? », *Revue Française de Socio-Économie*, Vol. 16, N°1, 2016, pp. 99-118.

Noiriel Gérard, « L'immigration, une histoire en friche », *Anales. Économie, société, civilisations*, 41^e année, N° 4, 1986. P.751-769.

Prunier-Poulmaire Sophie. Flexibilité assistée par ordinateur. In: *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 134, septembre 2000. L'informatique au travail. pp. 29-36.

Soulé Bastien, « Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherche qualitative*, Vol. 27, N°1 2007, pp.127-140.

Tranchant Lucas, « L'intérim de masse comme vecteur de disqualification professionnelle. Le cas des emplois ouvriers de la logistique », *Travail et emploi*, Vol. 155-156, N°3-4, 2018 pp. 115- 140.

Vyt Dany, et al. « Des distributeurs toujours plus proches du consommateur ? Le cas du drive alimentaire », *Management & Avenir*, Vol. 93, N°3, 2017, pp. 143.

Articles de journaux en ligne

Les étudiants étrangers pourront travailler plus de 20 heures par semaine. Anne-Marie Provost
8 octobre 2022. Site Internet : <https://www.ledevoir.com/economie/762329/les-etudiants-etrangers-au-canada-pourront-dorenavant-travailler-plus-de-20-heures-par-semaine>

Observealgerie. Immigration Canada : Du nouveau pour les étudiants étrangers. Ali Aomar
8 Octobre 2022 - 14:55. Site Internet : <https://observalgerie.com/2022/10/08/societe/immigration-canada-nouveau-etudiants-etrangers/>.

Ici.Radio-Canada. Les étudiants étrangers pourront travailler davantage à partir du 15 novembre. La Presse canadienne. Publié 2022-10-07 | Mis à jour le 8 octobre 2022. Site Internet : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1923208/assouplissement-ottawa-etudiants-etrangers-limite-travail-20-heures-par-semaine>

Le Figaro étudiant. Conducteur de tram et de métros, le nouveau job étudiant en vogue. Par Antoine Lhermenault. Publié le 31/07/2014 à 14:56 • Mis à jour le 01/08/2014 à 12:02. Site Internet : <https://etudiant.lefigaro.fr/stage-emploi/actu/detail/article/conducteur-de-tram-le-nouveau-job-etudiant-en-vogue-7076/>.

20 Minutes Lyon: Les étudiants aux manettes des transports en commun. Caroline Girardon
Publié le 21/06/18 à 09h05. Site Internet : <https://www.20minutes.fr/societe/2293559-20180621-lyon-etudiants-manettes-transports-commun>.

Le progrès.fr. À 20 ans, elle pilote déjà le métro de la ligne A. Par Yann Lagarde - 24 août 2015 à 05:00 - Temps de lecture : 2 min. Site Internet : <https://www.leprogres.fr/rhone/2015/08/24/a-20-ans-elle-pilote-deja-le-metro-de-la-ligne-a>

Le figaro étudiants.fr. À Nantes, conduire un tramway devient un job étudiant. Figaro Etudiant
• Publié le 09/03/2018 à 16:41. Site Internet : https://etudiant.lefigaro.fr/article/a-nantes-conduire-un-tramway-devient-un-job-etudiant_c13acc46-21f9-11e8-a6cc-66af7304141a/

Europe 1. Nantes : à 19 ans, des étudiants conduisent les tramways. Pierre-Baptiste Vanzini
14h59, le 22 septembre 2018. Site Internet : <https://www.europe1.fr/societe/nantes-a-19-ans-des-etudiants-conduisent-les-tramways-3761870>.

Actu.fr. Transports à Nantes : la TAN recrute des étudiants pour conduire les tramways. Publié le 16 Fév 2022 à 7:32 Par Laure Gentil. Site Internet : https://actu.fr/pays-de-la-loire/nantes_44109/transports-a-nantes-la-tan-recrute-des-etudiants-pour-conduire-les-tramways_48703810.html.

20 Minutes Nantes. Nantes : Des étudiants recrutés en renfort pour conduire les tramways. Publié le 17/02/22 à 12h12 — Mis à jour le 17/02/2022 à 12h50. Frédéric Brenon. Site Internet : <https://www.20minutes.fr/nantes/3237183-20220217-nantes-debut-impressionnant-etudiants-prennent-commandes-tramway> .

Ressources statistiques

<https://www.nielsen.com/fr/fr/insights/article/2020/covid-19-un-nouveau-palier-atteint-en-france-par-le-e-commerce/>

https://www.revolutionpermanente.fr/Drive_Express_-Les-etudiants-salaries-s-organisent-pour-exiger-la-prime-de-1000-euros

<https://www.bfmtv.com/economie/replay-emissions/hors-serie/grand-prix-des-internautes-2020-undiz-et->

[Drive_Express_VN-202102120517.html](https://www.bfmtv.com/economie/replay-emissions/hors-serie/grand-prix-des-internautes-2020-undiz-et-Drive_Express_VN-202102120517.html)

FEVAD (Fédération e-commerce et vente à distance), *Les chiffres clés*, pour les années 2016 et 2020. Enquête Emploi en Continu, 2018.

Mémoire de master

Tourneur Lisa, « Un travail à ciel ouvert. Ethnographie de coursier de plateformes numériques », mémoire de Master 1 sous la direction d'Hélène Stevens, UFR SHA – Université de Ritoipes, Département de Sociologie, 2019.

Annexes

Annexe 1 – Le langage <i>express</i> de Drive Express	125
Annexe 2 – Tableaux de recensement des salariés de Drive Express	128
Annexe 3 - Méthodologie statistique.....	132
Annexe 5 – Tableur de productivité.....	136
Annexe 6 – Contrat de travail	138
Annexe 7 – Fiche de poste.....	142
Annexe 8 – Entretien d’embauche avec Justine	144
Annexe 9 – Entretien avec Wilfried - Formation	150
Annexe 10 - Premier entretien individuel avec Wilfried	161
Annexe 11 – Second entretien individuel avec Stéphane	163
Annexe 12 – Troisième entretien individuel avec Justine	166

Annexe 1 – Le langage *express* de Drive Express

Les cinq zones de Drive Express :

- Le « Surg. » : le surg est la contraction de « surgelé ». Cette zone se situe à côté du Fleg et est la plus petite zone de l'entrepôt.
- Le « Fleg » : cet anagramme est la contraction de « Fruits et Légumes ».
- Le « PAL » : le PAL est la contraction de « Palette ». Désigne la zone où sont entreposés les grands volumes : eau, laits, papiers toilette, sopalin, bières, papeterie. Ces produits sont stockés sur des palettes ce qui donne son nom à cette zone.
- Le « PGC » : PGC est l'anagramme de Produit de Grande Consommation. On trouve dans cette zone tous les produits secs qui ne nécessitent pas d'être conservés à une température basse. C'est la plus grande zone de l'entrepôt.
 - Le « DYN » : l'explication de cet anagramme nous est inconnue. Empiriquement, il désigne les produits liquides, les boissons et les alcool. Cette zone est la première dans le parcours des livreurs du secteur « PGC ».
 - «ETA » : l'explication de cette anagramme nous est aussi inconnue. Empiriquement, il désigne les produits secs du secteur « PGC ». Cette zone comprend la grande majorité des produits de ce secteur.
- Le « Frais » : la zone où sont entreposés tous les produits nécessitant de rester à une température inférieure ou égale à 0°C.

Les zones tampons :

Les zones tampon sont placées de manière concentrique autour de la zone « Surgelés » et en fin de parcours de préparation de chaque secteur. Une précision, les commandes du secteur Surgelés ou du « PAL » qui dépassent les cinq produits sont préparés en amont de la livraison et déposés en zone tampon, « TAS » et « TAP ».

- « TA » : anagramme et diminutif de zone tampon.
- « TAS » : zone tampon du surgelé. Concerne des commandes de plus de 5 produits.
- « TAL » : zone tampon du FLEG.
- « TPA » : zone tampon du PAL.
- « TAP » : zone tampon du PGC.
- « TAF » : zone tampon du Frais.

Les étagères des zones tampon sont numérotées comme le sont les étagères des zones où sont stockés les produits. Par exemple l'emplacement TAL.01.06.03.03 se lit : récupérer une

commande en zone tampon du Fleg dans la zone 1 de la zone tampon, sur l'étagère 6, au niveau 3 et à l'emplacement 3.

Eléments de langage, contractions et acronymes du langage oral :

- « Liv' » est la contraction de Livraison.
- « Recep' » est la contraction de Réception.
- « Prep' » est la contraction de Préparation.
- « Surplu » , est la contraction de « visualiser les produits en surplus à l'entrée du secteur ». Cette contraction résume un geste au cours duquel le préparateur scanne un produit pour en lire les informations et l'adresse de stockage sur son « TP ».
- « Visu' » est la contraction de Visualisation. Ce geste consiste à scanner le code-barre d'un produit pour que le « TP » affiche les informations qui lui sont raccordées : adresse de stockage, quantité, DLC.
- « VSQ » est la contraction de Vente sur Quais. Fonction du « TP » permettant de vendre un produit rapidement à un client depuis le parking du magasin.
- « Réorg' » est la contraction de réorganisation.
- La ramasse : La ramasse est une tâche au cours de laquelle un préparateur doit prélever des produits qui sont proches de la date limite de consommation. Elle comprend également le ramassage des produits périmés qui sont alors placés dans une caisse à destination des banques alimentaires des associations caritatives.
- La « casse » : faire la « casse ». À l'heure de fermeture un préparateur est chargé de jeter les produits qui ont été cassés au cours des préparations de la journée.
- Les produits « hors chartes ». Les produits hors chartes sont les produits dont la date limite de consommation n'a pas été atteinte ou dépassée. Ils vont être vendus 30 % moins chers car ils ne correspondent plus aux critères de qualité inscrits dans la « Chartes qualité » de *Drive Express*

Annexe 2 – Tableaux de recensement des salariés de Drive Express

Tableau 1 – Employés de l'encadrement, de l'accueil et du secteur livraison

Secteur d'affectation	Prénom anonymisé	Secteur de Recrutement	Horaires Contractuels	Statut	Etudes à côté		A débuté étudiant	Sexe
Directeur	Cédric	Directeur	35 heures	Temps plein	N/A		Non	H
Responsable	Wilfried	Responsable	35 heures	Temps plein	N/A		Non	H
Responsable	Guillaume	Responsable	35 heures	Temps plein	N/A		Non	H
Responsable	Agathe	Responsable	35 heures	Temps plein	N/A		Non	F
Accueil	Aurélia	Accueil	25 heures	Temps partiel maternité	N/A		Non	F
Accueil	Camille	Accueil	10 heures	Etudiant	N/A		Non	F
Accueil	Mélissa	Accueil	12 h	Etudiant	N/A		Non	F
Accueil	Sacha	Accueil	12 heures	Etudiant	N/A		Non	H
Livraison	Vincent	Livraison	12 heures	Etudiant	N/A		Non	H
Livraison	Carl	Livraison	35 heures	Temps plein	N/A		Non	H
Livraison	Baptiste	Livraison	35 heures	Temps plein	N/A		Non	H
Livraison	Florent	Livraison	25 heures	Temps partiel	N/A		Non	H
Livraison	Marguerite	Livraison	12 heures	Etudiant	Licence de Psychologie		Non	F
Livraison	Léon	Livraison	25 heures	Temps partiel	N/A		Non	H
Livraison	Ophélie	Livraison	12 heures	Etudiant	Ecole d'Ostéopathie		Non	F
Livraison	Maurine	Livraison	12 heures	Etudiant	Ecole d'Ostéopathie		Non	F
Livraison	Anne Laure	Livraison	12 heures	Etudiant	Ecole d'Ostéopathie		Non	F
Livraison	Fanny	Livraison	10 heures	Etudiant	N/A		Non	F
Livraison	Jade	Frais	12 heures	Etudiant	N/A		Non	F
Accueil	Isabelle	Livraison	12 heures	Etudiant	N/A		Non	F
Livraison	Dimitri	Livraison	12 heures	Etudiant	N/A		Non	H
Livraison	Frédéric	Livraison	25 heures	Temps partiel	N/A		Non	H
Livraison	Solen	Livraison	12 heures	Etudiant	Licence de Lettre		Non	F
Livraison	Aicha	Livraison	12 heures	Etudiant	N/A		Non	F

Tableau 2 – Employés des secteurs des produits de grande consommation

Secteur d'affectation	Prénom anonymisé	Secteur de Recrutement	Horaires contractuels	Statut	Etudes à côté	A débuté étudiant	Sexe
PGC Coordinateur	Sthéphane B.	PGC Coordinateur	35 heures	Temps plein	N/A	Oui	H
PGC	Sthéphanie B.	PGC	35 heures	Temps plein	N/A	Non	F
PGC	Samuel	PGC	35 heures	Temps plein	N/A	Non	H
PGC	Anabelle	PGC	25 heures	Temps partiel	N/A	Non	F
PGC	Ryad	PGC	25 heures	Temps partiel	N/A	Non	H
PGC	Céline	PGC	12 heures	Etudiant	Master Meef Premier degré	Non	F
PGC	Clément	PGC	25 heures	Travailleur sit. Handicape	N/A	Non	H
PGC	Yoan	PGC	12 heures	Etudiant	BTS économie	Non	H
PGC	Nasser	PGC	20 heures	Etudiant	Master de Droit	Non	H
PGC	Yasmine	Frais	25 heures	Temps partiel	N/A	Non	F
PGC	Géric	PGC	12 heures	Etudiant	Licence d'Histoire	Non	H
PGC	Anthony	PGC	12 heures	Etudiant	BTS/ IUT	Non	H
PGC	Coline	PGC	12 heures	Etudiant	N/A	Non	F
PGC	Ketia	PGC	12 heures	Etudiant	N/A	Non	F
PGC	Benoit	PGC	12 heures	Etudiant	Licence LEA	Non	H
PGC	Gabriel	PGC	12 heures	Etudiant	N/A	Non	H

Tableau 3 – Employés du secteur Frais

Secteur d'affectation	Prénom anonymisé	Secteur de recrutement	Horaires contractuels	Statut	Etudes à côté	A débuté étudiant	Sexe
Frais Coordinateur expert	Stéphane	Frais Coordinateur expert	35 heures	Temps plein	N/A	Oui	H
Frais Coordinateur	Justine	Frais Coordinateur	35 heures	Temps plein	N/A	Oui	F
Frais	Brian	Frais	35 heures	Temps plein	N/A	Oui	H
Frais Coordinateur	Bastien	Frais	35 heures	Temps plein	N/A	Non	H
Frais	Nathan	Frais	25 heures	Etudiant	Ecole de Design	Non	H
Frais	Mathieu	Frais	25 heures	Temps partiel	N/A	oui	H
Frais	Elise	Frais	12 heures	Etudiant	BTS Communication	Non	F
Frais	Luana	Frais	12 heures	Etudiant	BTS Communication	Non	F
Frais	Julia	Frais	12 heures	Etudiant	Licence d'Histoire	Non	F
Frais	Jimmy	Frais	12 heures	Etudiant	BTS Comptabilité	Non	H
Frais	Emilien	Frais	12 heures	Etudiant	BTS Commerce	Non	H
Frais	François	Frais	12 heures	Etudiant	Licence de Communication	Non	H
Frais	Gontrant	Frais	8 heures	Etudiant	Licence d'Economie	Non	H
Frais	Clotilde	Frais	12 heures	Etudiant	Licence de Droit	Non	F
Frais	Hugo D.	Frais	12 heures	Etudiant	Master Sociologie	Non	H
Frais	Romain	Frais	12 heures	Etudiant	Licence de Mathématique	Non	H
Frais	Erwann	Frais	10 heures	Etudiant	En reprise d'étude	Non	H
Frais	Mohammed	Frais	25 heures	Temps partiel	N/A	Non	H

- Note : par souci de lecture les analyses présentées dans le présent travail les tableaux ne présentent pas les variables suivantes : temps d'activité dans l'entreprise et âge.

Annexe 3 - Méthodologie statistique

Pour cibler les emplois de caisse et de la logistique, nous avons procédé à un recodage des variables pertinentes à observer. Le drive combine à la fois l'activité de préparateur de commande et d'employé de caisse. Le premier correspondant respectivement à un emploi ouvrier et le second à un emploi d'employé.

Pour analyser la question de la féminisation de l'emploi qui suit la déqualification du travail et l'emploi de service nous avons procédé au ciblage de la variable SEXE (1,2) recodée en une variable Sexe - Recodage (Homme, Femme).

Pour caractériser ces deux catégories d'emploi dans le secteur de la grande surface il faut cibler au moyen de la typologie des CSP les emplois qui y correspondent. Au sein de l'EEC 2020 la variable adéquate pour cibler notre population est la variables P qui indique la PCS de la personne répondant avec un niveau de détail 4, comprenant trois chiffres et une lettre.

Afin d'obtenir le pourcentage d'homme et de femme dans les catégories d'emploi choisi pour cible le travail de caisse et le travail ouvrier manutentionnaire nous ajoutons dans le tableau dynamique croisé la variable EXTRI.

Les catégories retenues pour cibler les emplois de caisses et en grande surfaces sont :

551a : employé de libre-service du commerce et magasiniers. Salariés chargés de la manutention et du marquage des produits dans les surfaces de vente et les réserves des libre-service. Parfois, ils effectuent aussi les opérations administratives simples se rapportant à ces travaux. Professions les plus typique : employé de libre service, ouvrier qualifié, non qualifié, employé. Professions assimilées : approvisionneur, employé de commerce, de grande surface, gestionnaire de stock. Employés et ouvrier, qualifié et non qualifié.

552a : caissier de magasin. Salariés de magasin chargés de tenir la caisse pour calculer les sommes à payer par les clients et effectuer les encaissements correspondants. Dans certains cas, ils établissent des pièces justificatives ou tiennent une comptabilité sommaire des opérations de caisse. Professions les plus typiques : caissier de magasin, de commerce et responsable de caisse en commerce. Employé qualifié et non qualifié. Professions assimilées : caissier de cinéma, PMU, station-service, hôte et hôtesse de caisse

553a : vendeur non spécialisé. Salariés chargés de la vente dans des surfaces de vente non spécialisées : libres-services, grands magasins. Parfois, ils effectuent aussi les opérations administratives simples se rapportant à ces travaux. Professions les plus typique : vendeur de libre-service et vendeur polyvalent de grand magasin.

554a : vendeur en alimentation. Employés débitant, le plus souvent au détail, des produits alimentaires dont la manipulation et la préparation ne présentent pas, en principe, de difficultés particulières. La vente peut se faire dans un magasin traditionnel ou dans un rayon spécialisé de libre-service ou de grande surface. Professions les plus typiques : vendeur en charcuterie, pâtisserie et épicerie.

Les catégories 554b, vendeur en ameublement, décor, équipement du foyer ; et 554c, vendeurs en droguerie, bazar, quincaillerie, bricolage ont été écartées puisqu'elles nous éloignent de la vente en grande surface de biens alimentaires.

Pour cibler l'emploi de préparateur de commande les catégories sont :

652a : ouvriers qualifiés de la manutention, conducteur de chariots élévateurs et caristes. Ouvriers qualifiés assurant généralement l'approvisionnement ou l'évacuation de postes de fabrication. Ils conduisent souvent un chariot élévateur automoteur ou un engin (à l'exception des engins lourds de manœuvre mentionnés en rubrique 651b) dont ils assurent l'entretien courant. Professions les plus typiques : Cariste, opérateur de matières premières, préparateur. Professions assimilées : chef caristes, conducteur d'engins de manutention (transpalette, chariot élévateur). Cette catégorie exclut les catégories associées au transport routier, aux conducteurs d'engin lourd du bâtiment et de manutention ainsi que le travail des dockers (652b, 654a, 651a, 651b).

653a : magasiniers qualifiés. Salariés de niveau ouvrier qualifié qui participent à la réception, à la mise en place et à la sortie des produits entreposés dans un magasin ; ils ont pour principale fonction d'assurer la gestion des stocks de produits et d'en tenir à jour un état. Professions les plus typiques : magasinier et stockiste. Professions assimilées : employé de réception (magasinage), gestionnaire des stocks, magasinier préparateur de commande, magasinier vendeur, réceptionnaire pointeur. Emploi manutentionnaire.

676a : manutentionnaires non qualifiés. Ouvriers qui procèdent aux tâches de manutention de chargement et de déchargement en relation directe avec l'outil de production. Lors de ces opérations ils peuvent aider au guidage de véhicules et fournir l'assistance manuelle nécessaire aux manœuvres. Ils ne participent pas, en principe, aux opérations finales de tri, emballage et expédition des produits réalisés à moins que ces opérations ne soient entièrement automatisées. Professions les plus typiques : manutentionnaire, ouvrier de la manutention, porteur.

676c : ouvrier du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés. Ouvriers qui emballent des marchandises, les trient et les expédient en constituant des colis. Les activités décrites peuvent comporter une part de manutention, mais doivent demeurer spécifiques.

Professions les plus typiques : empaqueteur, étiqueteur, expéditeur (expéditionnaire), préparateur de commande.

Il faut considérer que ces catégories comprennent les personnes travaillant dans le secteur de la grande distribution mais aussi du secteur de l'industrie. Il faut donc être précautionneux quant aux résultats qui ont été trouvés dans les tableaux produits à partir des données de l'EEC 2020.

Annexe 4 - Part d'homme et de femme selon la CSP en 2020

CSP au niveau 1 et niveau 4 pour les catégories ciblées	Femme	Homme	Total général
0 – Non réponse	56,02%	43,98%	100,00%
1 – Agriculteurs exploitants	25,52%	74,48%	100,00%
2 – Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	30,25%	69,75%	100,00%
3 – Cadres, professions intellectuelles supérieures	43,55%	56,45%	100,00%
4 – Professions intermédiaires	54,18%	45,82%	100,00%
5 – Employés (catégories 551a, 552a, 553a et 554a comprises)	76,20%	23,80%	100,00%
5 – Employés – 551a – employé de libre-service du commerce et magasiniers	46,27%	53,73%	100,00%
5 – Employés – 552a – caissier de magasin.	85,04%	14,96%	100,00%
5 – Employés – 553a – vendeur non spécialisé.	69,68%	30,32%	100,00%
5 – Employés – 554a – vendeur en alimentation.	81,78%	18,22%	100,00%
6 – Ouvriers (catégorie 652a, 653a, 676a et 676c comprises).	19,97%	80,03%	100,00%
6 – Ouvriers – 652a – ouvrier qualifiés de la manutention, conducteur de chariots élévateurs et caristes.	4,08%	95,92%	100,00%
6 – Ouvriers – 653a – magasiniers qualifiés.	22,71%	77,29%	100,00%
6 – Ouvriers – 676a – manutentionnaires non qualifiés.	24,04%	75,96%	100,00%
6 – Ouvriers – 676c – ouvrier du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés.	38,91%	61,09%	100,00%
Z – Catégories juridiques détaillées	58,82%	41,18%	100,00%
Total général	52,84%	47,16%	100,00%

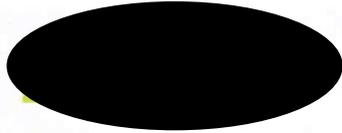
Source : Enquête Emploi en Continu 2021.

Lecture : En 2020 la part de femme exerçant une profession comme cadres ou professions intellectuelles supérieures était de 43,55 %.

Annexe 5 – Tableur de productivité

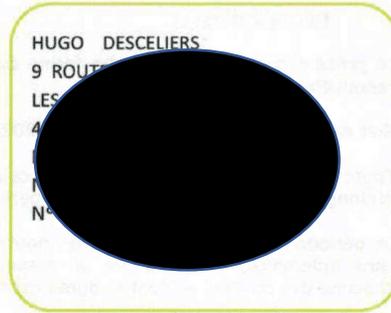
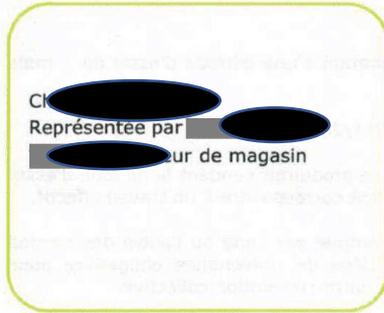
Magasin	PROFIL	Temps Moyen	Sec / Prep Préc	Sec par Pick	Sec par Mise en Tampon	Nb Refs	Nb Arts	Nb Preps	Prénom
1003	2009	102	23,9	8,3	12,2	8,0	10,4	230	<i>Justine</i>
1003	2605	124	19,0	10,2	14,1	9,0	12,1	44	<i>Emilien</i>
1003	1706	137	22,8	11,2	14,6	9,0	11,1	209	<i>François</i>
1003	2405	139	26,2	10,8	13,7	9,2	11,8	127	<i>Adrien</i>
1003	308	151	29,5	11,3	13,2	9,6	11,9	50	<i>Erwan</i>
1003	2110	157	21,8	15,5	12,9	7,9	9,4	134	<i>Julia</i>
1003	2410	158	29,2	12,0	15,8	9,5	11,3	135	<i>Hugo</i>
1003	1302	162	30,9	12,2	16,7	9,4	11,6	140	<i>Antoine</i>
1003	107	162	29,9	12,0	14,8	9,8	11,9	164	<i>Jimmy</i>
1003	2107	191	34,3	13,8	16,3	10,2	12,8	124	<i>Luanna</i>
1003	2801	323	25,8	30,4	15,6	9,3	11,5	75	<i>Noémie P</i>
1003	202	497	40,5	37,6	15,0	11,8	15,5	92	<i>Clotilde</i>

Annexe 6 – Contrat de travail



Contrat de travail à durée indéterminée

Entre :



HUGO,

Nous avons le plaisir de t'accueillir au sein de Ch

o Engagement

Nous t'engageons, à compter du 26/10/2020, en qualité de **Préparateur de commandes** dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée à temps partiel.

Tu bénéficieras d'un suivi médical individuel adapté à ta situation, conformément aux dispositions applicables en la matière.

Au jour du présent contrat, cet emploi, correspond à la classification Employé, catégorie A de notre convention collective.

o Missions

Tes principales missions sont de simplifier le quotidien de nos clients, de préparer leurs commandes et d'assurer leur livraison.

Pour ce faire, tu accomplis toutes les tâches qui te sont confiées par ton manager contribuant au bon fonctionnement du magasin.

Nous te joignons au présent contrat une fiche de poste reprenant tes principales activités.

RCS



o **Remuneration**

Tu percevras une rémunération mensuelle brute de 527,79 euros (Cinq cent vingt-sept euros et soixante-dix-neuf centimes).

Celle-ci est calculée en fonction de l'horaire hebdomadaire moyen prévu au contrat, soit pour un horaire hebdomadaire moyen de 12 heures.

o **Période d'essai**

Le présent contrat ne deviendra ferme qu'à l'expiration d'une période d'essai de 1 mois renouvelable une fois.

Soit dans le présent contrat du 26/10/2020 au 25/11/2020.

Toute suspension, qu'elle qu'en soit la cause, qui se produirait pendant la période d'essai prolongera d'autant la durée de cette période qui doit correspondre à un travail effectif.

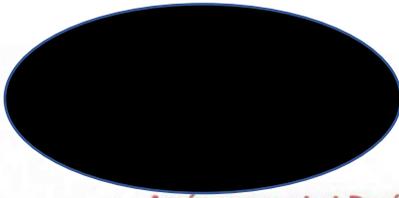
La période d'essai, non concluante, pourra être rompue par l'une ou l'autre des parties sans indemnité, sous réserve de respecter un délai de prévenance obligatoire pour chacune des parties, et dont la durée est fixée par notre convention collective.

A titre d'information :

- En cas de rupture du contrat à notre initiative, la durée de ce délai sera de :
 - 24 heures si ta présence dans l'entreprise est inférieure à 8 jours
 - 48 heures entre 8 jours et 1 mois de présence
 - 2 semaines entre 1 mois et 3 mois de présence.
 - 1 mois au-delà de 3 mois de présence.

- En cas de rupture du contrat à ton initiative, la durée du délai de prévenance sera de :
 - 24 heures si ta présence dans l'entreprise est inférieure à 8 jours
 - 48 heures au-delà de 8 jours de présence.





o **Aménagement et Durée du travail**

L'aménagement de ton temps de travail est régi par notre accord collectif relatif à l'aménagement du temps de travail à temps partiel « étudiants » du 18 janvier 2010 et de ses avenants.

Les dispositions législatives prévoient une durée minimale de travail de 24 heures pour les collaborateurs à temps partiel.

Lorsque tu as postulé, tu nous as indiqué être étudiant et devoir concilier l'exercice d'une activité professionnelle avec la poursuite de tes études.

Afin de tenir compte de tes contraintes, nous avons convenu que ta durée du travail hebdomadaire moyenne est fixée à 12 heures, dans le cadre d'une modulation établie sur deux périodes de 6 mois dans l'année.

Tu t'engages donc à justifier de ton statut d'étudiant avant le début de chaque année scolaire.

En cas de perte de ton statut étudiant, et de demande expresse de ta part de voir augmenter ta durée hebdomadaire moyenne du travail, nous rechercherons au sein de l'ensemble de nos établissements un poste disponible correspondant à ta qualification et à ta demande.

Aussi, en fonction des besoins de l'activité, tu pourras être amené(e) à effectuer des heures complémentaires de ta base horaire semestrielle. Ces heures seront appréciées à chaque fin de période semestrielle de modulation. Elles peuvent représenter jusqu'à un tiers de ton horaire contractuel.

Par ailleurs, dans la mesure où ton magasin est ouvert le dimanche, tu pourras être amené à travailler le dimanche, selon les modalités en vigueur applicables à ce jour.

Ces modalités et notamment les contreparties au travail le dimanche ne sont pas un élément de ton contrat de travail. Elles ne sont dues que si tu travailles le dimanche.

Elles pourront évoluer, en fonction de contraintes extérieures à l'entreprise telles des évolutions législatives ou réglementaires, ou encore, à l'occasion d'évolutions propres à l'entreprise ou au magasin.

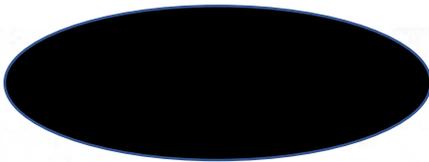
Enfin, ta présence aux réunions de service et aux inventaires est obligatoire.

o **Cumul d'emplois**

A la date du présent contrat, tu declares être libre de tout engagement et ne travailler pour aucun autre employeur. Dans l'hypothèse où cette situation serait modifiée, tu nous en informeras aussitôt.

En tout état de cause, tu t'engages à ne pas occuper un autre emploi susceptible de t'amener à dépasser les durées maximales légales de travail et de concurrencer, à quelque titre que ce soit, notre entreprise.





o **Informations administratives**

Nous déclarons cotiser à l'URSSAF [redacted] organisme qui a été destinataire de la déclaration préalable à ton embauche. A ce titre, nous t'informons de ton droit d'exercer auprès de l'organisme précité un droit d'accès et de rectifications des données informatiques utilisées.

Nous t'informons que ton contrat de travail est régi par les dispositions de la convention collective en vigueur au jour du présent contrat, à savoir la convention collective nationale des entreprises de vente à distance du 6 février 2001 (IDCC n° 2198).

Enfin, tu trouveras ci-joints à ton contrat de travail l'ensemble de tes documents d'embauche.

HUGO, nous sommes heureux de t'accueillir chez [redacted] nous te souhaitons succès et épanouissement dans tes nouvelles fonctions.

Fait en deux exemplaires dont un pour chacune des parties, à [redacted] le 26/10/2020.

Pour la société,



Pour l'employé,
HUGO DESCELIERS

Précédé de la mention :
« Lu et approuvé »

"Lu et approuvé"

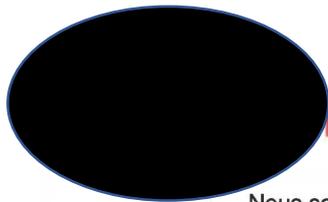


Précédé de la mention :
« Lu et approuvé »

"Lu et approuvé"
H. Desceliers



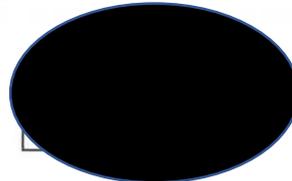
Annexe 7 – Fiche de poste



Notre
METIER

Nous sommes des commerçants connectés ancrés dans notre environnement local et faisons gagner du temps en proposant des solutions simples et pratiques

Nos partis pris ... nous sommes



Et toi ? Tu es PREPARATEUR - PREPARATRICE DE COMMANDES CHRONODRIVE

Tes
MISSIONS

Simplifier le quotidien de nos clients.

Quel que soit ton secteur, frais, PGC, livraison... tu prépares les commandes de tes clients et livres les courses dans leur coffre avec un professionnalisme reconnu de tous !

Bref ...tu fais en sorte que les clients soient heureux !

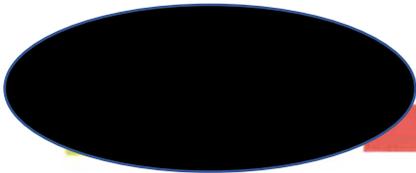
La satisfaction de nos clients et rien que la satisfaction de nos clients...
Tu aimes le travail bien fait, collectif, efficace !

Tes
MOTEURS

Tes ACTIVITES :

- **COMMERCE** - Nos drives reflètent comme jamais notre **ÂME DE COMMERCANT**
Tu connais le site Internet, les applis, ainsi que les produits, les promos, les opé commerciales. Tu es un vrai relai auprès de nos clients pour les promouvoir ! Tu participes activement à tout ce qui est mis en place dans le magasin pour faire du commerce. Tu veilles également à ce que chaque client soit servi dans les délais Et le must ... tu fais vivre avec enthousiasme les opé du moment aux clients !
- **RELATION CLIENT** *Waah* - Nos clients sont bluffés !
Tu as une relation de proximité et personnalisée avec les clients. Tu les connais, tu leur parles, tu es hyper attentif aux prep que tu fais pour eux. S'ils ont la moindre question, tu fais ce qu'il faut pour leur donner la réponse la plus adéquate. Le tout dans un climat sympa et chaleureux.
- **RECEP** - Une réception de qualité garantit des préparations de commandes au top !
Tu aides les chauffeurs à décharger. Tu contrôles et vérifies la qualité des produits réceptionnés. Tu ranges la marchandise en facilitant le picking pour la préparation.
- **PREP** - Les commandes que nous préparons pour nos clients répondent à leurs attentes !
Le client te fait confiance pour choisir ses produits ...tes prep visent leur plus grande satisfaction ; prep bien préparées, produits frais de qualité, délais respectés. Et tu facilites





le picking des articles et optimises l'implantation des produits.

- **RECHERCHE DE RESULTAT** - Le goût du Challenge et la culture du résultat contribuent à la rentabilité de l'entreprise
Par ta gestion fine et efficace, tu améliores les indicateurs de qualité de service client et les ratios de rentabilité. Tu gères et optimises les stocks, tu gères les écarts. Tu traites les articles en surplus, réapprovisionnes les rayons au fil de la journée, repères les marchandises impropres à la vente.

Tes
VALEURS

Bonne humeur - Esprit d'équipe - Performance - Audace - Satisfaction client -
Simplicité

Tu es un **commerçant dans l'âme & tu contribues à la réussite collective**

- Tu mets en œuvre le changement et les décisions d'entreprise de façon rapide et efficace
- Tu incarnes et fais vivre au quotidien les valeurs
- Par ta capacité à collaborer efficacement, tu contribues à la réussite collective du magasin et au déploiement du WAAHKISSTOU

Tes
**QUALITES
PROFESSIONNELLES**

Ta **REMUNERATION ?**

- Une rémunération fixe
 - Salaire mensuel
 - Une Prime de Progrès Chronodrive (dès 6 mois d'ancienneté) qui s'élève à 5,56% de ta rémunération semestrielle - versée en juin et en décembre
- Une rémunération variable
 - Une Variable Collective au titre de l'intéressement, dont le montant est évalué selon les performances de ton magasin - versée trimestriellement

Et après ? Quelles **PERSPECTIVES D'EVOLUTIONS PROFESSIONNELLES** s'ouvrent à toi ?

Préparateur ou Préparatrice de Commandes Coordinateur - Responsable Secteur Magasin –
Directeur ou Directrice de Magasin - Animateur ou Animatrice Régional ?

A toi de jouer, **tout est possible ... !**



Annexe 8 – Entretien d'embauche avec Justine

Le 08 octobre.

J'arrive à 9h45 à l'arrêt de tram Orvault. Je fais un tour de marche pour repérer les lieux. Je prend une photo d'une façade du *drive* et une photo du rond-point par lequel on accède au périphérique nord de Nantes. J'arrive en avance et entre dans le local de l'accueil. Il y a deux femmes, Justine avec qui je vais faire l'entretien et une autre (Nolwenn) qui se trouve en train de travailler sur un ordinateur. Je dis que j'ai rendez-vous pour un entretien. Justine me répond qu'elle va d'abord fumer une cigarette et qu'on va faire l'entretien avec elle ensuite. Je reste debout puis je m'assois sur une chaise. Dans l'accueille le *drive* a déjà commencé à préparer Halloween. Il y a des décorations qui pendent au plafond à l'effigie des symboles de cette fête : chapeau, araignées, citrouille, chat noirs. Sur une étagère sont entreposés des paquets de bonbon Haribo et des cartons qui indiquent « élu service client » 2013, 2017, 2018 et 2019. La décoration anticipée d'halloween côtoie celle plus actuelle de la période que l'on connaît en France et dans le monde du Coronavirus. Sur le bureau, derrière la plaque vitrée est mise en évidence une affiche « port du masque obligatoire » avec des paquets de masque à 15 € et des flacons de gel hydroalcoolique. Plus discrète une affiche des restaurants du coeur.

Justine a terminé sa cigarette elle me demande de la suivre en salle de repos. On traverse un petit couloir et on entre dans la salle de repos où se trouvent deux hommes. Chacun est sur son téléphone. Elle me demande de l'attendre. Je m'assois dans le canapé. Dans la salle se trouve une table ronde et 4 chaises. Un évier avec de la vaisselle. Au murs se trouve une arborescence avec des mots aux bouts des branches tel que « efficacité » ou autres termes qui sont connotés management et productivité. Justine revient et s'adresse à l'un deux :

« Tu fais 6 prép' avant qu'on commence vraiment ». Je comprends « crêpe » et jette un coup d'oeil à la poêle mais grâce à leur échange je distingue le mot « prép » pour préparation. Elle lui demande de prendre un peu d'avance sur les commandes qu'ils ont déjà reçues. Elle me demande de la suivre encore dans le bureau et me dit que l'on va se tutoyer car « c'est plus simple ». Nous traversons une partie de l'entrepôt pour aller dans un local dont les murs sont en verres et qui regroupe trois bureaux qui se font face. Elle s'installe à l'un 120 deux et me donne une chaise pour que je m'assoie. Elle commence l'entretien en se présentant.

Justine : Alors, Bonjour je m'appelle Justine. J'ai 23 ans et un enfant et même si on dirait pas comme ça j'ai fait du sport en compétition à haut niveau ».

Hugo : Ah oui, je peux te demander quel sport ?

Oui, j'ai fait du tennis. Je peux te demander comment tu as découvert Chronodrive ?

Oui. J'ai un ami qui travaille au drive Intermarché de Poitiers mais lui, il est pas en contrat étudiant, il est en 35 heures. Et je me suis dit que pour payer mon loyer ça pourrait être bien de chercher du travail dans les drives. J'ai cherché quels drives il y avait pas loin de chez moi sur Google Maps en tapant : Drive Nantes. [Elle me demande ce que je sais sur le drive. Je lui explique que mon ami m'a expliqué le fonctionnement du « log », l'ordinateur que l'on porte au poignet pour scanner les articles. Elle me demande mon emploi du temps.

Alors si tu n'as qu'un emploi du temps je vais le scanner en partant.
Ouais ok..

Ah mais en fait même le lundi et le mardi t'as du temps.

Ouais ça pose pas de problème. Simplement que comme mes cours sont concentrés sur ces jours-là, j'en profite pour faire autre chose et séparé un peu le drive et mes cours.

Ok, donc pas dispo le lundi et mardi [elle note]. C'est vrai que là l'emploi du temps est bientôt terminé donc ça va être beaucoup en fonction des dispo. Donc c'est comme ça qu'on va choisir. Samedi et dimanche t'es dispo'.

Samedi et dimanche j'suis dispo'. D'ailleurs, j'me permets, y'a que deux événements dans l'année où je serais indisponible. Le premier ce sera dans deux semaines. En fait on a un stage obligatoire et ça d'ailleurs c'est très embêtant parce qu'il ont pas pu faire autrement et certains étudiants travaillent...Donc si c'est possible d'être plus concentré sur les vendredi, samedi, dimanche la semaine du 19 au 25 octobre.

C'est combien de temps ton stage ?

Ben c'est toute la semaine et faut qu'on y soit de 9 heures à 18 heures. C'est légèrement contraignant.

Dans deux semaines, donc la semaine du 26 au premier novembre ?

Non du 19 au 24 octobre.

D'accord.

Si c'est pas possible moi je m'arrange mais si c'est possible d'être condensé sur le vendredi, samedi et dimanche pour que la semaine je puisse être à châteaubriand pour moi ça va juste être un plus.

Ok.

Et la deuxième date c'est le week-end du 16 au 17 janvier. Donc, c'est dans longtemps.

Ah ouais.

C'est les deux seules dates où je pourrais pas être là. Sinon je suis disponible tout le restant de l'année.

T'as pas d'autres truc obligatoires ?

Non, non, c'est le seul truc obligatoire et les deux seules dates où je peux pas être là. Après y'aura deux- trois trucs à la marge mais gérable dans l'instant T quoi.

Qu'est-ce que tu peux me dire du boulot de préparateur ? Pour toi qu'est-ce que ça veut dire ?

Alors pur moi qu'est-ce que c'est ... Mon ami m'a expliqué que le matin on avait des préparations à faire, là je t'ai entendu tout à l'heure, pour pas être charrette, pour s'avancer et tout ça. Il m'a expliqué euh ... ce système-là. [Je pointe du doigt le « log » l'ordinateur qui se met au poignet ».

Oui ça.

Oui voilà, alors je sais pas si c'est avec le truc qui se met au bout du doigt pour scanner...

Ouais...

Voilà tout ça, les produits. Il faut faire attention à pas se faire chevaucher des commandes. Des choses comme ça...

Ouai alors ça marche pas comme ça chez nous. Dans un premier temps tu vas avoir les gens qui vont commander sur l'application et ça va arriver sur nos ordi' et sur les ordinateurs (au poignet) pour préparer les commandes. De là, j'vais te montrer avec la carte, t'as le magasin qui est là. On est arrivé par là, le bureau il est là, on a fait tout ça et on est là. Là c'est le frais et on est dans ce bureau-là. OK ? Donc le magasin il est divisé en 4 secteurs. D'abord tu vas avoir le PGC. c'est Produits de grande consommation/ **Produits de grande consommation**. Voilà ! Ahahah c'est ça. Donc c'est le sec, tout ce que tu mets dans tes placards. Le frais c'est tout ce qui va dans le frigo.

D'accord ok.

Ok.

AH c'est dissocié des fruits et légumes ?

Ouai, parce que là t'es à 2°C et là t'es à 12°C

D'accord.

Et les fruits et légumes c'est là. Ici tu as le PAL donc c'est les gros volume qui sont sur des palettes. C'est les packs d'eau, de laits, de couches. Tous les trucs que tu peux pas mettre sur les chariots parce que c'est lourd et que ça prend de la place. Donc, tu vas avoir un préparateur en PGC, un préparateur en Fruits et légumes et un autre au frais. Chacun va faire la commande de son secteur. Je peux pas te dire dans quel secteur tu seras...

Ça varie...

Ouai ça va dépendre des secteurs où on a besoin et tes dispos. Donc, le gars qui est au PGC il va prendre son p'tit chariot et il va regarder sur sa balise tous les produits qu'on lui demande de prendre et qu'il faut mettre directement dans le chariot. Quand tu as terminé tu as des zones de stockage qu'on appelle « zone tampon ». Je sais pas si t'as fait attention quand on a traversé après le frais...

Euh non...

Bon t'as un mur avec plein de caisse verte. C'est toutes les commandes qui ont déjà été préparées et qui attendent d'être livrées. Tu poses ta caisse sur les étagères là et tu repars pour faire une autre commande. Tout le monde va aller déposer sa caisse sur la zone tampon, celui du Flegs, du PGC et du frais, pareil. Quand les personnes viennent chercher leur commande elles vont s'identifier aux bornes. T'as vu devant y'a des bornes...

Ouai ouai j'ai vu.

La personnes vient à la borne, elle va taper son numéro client et là t'as la livraison qui va se déclencher. C'est là qu'intervient le livreur, c'est une autres personne. T'as une personne qui qui suivre la zone fléchée en rouge...

Elle va récupérer dans toutes les zones tampons les préparations...

Voilà ! Les caisses qui vont correspondre à ce client-là. Elle va passer au Flegs pour récupérer la commande Flegs, au Pal s'il faut, continuer au PGC et elle va finir par le frais. Pourquoi ? ... Pourquoi elle va terminer par le frais ?

Ben, pour éviter que ça prenne trop de temps pour les produits frais...

Pour respecter la chaîne du froid. Et après elle livre au client. Tu as des questions ?

Ben la seule question ça va être comment ça se gère avec l'ordinateur au poignet. Sinon dans le fonctionnement aucun problème.

Alors sur l'ordinateur tu vas avoir un item préparation, tu vas cliquer dessus, tu vas choisir la zone où tu es affecté, par exemple PGC. Ça va pas te donner le nom du produit ça va te donner son numéro. Si on te demande d'aller chercher un *Lipton* ben, trouve le bon *Lipton* ça va être compliqué. En fait chaque produit a son code barre et ça va te le donner avec 4 chiffres. Donc tu vas juste chercher et tout est rangé dans l'ordre. Et tu tournes en rond.

Avec les chiffres y'a pas moyen de se tromper du coup.

Non. Tu vois le DYN 3.1 ou 2 là-bas.

Mmh...

Et bien par exemple si j'ai 3.1 puis 2 je sais que 3.1 ça va être cette étagère et 3.2 ça va être l'Affligen qui est là-bas. D'accord ?

Je vois pas d'ici mais j'comprends comment ça marche. On référence l'étagère, le niveau de l'étagère et le numéro du produit.

Globalement oui. Et puis si tu te plantes l'ordi il fait un « biip » et puis tu ne peux qu'aller en avant, tu vas jamais en arrière.

Dans toutes les commandes, tous les produits se mettent dans l'ordre dans lequel ils sont disposés dans le...

Voilà. Peu importe la commande de la personne. Ton premier va être ici, ton second va être là et le troisième ici. [Elle tape de la pointe de son stylo sur la carte à l'emplacement du PGC]. C'est quoi les qualité que dois avoir un préparateur d'après toi ?

... Euh ... Ah ... Ben je pense qu'il doit bien connaître le système des étagères parce que comme ça on va être plus vigilant sur quel étage, quel produit et... Je sais pas, faut être efficace, enfin j'veux dire faut être rapide, vite capter quand il

y a une erreur pour pas qu'elle s'enchaîne après je pense... Quoi que la machine bloque assez rapidement à chaque fois.

Oui tu peux pas avancé tant que t'as pas fait ce qu'il fallait.

Donc je sais pas, être efficace. J'ai pas trop de mots. Moi j'ai travaillé du coup à la plonge au futurscope...

Mouai [elle sourit] ça n'a pas grand-chose à voir. [ton rieur].

Ça n'a pas grand-chose à voir mais en terme d'efficacité faut y aller parce que faut jamais perdre de temps parce qu'il y a sans arrêt du travail qui arrive. Enfin, voilà...

Ouai c'est pas trop mal. Je vais juste ajouter quelque chose d'important c'est l'autonomie.

Oui, Ok.

L'autonomie on va en parler parce que tu vas avoir une période de 2 mois d'essai avec nous. Un premier mois renouvelable en deuxième mois. Le premier mois t'apprends un nouveau boulot donc tu vas avoir beaucoup d'infos. Donc vraiment pour nous c'est pas grand-chose mais pour vous c'est beaucoup parce qu'il faut apprendre un nouveaux **jargons**, faut **apprendre les emplacements**. Donc du coup pour le premier mois on va t'apprendre un nouveaux métier de A à Z. De là tu poses toutes les questions que t'as envie de poser. Tu viens me voir 10 fois dans l'heure je m'en fout je vais juste répondre à tes questions. Tu vas pas me saouler, ok ?

Ok.

Je préfère que tu viennes me voir 10 fois et que tu me poses des questions. Même si c'est des questions... Bref. Je préfère voir que tu t'intéresses au boulot plutôt que tu ne viennes jamais me voir. Après tu vas avoir le deuxième mois, il va te servir à peaufiner tout ce que tu as appris. Au-delà de ce deuxième mois on va voir si on te garde ou pas. Le boulot il est divisé en trois phases. Le matin réception après préparation et ensuite l'annexe. [ce que dans un autre entretien un enquêté a appelé les « débords »]. Moi c'est ce que j'appelle picking. [Passage moins audible mais elle a très probablement parlé des « surplus »]. C'est tout ce qui passe pas le matin en réception et le soir quand on a un peu fini la journée on remet en stock. Donc ça c'est le surplus. Le travail est regroupé sur ces trois phases là. [j'acquiesce]. L'autonomie, pourquoi ? Parce que si un jour y a plus de commande dans une des zones et que je te vois rien faire...

Ok...

Ça va pas aller, Eheheh ! C'est pour ça qu'il faut que tu te dises : « j'avais faire un peu de surplus, un peu de « *picking* », j'avais faire un contrôle de quali' ». Un contrôle de qualité c'est quand tu regardes si les fruits sont beaux. Tout ça.

Ah oui ! alors ça on peut du coup si on voit que y'a des fruits qui sont vraiment trop abîmés et que c'est pas possible de les donner à un client.

Alors oui quand tu fais les courses pour un client tu fais les courses comme si c'était les tiennes. C'que tu n'achèterais pas tu le mets pas dans la commande d'un client. Par exemple si tu vois une viande qu'est plus très belle.

Qu'elle commence à brunir un peu...

Si tu l'achèterais pas toi-même ouai. Viens nous voir les « 35 heures » et les « coordo' » en amont pour que nous on valide ou pas s'il faut la dégager. Est-ce que t'as des questions sur ça ?

Là-dessus nan. Je pense que j'autonomie ça va pas trop poser de problème parce que...

Ouai t'as pas mal bossé déjà.

Et surtout parce que au futuroscope clairement si on était pas vigilant sur les couverts et les verres qui étaient la chose qui manquait le plus souvent très rapidement on avait la salle qui nous disait « dites-donc [toctoc sur la table], les verres là ! »,

Ouai donc fallait savoir quand s'en occuper.

Voilà. Puis le port des charges lourdes parce que les bac de verre... Tout en fait, tout était lourd. Les grands contenant avec tous les bols qu'il fallait ramener sur les chaînes du self et tout...

Ouai ça t'as bien rôdé.

Ça m'a un p'tit peu rôdé à ce niveau-là ouai.

Ouai puis faut avoir une certaine rapidité aussi, c'est vrai qu'on parle de **productivité**. Donc, forcément on va te demander un **quota de productivité**. Je te parle de ça parce qu'admettons que tu ne fasses pas ta productivité ça veut dire que les personnes qui vont être derrière toi vont devoir rattraper tout ce que toi tu n'as pas fait. Les planning sont fait en fonction de la productivité. [prénom inaudible] il

calcul ses plannings. [Elle pose la question a son collègue qui est sur le bureau à côté du sien].

Collègue : En fait il divise le nombre de commande par la moyenne de la productivité.

Justine : Oui voilà si il y a 200 commandes il va diviser par 12 comme ça, ça va lui donner le nombre de préparateurs dont il aura besoin pour préparer les commandes de la journée. Donc si toi tu fais pas ta moyenne...

...c'est quelqu'un d'autre qui va devoir la faire...

...et rattraper le retard.

D'accord. Après il peut m'arriver pour moi comme pour un autre qu'une commande soit plus conséquente qu'une autre et puis après ça varie...

Bien sûr ! ouai c'est juste une moyenne et puis par secteur.

Ah ça change par secteur.

Ouai. C'est pas compliqué mais ça a son importance quand même. De faire sa productivité. Est-ce que t'as des questions sur ça ?

Ah euh, non. Après j'ai des questions du type : est-ce qu'il faut que j'achète des chaussures de sécurité ?

Non, non, ça c'est fourni et la veste aussi avec. Et euh ...

Et les masques parce que j'ai un petit stock mais pas non plus...

Les masques aussi, après si tu veux prendre les tiens ben...Mais y'en a ici. Il y a aussi sur le style vestimentaire il faudra pas mettre de sweat à capuche. [Je porte un sweat à capuche].

Ouai ça s'accroche.

oui et puis y'a eu une pendue. Pas ici mais dans un chrono' en France. J'sais pas où.[elle se tourne vers son collègue]. C'est où déjà qu'il y a eu une pendue ?

Collègue : Dans le nord.

Corrine ; Dans le nord elle s'est accroché à un [inaudible] et elle s'est pendue.

Mais euh... Volontairement ?

Non, non, elle s'est accrochée et est restée. Donc la capuche on évite. Les jeans troués t'as pas le droit. Faut éviter ce genre de fringues.

Ok.

Et je vais terminer en te demandant un truc. Si je demandais à un de tes potes de te donner un défaut et une qualité sur toi qu'est-ce que tu me dis ?

Euh houlà ... Réfléchit trop.

En défaut ?!

Ouai. Typiquement je peux revenir, comme tu le disais tout à l'heure, de très nombreuses fois pour te poser des questions et te demander : oui là comment on fait parce que c'est pas la même chose que la dernière fois. Ça je suis capable de cogiter longtemps et c'est ce que tous mes amis me disent. Arrête de réfléchir au bout d'un moment Hugo faut y aller !

Ah ben c'est pas mal, moi je préfère ça a quelqu'un qui va rien dire et à qui faudra rattraper pleins de connerie.

Après faut voir si ma tendance est pas trop prenante non plus.

Ahahah ok ! [ton rieur]

Ahah, je pense que c'est le plus gros truc.

Ok et ta qualité.

AH ! ben du coup, rationnel. J'essaie toujours d'être le plus rationnel possible. Une fois que j'ai beaucoup réfléchi et que j'ai trouvé le truc le plus rationnel, le plus efficace, c'est comme ça. Et euh ...

Oui.

Par transposition moi j'suis batteur et les batteurs on cherche à rationaliser tout. Les gestes le plus efficace et moins se fatiguer possible.

Ça c'est important pour l'autonomie c'est trouver sa méthode de travail très rapidement. Ok. Bon ben pour moi c'est bon, j'ai tout. Simplemment c'était quoi ton travail agricole ? dans les vignes.

Alors le palissage des vignes c'est avant les vendanges de juillet à août. Il faut aider les vignes à bien monter le long des euh... des piquets pour que tous les fruits après prennent bien le soleil.

Ok.

Donc ça pareil c'est un peu physique faut se lever à 5 heures du matin. Parfois le matin il pleut et y'a la rosée du matin donc t'as bien froid aux mains. Et surtout j'ai fait ça pendant une période où les pieds avaient gelés donc pour monter correctement les brins souvent ils cassaient.

En plein été ça avait gelé ?

Ben en fait y'avait eu un regèle au printemps, les vignes avaient deux mois de retard et les pieds avaient été fragilisés du coup les branches étaient moins souples. Et je suis pas resté parce que je fais des grosses allergies et j'avais du mal avec le produits. Ils traitaient beaucoup parce qu'il pleuvait et au bout d'un moment c'était juste pas possible pour moi. Je rentrais chez mes grands-parents et ils me disaient : « mais pourquoit tu veux rester ? ».

Comme quoi est-ce qu'il est vraiment bon le vin qu'on bois ?! Ahahah [rires]

[rires].

D'accord. Et toi ça te dérange pas de te lever à 6 heure ou 5 heure.

Ben euh... Ben là c'était compliqué il faisait chaud je dormais pas la nuit. Donc voilà, après là me lever tôt ça me dérange pas, après c'est juste que pour garder un rythme. Je peux me lever tôt, je peux me lever tôt.

D'accord super. Pense à nous. Et puis le mercredi matin ça va être dur. Pense à nous qui sommes là à 5h30 (pour ouvrir le magasin)

Ah simplement que le matin au niveau des trams je sais pas comment ça se joue.

Le premier est à 5 heure.

C'est vrai. Bon ben alors tout va bien.

Ouai t'en fais pas. Moi de mémoire, j'habite à Bourgeonnière et Bourgeonnière à 45 ou quelque chose comme ça y'a des tram.

Ok,ok. Bourgeonnière c'est là où il y a le Super U, le tabac et le reste ?

Ouai.

D'accord.

Donc pas de souci avec les trams à cette heure.

Ouai, enfin moi j'ai demandé mes trucs...Du coup on part sur la base d'un contrat de 12 heures par semaine ?

Ah oui je t'ai même pas demandé.

Parce qu'on m'avait dit 8, 12, 15 ...

Alors toit au téléphone tu m'avais dit 12 heures.

Ben parce qu'on m'a proposé 12 heures.

Je t'avais proposé 10 et on était parti sur un 12.

12 c'est très bien !

On part sur 12 heures semaines.

Et c'est réparti...

C'est réparti sur la semaine en **fonction de tes horaires et en fonction de nos besoins**. Ça va être surtout ça. Si on a besoin de toi en frais le matin ou l'après-midi en PGC. Tous les jours tu vas être à un endroit différents. Tu peux pas faire un emploi du temps régulier. **L'avantage avec vous c'est que vous êtes vachement modulable, vous pouvez bien nous servir et être efficace aussi. C'est surtout pour ça.**

D'ac, d'ac.

Ben écoute, on debrief et je te rappelle aujourd'hui soit demain.

Ça marche. On peut faire la photocopie. [Je me tourne vers son collègue] Bonne journée.

En sortant elle me montre les caisses vertes de la zone tampon. Je demande si faut veiller au cheveux long. Elle me répond qu' »on est pas chiant à Chronodrive avec les cheveux c'est juste plus inconfortable ». Elle fait une photocopie de l'emploi du temps et nous allons vers l'acceuil. Je lui souhaite une bonne journée, elle aussi. Elle me dit une dernière fois qu'elle me rappelle aujourd'hui ou demain. 128

Annexe 9 – Entretien avec Wilfried - Formation

Le 27 octobre.

Donc, là t'es en formation donc je préfère que tu me poses plein de question. Je me dirais « ok, Hugo il pose plein de questions c'est parce qu'il veut pas faire plein de conneries et qu'il est curieux », j'me dirais jamais ...

C'est déjà c'que je disais à Marine que je posais beaucoup de questions.

Très bien. Moi j'me dirai jamais « tain Hugo il commence à me faire chier avec ses questions à la con ». Jamais.

Oui, ça marche.

Faut surtout pas hésité. Alors ... ça c'est le contexte Covid, mais en général volontairement j'laisse la porte ouverte. C'est symbolique, ça montre que je suis accessible donc n'hésite pas. Tu rentres, « Donovan est-ce que je peux de déranger deux p'tites secondes » et moi je saurai te dire, « est-ce que ça presse ou pas ? ». Si ça presse pas je t'accorde 5 ou 10 minutes plus tard ou un autre jour, voilà. [*court silence, il réfléchit à son idée suivante*]. Donc, bien sûr tu seras rémunéré à partir de, aujourd'hui car ton contrat commence aujourd'hui. Alors le contrat, tiens, il y a une partie pour toi, une partie pour moi, on va le lire ensemble. Comme tout dossier Chronodrive tu auras un exemplaire dans ton dossier Chrono' et le second ça sera pour toi. Alors je te laisse vérifier tes coordonnées si elles sont exactes.

Le Quergelaine Bâtiment B, je découvre.

C'était peut-être dans ton justificatif.

Ah certainement.

Ça te dis quelques chose ?

Ben, j'avoue que moi je m'en tiens à 9 Route de la Jonelière à chaque fois, donc pour moi, c'est bon c'est bien ça.

J'peux vérifier si tu veux mais normalement c'est ce qui est marqué sur ton justificatif. Alors, on va lire le contrat parce que c'est extrêmement important que tu comprennes d'accord. Moi je pense que je pourrai le faire les yeux fermés pour lire le contrat mais n'hésite pas, si je vais trop vite, à me couper. [Lecture du contrat]. *Hugo nous avons le plaisir de t'accueillir au sein de Chronodrive. Engagement,*

nous t'engageons à compter du 26 octobre 2020. Alors c'est normal que ça commence au 26 octobre parce que tous les contrats d'Chrono' commencent du lundi au lundi. Donc c'est normal que ça ait commencé hier. [Il reprend]. En qualité de préparateur de commande dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée à temps partiel. Tu bénéficieras d'un suivi médical individuel adapté à ta situation conformément au mesure applicable en la matière. Une fois que tu auras validé ta période d'essai, les deux mois, tu auras une visite médicale. Là je t'en parlerais en temps voulu. Dès que j'aurais reçu ta convocation j'te communiquerai bien sûr la date, l'heure et l'endroit. Tu seras bien accompagné et en plus ça sera obligatoire de 1 et de 2 tu seras planifié. Donc, ça veut dire que tu seras payé pour y aller. [j'acquiesce, « d'accord »]. C'est du temps de travail. Également, mais ça j'aurais le temps de t'en parler en temps voulu, mais ça sera également un motif de dispense. Même si tu as cours malheureusement c'est pas changeable... malheureusement c'est des rendez-vous médicaux. Euh... t'auras une convocation et tu pourras donner ce justificatif à ton école. D'accord ? [j'acquiesce, « Ok, ça marche »]. Et si c'est pas le cas j'te remettrais une lettre signée de ma main mais normalement j'ai jamais eu aucun souci.

Oui, puis y'a peu de chance que ... enfin sauf si ça tombe un lundi ou un mardi mais bon.

Oui j'ai vu tes plannings, ça devrait le faire. *Le jour du présent contrat correspond à la classification d'employé catégorie A de notre convention collective. Tes principales missions sont de simplifier le quotidien de nos clients, de préparer leurs commandes et d'assurer leur livraison. Pour se faire tu accomplis toutes les tâches qui te sont confiées par ton manager contribuant au bon fonctionnement du magasin.* Alors j'insiste. J'aime bien sortir cette phrase une fois que tes collègues ou une fois que les gens sont anciens, j'aime bien leur faire relire cette phrase.

D'accord.

[Il relit la phrase]. « tu accomplis toutes les tâches qui te sont confiées par ton manager ». Des fois, les gens ils ont tendance à oublier quand ils respectent pas c'que j'leur demande, qu'ils respectent pas leurs missions, des choses comme ça. Ils ont tendance à oublier du coup voilà, c'est une p'tite pique que j'aime bien faire, ça. [Je rigole]. Je leur dis, « tu te souviens quand tu as signé y'a 2 ans ton contrat ? Voilà, « toutes les tâches qui te sont confiées par ton manager ». Manager, c'est moi. Ça marche ?

Ça marche.

P'tit, p'tit humour. *Nous te joignons au présent contrat une fiche de poste reprenant les principales activités.* Une fiche de poste que je vais te donner tout à l'heure. Tu

vois le gros paquet là. J'te laisse parapher en bas à droite s'il te plaît, mettre tes initiales c'est à peu près pareil. J'te laisse mettre HD.

Ça marche.

Alors, tu percevras une rémunération mensuelle brut de 527 euros et 79 centimes ce qui correspond à un horaire hebdomadaire moyen de 12 heures. Donc on est bien d'accord, tu signes un contrat de douze heures par semaine. Période d'essai. Le présent contrat ne deviendra ferme qu'à l'expiration d'une période d'essai de 1 mois renouvelable 1 fois. Donc c'est ce que je t'expliquais. Du 25 octobre au 25 novembre. Donc, si tout se passe bien et ce que je souhaite [« Moi aussi »] et euh y'a pas de souci parce que j'ai confiance en toi et en ma formation [suspens] le 25 novembre je renouvelle ta période d'essai. C'est plutôt bon signe de renouveler la période d'essai. Comme ça, tu as deux mois de période d'essai. Toute suspension quelque en soit la cause qui se produirait pendant la période d'essai prolongera d'autant la durée de cette période qui doit correspondre à un travail effectif. Traduction : si pendant la période du 25 octobre au 26 novembre, si tu es malade et que tu m'apportes un arrêt d'une semaine t'as fin de période d'essai du premier mois ça sera pas le 25 novembre mais ça sera décalé d'une semaine. C'est du travail effectif. Si t'es en arrêt pendant un mois ça se décale. La période d'essai non concluante pourra être rompue par l'une ou l'autre des deux parties sans indemnité sous réserve de respecter un délai de prévenance obligatoire pour chacune des parties et dont la durée est fixée par notre convention collective. C'est hyper important. J'fais une parenthèse. Période d'essai non concluante donc je pourrais mettre fin à ta période d'essai mais toi aussi. Euh, toi aussi pour X ou Y raison. J'vais te demander que tu sois le plus franc et transparent avec moi. Ça peut arriver et j'ai eu ce cas y'a pas si longtemps que ça pendant l'été avec des collaborateurs qui viennent me voir et me dire : « Donovan, j'viens d'me rendre compte que j'arrive pas vraiment à gérer les cours et chrono. Quand je rentre de cours j'suis crevé et j'ai du taff, je préfère arrêter. Je préfère mettre fin à ma période d'essai ». [j'acquiesce, « Ok »]. Donc voilà il préfère arrêter et comme ça il met pas en danger ses études et il préfère arrêter Chrono. Là-dessus y'a aucun jugement et j'ai envie de dire ça sera même une preuve d'intelligence et de maturité. C'est important d'accord, faut surtout pas hésiter. Tu gardes ça en tête si ce cas là se présente. De mon côté moi je pourrai mettre fin à ta période d'essai si tu respectes pas et si tu n'atteins pas les objectifs. D'accord ? Moi comment je fonctionne ? Période d'essai c'est très simple et tu vas vite le sentir si ça le fait pas. Pendant deux mois de formation tu auras 8 semaines de formation. Chaque semaine t'auras un point hebdomadaire. Un p'tit bilan de comment s'est passé la semaine, comment tu te sens et faire un bilan des objectifs que je t'ai fixé et un autre bilan des objectifs que je vais te fixer la semaine suivante. Tout ça pour y aller tranquillement et étape par étape. Le but c'est d'y aller tranquillement petit à petit. Le but c'est que comme je te l'avais dit le jour de la formation ... Je vais pas te dire « tiens Hugo prend un TP là et démerde toi ». Tiens

tu vas prendre un TP au bras comme à Momo [Il prend le TP de Stéphane qui est posé sur un poste d'ordinateur en face de lui et le pose devant moi]. Tiens prend un TP, démerde toi, va-y, fais.

Ah, ben certes [rire].

J'te rassure tu seras formé et c'est le meilleur moyen pour que tu apprennes et que tu réussisses. C'est pour ça que je te disais que j'ai confiance en ... en toi et aussi en mon programme de formation on va dire. Il est plutôt bien rôdé. Moi mon but c'est que chaque semaine on fait un point de ce qui a marché et de se dire « Hugo, c'est top, on s'était fixé ça comme objectif, c'est atteint. Étape suivante ». Ou alors, Hugo tu vois cette semaine, t'as réussi ce qu'on a fixé comme objectif. Alors tu sais Hugo je vais te montrer une autre manière et quand je dis « je » c'est moi ou un de tes collègues qui sera en mode tuteur, en mode formation binôme avec toi et on va te montrer une autre manière pour que t'y arrives. La semaine suivante on fait le point et j'te dis « Hugo Bingo ! T'as réussi, étape suivante ». Si ça marche toujours pas Hugo, on désespère pas, mais à ce moment là je te dis que ... je sors ma dernière carte. On va y arriver, on va y aller étape par étape. Faut aussi que tu me dises, toi où est-ce que tu pêches et où tu y arrives pas et moi j'vais te donner un maximum de conseils pour que tu y arrives. Et si tu arrives toujours pas lors de la dernière semaine, je vais poser une date limite et si tu y arrive pas Hugo je mettrai fin à ta période d'essai. D'accord ? Le but c'est que moi je puisse voir ta progression, ça c'est le premier but. C'est le côté positif. Comme ça, je sais où est-ce que tu en es par rapport à ta formation et pour toi d'avoir un p'tit leit motiv de te dire « AH c'est cool ! j'y suis arrivé ». Voilà, savoir ta progression. Et d'un autre côté te dire, à ta place, « Bon, Donovan il m'a prévenu 2/3 fois et là, il met fin à ma période d'essai, c'est normal il m'a prévenu. J'aurai tout essayé et voilà ». Ça marche pour toi ? Là j'te parle du cas le plus extrême.

Ok, puis l'intérêt c'est que j'puisse avoir un p'tit, comment on dit ? un p'tit feedback pour que je puisse...

Exactement, exactement. Le but c'est là aussi, si ce jour arrive et que tu mets fin à ta période d'essai et j'suis transparent avec toi, mon but c'est que tu gardes une bonne image de Chrono. Que tu te dise, « Chrono j'ai essayé, ils ont mis fin à ma période d'essai par contre ils m'ont pas jeté comme un malpropre ». Pas qu'un jour je te dise de venir pour signer la fin de la période d'essai et que tu me dises « ben je comprends on m'a rien dit. Je pensais faire du bon boulot mais en fait t'es en train d'me dire que j'fais d'la merde ». ça c'est le pire, donc voilà, ça c'est le pire. C'est pour ça que je te dis, tu vas le sentir rapidement que la fin approche. Le but aussi c'est de te piquer un p'tit peu et ton ego et ton envie aussi. « Ok, Donovan il me dit que ça marche mais j'ai vraiment envie de bosser, de réussir, je vais me donner ». C'est important, j'te fais pas dessin surtout par le contexte qui court [léger suspens] les jobs étudiants... Le drive, j'te le cache chez nous les piles de CV on a ce qu'il faut et on a un métier qui embauche des étudiants. Moi je sais, j'ai ma soeur qui est

étudiante elle a fait des restau', des saisons sur la côté ben zéro cet été. Donc voilà. Y'a du monde derrière, donc moi j'hésiterai pas à faire entre guillemets *next*. Moi le but, c'est que à terme et tu le verras lors de ma formation je vais tranquillement pour que tu y ailles étape par étape mais il faut qu'à la fin des deux mois Hugo soit efficace, autonome et surtout productif. Parce que t'auras beau être le plus cool, le plus sympathique, le plus fun des préparateurs du monde, si t'avance pas malheureusement va falloir un minimum de productivité. Parce que sur papier, préparateur de commande, tu vas te dire que c'est donné à tout le monde. Mettre un produit dans une caisse tout le monde sait le faire. J'vais pas t'dire le contraire. Par contre à un certain rythme tout le monde ne sait pas le faire. Ça marche Hugo ?

Ça marche.

Donc à titre d'information. *En cas de rupture de contrat à notre initiative, la durée de ce délai sera de 24 heures de délai si ta présence est inférieure à huit jours, 48 heures entre 8 jours et 1 mois de présence. Deux semaines entre 1 mois et 3 mois de présence et 1 mois au-delà de trois mois de présence.* Donc un mois, c'est une fois que tu seras validé, que tu seras officiellement CDIsé chez nous. Tu partiras quand tu le souhaiteras et [il se coupe], c'est ton premier job ?

Non, pas du tout.

Donc du coup tu mettras fin à ta PE (période d'essai) [mais là il doit se tromper], t'auras un mois de préavis. Quand tu partiras, tu me dira, qu'on est en novembre 2022 et « Donovan j'aimerais partir », « ben Hugo anticipe. Tu souhaites partir le 18 décembre 2022 et bien j'attends ta lettre de démission le 18 décembre 2022 ». Donc voilà, un mois de préavis. *En cas de rupture à ton initiative il faudra un mois de préavis et un délais de prévenance de 24 heures si ta présence est inférieure à 8 jours et 48 heures au-delà de 8 jours de présence.* C'est bon pour toi ?

Ouai, ouai, ouai.

Alors, *Aménagement de temps de travail. L'aménagement de ton temps de travail est régi par notre accord collectif relatif à l'aménagement du temps de travail à temps partiel étudiant du 18 janvier 2010 et de ses avenants. Les dispositions législatives prévoient une durée minimale de travail de 24 heures, pour tes collaborateurs à temps partiel. Là aussi, je t'ai demandé de me justifier ton statut étudiant parce que ça m'autorise, ça me donne le droit, de t'embaucher en douze heures. [« voilà, ok »]. Si tu n'avais pas été étudiant il m'aurait été impossible de t'embaucher en dessous de 24 heures. Donc, le fait que tu sois étudiant correspond au troisième paragraphe. Lorsque tu as postulé, tu nous a indiqué être étudiant et devoir concilier exercice d'une activité professionnelle avec la poursuite de tes études. Afin de tenir compte de tes contraintes nous avons déterminé que ta durée*

de travail hebdomadaire moyenne est fixé à douze heures dans le cadre de modulations établis sur deux périodes de six mois dans l'année. Alors là, je fais une parenthèse, une « grosse » parenthèse. La modulation c'est extrêmement important chez Chrono'. Au début, je l'expliquais pas et après les gens venaient me voir parce qu'il comprenait pas leur horaire. La modulation euh ... [Il est interrompu par Stéphane qui lui pose une question. Donovan lui répond. En bruit de fond on entend une sonnerie de quatre sons sur quatre hauteur différentes. Stéphane : NDF ça veut dire quoi ? Donovan : Note de frais. Stéphane : ok, ça marche. Il revient à son explication]. Donc la modulation qu'est-ce que c'est ? C'est deux périodes de six mois dans l'année et ça aurait été trop simple que ce soit de janvier à juillet et d'août à décembre mais c'est pas le cas. C'est de septembre 2020 à février 2021 ensuite de mars 2021 à août 2021 et ainsi de suite d'une année à l'autre. J'ai pas exactement calculé pour un douze heures mais je te donne un exemple. Pour cette période je dois te planifier 500 heures. Après, c'est à moi en fonction de tes plannings de cours parce que c'est important que tu postule pour un job étudiant et j'accorde beaucoup d'importance aux études donc c'est pour ça que je te demande tes emplois du temps de cours et après je me cale pour mettre tes horaires Chrono'. Pendant cette période de six mois je dois te planifier 500 heures. Après, c'est à moi de les planifier de manière intelligente et le plus efficace possible. Il n'y a aucun intérêt à ce que je planifie au mois de septembre 250 heures, au mois d'octobre 250 heures et après de novembre à février j'peux plus te planifier. J'ai grillé tout mon crédit d'heure on va dire. Donc c'est à moi de répartir de manière logique et efficace tes horaires. Comment je sais ? William le directeur du magasin cible chaque année des semaines hautes et des semaines basses en activité. Tu vas comprendre ce que ça veut dire. Semaine haute en activité c'est toute la fin de l'année, tout le mois de décembre. Les gens ils préfèrent passer plus de temps pour faire du shopping pour les cadeaux que les magasins et gain de temps avec un p'tit drive et y'a un pic d'activité. La première semaine de septembre ? Pourquoi ? Rentrée scolaire, les gens rentrent de vacances, les frigos sont vides, « j'vais pas m'faire chier, j'vais faire un p'tit drive ». Première semaine de rentrée. Autre semaine aussi, c'est la première semaine de l'année civile et le mois de janvier. Les fêtes de fins d'année sont passées et y'en a marre de bouffer les restes, ben du coup drive. Donc ça c'est des semaines hautes en activité.

Confinement aussi ?

Alors ça c'est un cas particulier. Confinement gros pic d'activité. L'avantage c'est que du coup les étudiants sont dispo'. Ils étaient entièrement disponibles donc c'était l'avantage. Les semaines basses en activité c'est toutes, en tout cas sur Nantes, toutes les vacances scolaires. Les Nantais partent en vacances donc il y a une chute de l'activité. Ça marche pour les semaine hautes et basse en activité.

D'où le fait que ce soit plus facile de commencer pour moi cette semaine parce que c'est les vacances scolaires, là en fait.

Voilà. Et aussi la semaine dernière j'étais en vacances.

D'ac.

Donc j' voulais t'accueillir. Moi j'aime bien accueillir les nouveaux. Donc voilà, semaine haute et basse en activité. La modulation. Tu signes un contrat de 12 heures. Je prends l'exemple du mois de novembre. La première semaine j'te planifie 12 heures, ton contrat, la seconde j'te planifie 12 heures, ton contrat aussi, troisième semaine j'ai une baisse d'activité ou j'ai des absents. Ça peut arriver, un de tes collègues est malade, en ce moment ça peut arriver, j'te cache pas. Covid, cas contact, des choses comme ça, isolement. Si c'est compatible avec ton emploi du temps de cours j'te planifie sur cette troisième semaine 15 heures et la quatrième semaine aussi. Donc, si tu suis, t'as un delta de plus 6 heures. A la fin du mois de novembre tu seras rémunéré 527 euros 79. Ta base contrat. Par contre la modulation, l'avantage que j'ai c'est que je vais pouvoir équilibrer tes heures. Donc avec un delta de + 6 au mois de novembre attends toi, au mois de décembre ou au mois de janvier et février jusqu'à la fin de la période de modulation, à travailler moins.

A avoir – 6.

Voilà. Soit moins 6 direct au mois de décembre soit – 2 au mois de décembre, janvier et février.

Donc la modulation elle se fait sur mes horaires et pas sur ma paye à la fin du mois du coup.

Voilà. Donc c'est un jeu d'équilibre. Autre exemple, au mois de novembre première semaine à 12, seconde à 12, troisième semaine 12 et la dernière semaine bizarrement c'est très calme et je te planifie que neuf heures. Sur ta paye du mois de novembre tu seras payé 527,79. Ta base contrat. Donc ça, à l'inverse, attends au mois de janvier, à l'avenir, à travailler un peu plus pour équilibrer. Tu vas me dire « quand est-ce que je suis payé sur mes heures en plus ? » A la fin du mois de février, à la fin de chaque période de modulation, est-ce que tu m'suis ? [« Oui »]. Parce que de septembre 2020 à février 2021 je dois te faire 500 heures. Si à la fin du mois de février 2021... Moi mon but c'est de vous mettre tous à zéro, d'être à l'équilibre, c'est mon but. Mais qui me dit qu'au mois de février il va pas y avoir un autre confinement, des absents, des choses comme ça. Imaginons qu'à la fin du mois de février je t'ai planifié 520 heures. Un delta de +20. A ce moment là, sur ta paye de mars tu seras payé de tes 20 heures de plus sur ta paye. Donc, en mars 2021 tu seras payé 527 euros pour 500 heures mais 527,79 plus tes 20 heures.

Et majorées ou pas majorées ces heures-là ?

Majorées à partir de ... Alors du coup euh ... [Il cherche dans les feuilles]. Elle représente jusqu'à un tiers de ton horaire contractuel. Donc dès que c'est dépassé de un tiers. Après voilà, comme je te l'ai dit, mon but c'est d'être à l'équilibre. Mais si y'a besoin je mets des heures. Autre cas inverse mais qui est peu probable parce qu'il est toujours plus facile de rajouter que d'en enlever... Imaginons, je suis fête en l'air et au mois de février 2021 je t'ai planifié que 480 heures au lieu 500. [petit suspens]. J'te rassure au mois de mars tu seras payé 527,79. Les 20 heures que tu me devais c'est tant pis pour moi. Elle sont perdues. Après comme j'te l'ai dis c'est toujours plus facile de rajouter des heures parce que je peux te rajouter des heures, même si j'ai pas besoin j'peux te rajouter des heures. Donc, ce que tu fais en plus t'es payé plus [à partir d'un tiers du volume horaire, majoration] et ce que tu fais en moins, t'es pas payé moins.

Parce que je serai sur la base de mes douze heures semaine.

C'est ça ! Est-ce que c'est clair pour toi. C'est un discours qu'est plutôt bien rôdé mais c'est important.

Oui c'est très clair.

Là, on va regarder tout à l'heure tes horaires et soit pas surpris que certaine semaines tu fasses 13 heures ou 14 heures et peut-être que la semaine suivante tu feras que 9 heures. Et je reviens à ce que je disais au début, au départ de base, j'avais pas cette explication et les nouveaux venaient me voir en me disant qu'ils comprennent pas. Il fallait que je leur explique après ; que modulation. Ça marche pour toi ?

Ça marche.

Mais toujours dans l'esprit de la comptabilité avec tes horaires de cours. Mhhh ... Parenthèse fermée. Tu t'engages donc à justifier de ton statut étudiant au début de chaque année scolaire. En cas de perte de ton statut étudiant (ou) et d'une demande expresse de ta part de pouvoir augmenter ta durée moyenne de travail nous rechercherons au sein de nos établissements un poste disponible correspondant à ta qualification et à ta demande. Ça c'est si un jour tu décides d'arrêter tes cours et de lancer ta carrière Chrono'... [Il est coupé par une des employés. « est-ce que tu pourras dire au gens de ce soir de viter la palette de surplus derrière 135

l'accueilleMerci bonne journée », « Bonne journée Maëva ». Il reprend]. Et ...
[Il s'adresse à Stéphane] Elle finit à 10 heures.

Stéphane : je sais pas.

Donovan : Qui fait les écarts au frais ?

Stéphane : Mélissa je pense.

Donovan : Du coup j'm'en occupe. Excuse moi Hugo. Donc, si un jour tu décides de plus être étudiant et de postuler pour un contrat plus grand à Chrono' y'a possibilité. *Aussi en fonction des besoins de l'activité tu pourra être amené à effectuer des heures complémentaires de ta base horaire semestriel. Ces heures seront appréciées à chaque fin de semestre de période de modulation. Elle peuvent représenter jusqu'à un tiers de ton horaire contractuel. C'est ce que je t'expliquais du coup, le gros monologue que j't'ai fait. Par ailleurs, dans le mesure où ton magasin est ouvert le dimanche tu pourras être amené à travailler le dimanche selon les modalités en vigueur applicables à ce jour.* Ouverture le dimanche, rappel, deux avantages : quand tu travailles le dimanche il y a une majoration à 20 %. D'accord, avantages financier. Et avantage repos j'ai envie de te dire, c'est que quand tu bosses le dimanche le lendemain je suis obligé de te mettre de repos. Obligatoire, que ce soit pour toi, pour moi ou même le directeur. Tous ceux qui travaillent le dimanche ne travaillent pas le lundi. C'est une sorte de week-end décalé. C'est l'avantage. C'est bon pour toi ?

Ok.

Après le dimanche, ici ce n'est pas précisé mais c'est le dimanche matin. Donc au plus tôt tu commences à 7h30 et au plus tard tu finis à 13. [Il dit cela sur un ton de l'information importante]. Donc, c'est aussi l'avantage, la matinée passe très vite.

J'peux noter, j'peux prendre un papier ? [Je prends un papier et un post-it]

Oui, vas-y prends. Le dimanche c'est plutôt cool. Vous êtes nombreux et quand je dis « vous » c'est au secteur frais. J'essaie de faire un roulement ,plutôt juste parce que je peux comprendre que pour certains le samedi soir c'est sacré. Sachant que y'a des gens qui font quasiment tous les dimanches parce que c'est vu avec eux et qu'ils veulent bosser le dimanche. Sinon on va dire que c'est un dimanche tous les mois, tous les mois et demi.

J'avais en profiter pour noter aussi la modulation. La période c'est de septembre à février ?

Voilà. Septembre 2020 à fin février 2021.

Ok.

*Ces modalités et notamment les contre-parties au travail le dimanche ne sont pas un ??? de ton contrat de travail et ne sont pas ??? ... [inaudible X2]. Enfin ta présence à l'inventaire est obligatoire. L'inventaire c'est tout le stock du magasin et t'en a 2 fois par an. Y'en a un qui va vite arriver fin novembre et le second c'est juin fin d'année. Donc l'inventaire faut compter tout le stock et la seule condition c'est que faut qu'il y ait pas d'activité. Qui dit pas d'activité c'est, soit très tôt le matin genre 5 heures du mat' ,ou soit très tard le soir, après la fermeture 20h30. Donc là y'a le côté obligatoire, j'vous préviendrai longtemps à l'avance pour donner le temps à chacun de s'organiser. Sauf cas exceptionnelle, la présence est obligatoire. Cumul d'emploi. A la date du présent contrat tu declares être libre de tout engagement et de ne travailler pour aucun autre employeur. Dans l'hypothèse où cette situation serait modifier tu devras nous en informer aussi tôt. Donc là, pas d'interdit au cumul d'emploi sauf 2 conditions. Si tu me dis que tu as trouvé un emploi en 35 heures à Mc Do j'vais te répondre que c'est compliqué parce que c'est illégal. Deuxièmement si tu me dis que tu as trouvé un p'tit 12 heures au Leclerc Drive d'à côté j'te dirais, « Hugo il va falloir qu'tu fasses ton choix ». Parce que c'est la concurrence et tu auras accès à des chiffres et de toute façon Leclerc ils vont dire la même chose. Que ce soit Leclerc Drive, Carrefour ou Inter, c'est pareil, ils vont te dire la même chose. Par contre si tu me dis que tu as trouvé un 12 heures chez Mc Do ou à la boulangerie en bas de chez toi ou chez le fleuriste, y'a pas de souci. C'est juste qu'il faut que je sois au courant pour que je puisse faire tes horaires en fonction de tes cours et en fonction de ton second emploi. *Lieu de travail à l'embauche : ton lieu de travail est fixé à Chronodrive à Orvault.* Alors ça c'est un contrat type de tous les Chronodrive de France. A Nantes, si y'en a qu'un seul et je vois pas pourquoi y'aurait 6 Chronodrive à Orvault. Mais, pas exemple dans les grosses villes comme Bordeaux, Toulouse, Lille, t'en a plusieurs dans la ville et c'est pour ça qu'ils précisent le lieu. *Condition d'exécution du contrat. Tu t'engages à observer toutes les instructions et les consignes particulières de travail qui te seront données. Prescription de réglementariat.* Et ça je vais te le donner tout à l'heure. *Tu nous feras connaître tout changements qui interviendraient dans ta situation assimilée à ton embauche.* Ça aussi c'est important de la part des collaborateurs. Par exemple si tu changes d'adresse. [Interruption]. Situation de famille, si tu te maries, numéro de téléphone c'est important. Une chose que les gens oublient rarement c'est le RIB si tu changes de banque. C'est intéressant si tu veux être payé. Mais ça les étudiants ils oublient rarement. [Rire]. Mais c'est plus adresse postale, téléphone. Le nombre de fois où je me dis, « Putain, y'a un tel qu'est absent, je l'appelle, et là je fais, oui, ah, désolé de vous avoir dérangé ». Et quand il revient c'est, « Ah oui, excuse moi, j'ai changé de numéro y'a deux mois j'avais te le dire ». C'est important, ça roule.*

que j'ai pas pris la bonne et malheureusement j'ai fait quelques passages à l'hôpital.

T'es allergique à quoi ?

J'suis allergique au sésame. Donc si je mange une graine c'est fini. Donc Mc Do, tout ça, même pour travailler je pense que j'irais pas. [rire].

Ouai j'ai pensé à ça aussi, direct, McDo. En tout cas, si c'est pas clair pour toi, n'hésite pas. *EN formation [...mots inaudible] nous te déclarons à l'URSAAF du nord sur le numéro untel.* Donc là aussi, traduction de la loi : Hugo est bien déclaré à l'URSAAF du Nord, tu es bien dans le registre de Chrono* et tu ne travailles pas au black. C'est bon pour toi ? [« ok »]. *Enfin tu trouveras ci-joint à ton contrat l'ensemble de tes documents d'embauche. Hugo nous sommes heureux de t'accueillir chez Chrono* [« merci »]. Nous te souhaitons ??? et épanouissement dans tes nouvelles fonctions.* Donc en deux exemplaires [il me tend les contrats] pour chacune des deux parties. Si tu es d'accord je te laisse signer à droite et préciser la mention « lu et approuvé ». Sur les deux exemplaires. Et je vais garder exceptionnellement les deux parce qu'il faut que à gauche William, le directeur signe. Et quand il signe je vais te donner ta partie.

[Je signe. Derrière discussion entre Stéphane et Thomas].

Je te donne ça et je te laisse le dire. C'est deux pages sur le contexte du Coronavirus et je te laisse signer. [ce sont des pages d'informations sur les gestes sanitaires et barrières à mettre en place dans l'entreprise]. Nom, prénom, signature, sur chaque page.

Mais ça c'est les règles qu'on nous envoie depuis trois mois.

Oui c'est vraiment de l'administratif.

Se laver les mains en 6 étapes, quand même ils ont poussé le truc. [rire]. Ça va c'est pas recto-verso. A la fac, ils nous ont filé un truc épais de 8 pages sur les gestes barrières à l'université.

Ouai. Tiens ça c'est un truc que je te laisse signer pour bien indiquer que tu as bien reçu ce que je vais te donner.

Ok.

[Il discute entre eux] Ouai, y'avait beaucoup de prep* mais ils ont pu décrocher. [inaudible. Il reprend]. Alors ça je te le montre, c'est ton bulletin pour souscrire à

l'intéressement de la prime Chronodrive. C'est une épargne d'entreprise. Tu auras accès à certaines primes et soit tu décides. [Il ouvre le manuel du driver qui contient des informations sur l'activité et les propositions à disposition des employés]. Stéphane : de me les donner. [Rire].

On verra à Noël pour ça.

Soit tu décides de le toucher directement sur ton salaire qui est là...

Soit je décide de l'investir dans le PEE.

Voilà, soit tu décides de le placer dans le Plan d'épargne d'Entreprise. Donc soit tu fais 0 /100 ou 100/0 ou 50/50. Y'a un p'tit document qui t'explique le plan d'épargne d'entreprise. Le document Société Générale. Donc ça, je vais pas te demander de le remplir maintenant. J'ai envie de te dire, tu fais ce que tu veux avec ton argent. Je te laisse décider tranquillement ? j'suis pas là en train de te dire « faut qu'tu places, faut qu'tu gardes » enfin voilà. C'est important que tu le saches parce que si tu viens me voir en me demandant pourquoi tous tes collègues ont touchés une prime et pas toi ...

C'est parce que moi j'aurais pas mis dans le PEE.

C'est important de faire un choix. Alors je te demandes pas de me donner ça demain mais n'attends pas deux mois. Parce que le choix doit être rapidement fait.

Stéphane : après tu recevras un p'tit mail « my people doc ». Pense bien à le faire parce que Maëv, elle a eu la surprise de pas le faire correctement et du coup elle a pas reçu sa prime.

Donovan : Ah elle a reçu en placé.

Ouai, donc fais super attention pour la prochaine période. Parce que après, nous on peut plus. Après rassure toi, c'est pas de l'argent perdu c'est de l'argent placé. Et t'as des conditions de déblocage.

Quand tu te paes, que tu te marie etc.

Mais ça marche pour moi si je reste pendant au minimum 5 ans en fin de compte.

C'est ça.

Après si tu démissionnes [tous les deux] c'est un cas de déblocage.

Démision, mariage, achat d'une maison, pacs, ce qui est triste, la mort. Enfant, troisième enfant.

En primes, t'as trois primes. T'as ... comment ça s'appelle déjà ? Celle dont tu parlais. [« Prime d'intéressement »] Euh [collectif] ...

De participation, non, PPC !

Et c'est quoi celle qu'on reçoit de Auchan ?

Participation.

Ouai participation. En fait, tu vas avoir un montant, moi j'ai un montant et en fait 90 % du montant t'es obligé de le placer. C'est une obligation de placer et il y a un autre petit pourcentage que tu pourras percevoir sur ton salaire. C'est une obligation qu'ils doivent te placer obligatoirement. J'ai eu beaucoup de retour de gars du magasin qui me demandent pourquoi ils ont pas le droit de débloquent et c'est parce que c'est un truc de Auchan, une réglementation qu'ils ont rajoutés. C'est une prime qu'ils nous ont rajouté y'a pas longtemps et on a de la chance de l'avoir. Et pareil ça fait partie des motifs de déblocage.

Alors du coup, le p'tit fascicule. [il s'interrompt pour regarder des résultats de match de foot]. T'es un footeux ou pas ?

Pas trop trop, désolé.

[Il rigole]. Alors ça c'est un petit fascicule qui est plutôt bien fait. Alors, ça date de deux ans alors y'a des chiffres qui sont plus à jour mais voilà. On va le parcourir rapidement ensemble. Qui on est ? Ça, ça t'explique qu'on fait partie du groupe Auchan. C'est pour ça qu'on vend en marque de distributeur la marque Auchan. Ensuite un petit focus sur les Drives, le premier Chronodrive. Comme Auchan c'est une entreprise du nord donc les deux premiers Chronodrive sont dans le nord Lille et plus précisément Marque en Barrol et Croix. Et nous à Orvault, on est le premier.

Drive à Nantes.

Voilà. Le premier drive à Nantes et le premier Chronodrive hors de Lille. On est le troisième magasin dans l'ordre des créations. Orvault a été créé en 2007 et le premier 2004. Les chiffres sont de 2007 ou de 2016. Le projet commercial tu oublies, c'est plus d'actualité. Après l'organigramme, c'est intéressant. La partie service centraux comme tu as compris c'est ceux qui sont dans le nord. Exactement à Croix. Et côté magasin, ça c'est intéressant. Côté magasin y'a plusieurs hiérarchie. Côté accueil t'as assistance et expérience client. Donc ça, c'est Maëva notamment mais que tu verras pas aujourd'hui. Par contre, chargée d'expérience client c'est le niveau d'au-dessus. Et ça c'est Nolwen que tu vas croiser à l'accueil. Elle a plus d'expérience et elle sait faire plus de choses. Ensuite en préparateur de commandes. On va dire que toi tu es là. Préparateur de commandes à temps partiel et préparateur de commande temps plein. C'est les 35 heures que tu vas voir souvent. Donc eux, c'est leur métier entre guillemets, même si toi c'est ton métier aussi mais voilà. Ils font pas des études à côté. Après tu as le poste de coordinateur. Donc là ce n'est pas comme est Momo parce que Momo il est « coordinateur expert ». T'as encore un niveau. Donc coordinateur c'est Marine. Mais tout ça, tu vas les croiser. Momo tu le verras souvent parce que c'est son métier. Après le responsable de secteur, c'est moi et Thomas (Lamy). Je sais pas si tu l'a vue en venant. C'est le responsable du PGC et moi je m'occupe du frais, fruits et légumes. Je précise Thomas Lamy, parce que y'a

trois Thomas. Thomas ???, Thomas Lamy et Thomas Foche. Thomas Lamy tu le verras la semaine prochaine parce qu'il est parti. La semaine dernière c'était moi, là c'est lui. Et le directeur magasin c'est William qu'on va croiser, il va arriver bientôt. Et puis là tu as l'organigramme des services centraux qui est organisé en différents pôles. Donc voilà, Marketing client, direction et offre, exploitation, organisation et système d'exploitation, c'est tout ce qui est informatique. RH et performance. Ça c'est vraiment pour la culture G si t'es curieux. Zoom sur la rémunération. Alors tu as deux partie : partie fixe et partie variable. Fixe, c'est ton salaire mensuel à la fin du mois et partie variable c'est la prime d'intérêt Chronodrive que tu vas toucher au bout de six mois d'ancienneté. Donc tu vas pas toucher la prochaine qui est au mois de décembre. T'en as deux par mois [il se reprend] pas an, pardon. Deux par mois ce serait trop beau. Au mois de juin et au mois de décembre. Par contre celle de juin 2021 tu vas la toucher. Comment elle est calculer ? Au premier mois de juin 2021 tu vas additionner ton salaire de janvier, février, mars, avril, mais et juin 2021 et tu prends 5,56 % et ça fait ta prime. C'est cool, c'est plutôt une belle prime. Donc c'est top pour partir en vacance au mois de juin et décembre parce que tu vas avoir pour l'année 2021 ... Pour Noël c'est top. (Le salaire et la prime) tout ça c'est fixe. Alors partie variable : la prime d'intéressement c'est en fonction du chiffre d'affaire notamment. Je vais pas rentrer dans le détail mais c'est en fonction du chiffre d'affaire du magasin.

La prime d'intéressement c'est ce que je touche avec l'épargne c'est ça ?

Oui. Avec ce que tu peux placer dans l'épargne.

Donc forcément, le taux il est variable en fonction des chiffres du magasins.

Voilà et tu as un curseur entre 0 et 10 %.

150 minutes 17]. Ok ça marche.

EN fonction du chiffre et des objectifs qui sont atteints ou non t'as un curseur entre 0 et 10 %. Sachant qu'en moyenne on est à 10 %.

Ouai, sachant que là on est bon. Je crois que la prochaine qu'on va toucher c'est 8,60 sur 10. Donc là c'est le même principe. C'est sur les trois mois d'ancienneté. Donc tu vas pas toucher celle d'octobre. Mais peut-être pas euh ... Ah tu vas toucher celle de décembre mais proratisée. Si j'me trompe pas. Parce que du coup t'as pas fait les trois mois.

Soit je l'ai pas, soit c'est au prorata des jours que j'aurais fait.

Et si tu l'as pas, tu auras celle de janvier, février, mars 2021. Le même principe, en fonction du pourcentage t'additionne tes trois dernier mois. Quand je parles de celle

d'octobre c'est juillet août, septembre. Si on a atteint les objectifs sur cette paye là. Et octobre, novembre, décembre tu seras payer sur janvier 2021. Après c'est ce que je te disais, le PEE où se trouve la participation à ta prime d'intéressement. Les plus chez Chrono', intéressant aussi. Tu as droit à 10 % sur tout le site Chrono' d'accord, en OLE. Ça aussi, c'est pas négligeable et je vais t'expliquer ce que c'est. Le Olé en fait c'est une sorte de portefeuille électronique. Je vais te montrer sur le site [II ouvre une page Internet sur son ordinateur]. T'as déjà passé une commande chez Chrono' ?

Jamais. J'ai jamais commandé en drive.

Alors du coup ça ressemble à ça le site de Chrono. Là, je suis connecté sur mon compte. Alors c'est une sorte de portefeuille électronique que tu décides de déduire ou non à la fin de chaque mois.

Donc, à chaque fois que j'achète un produit en Olé j'ai un pourcentage qui va s'accumuler et après je pourrais payer avec ce que j'aurais accumulé.

Comme tu bosses chez chrono sur tout le site de chrono' tu prends n'importe quoi ,comme ça, à 3,37 euros si je l'achète sur ma prochaine commande j'aurais 0.37 centimes en Olé.

Et les Olé se cumulent avec les réductions. Si tu prends un produit Olé à 50 % t'as 50 % plus les 10% t'vois. Si tu prends que des produits Olé ben à la fin tu payes entièrement tes courses. Et tu peux récupérer la moitié de tes courses en Olé à côté que tu vas pouvoir réutiliser.

Donc tu vois quand je fais mon plein de courses tu vois j'en ai pour 100 ou 150 balles parce qu'on est 4 dans la maison. Moi je l'utilise pour toute ma famille et moi de mon côté pour faire ma p'tite bouffe du midi tu vois. Donc, c'est aussi une possibilité. Une fois j'avais cumulé pendant quasiment toute une année jusqu'à novembre et au mois de décembre ça m'a payé mon plein de courses plus mes fêtes de fin d'année. J'suis monté facile à 500 euros.

Ah oui, quand même.

Stéphane : Ouai franchement c'est rentable. Au début tu vas sortir plein d'argent à la première commande parce que bon on va l'dire on est plus chère que Leclerc ou Carrefour mais au long terme si tu continues au quotidien à commander ça va être rentable parce que t'as le prix plus les 10% que tu récupères. Moi j'ai comparé parce que j'aime pas trop payer cher mais c'est rentable.

Après, tu fais ce que tu veux, c'est pas une obligation mais au moins tu le sais. Après c'est important et j'trouve que c'est une belle avancée. Quand je suis arrivé à Chrono' y'a presque 10 ans c'était pas l'cas. **Moi j'dis toujours que c'est bien parce que les premiers clients Chrono' c'est les collaborateurs, c'est l'premier**

client. Si tu l'souhaites j'te laisserai créer ton compte et faudra que tu m'le signales parce que sinon t'auras pas ...Enfin, il faut qu'on fasse la remontée pour que t'ai l'avantage collaborateur. Tout le monde ne l'a pas forcément, faudra que tu m'signales. Donc là aussi le petit avantage sur la p'tite bouffe le midi, la mutuelle d'entreprise, l'aide au transport si tu viens en transport en commun. T'es remboursé une partie.

Ah ça ouai, ça peut être intéressant.

Ouai ? Tu me donnes ton justificatif de TAN.

Oooh j'crois que je l'ai bazardé c'truc là.

T'envoies un mail.

Ou sur leur site.

Justificatif de Tan et c'est proratisé comme disait Momo.

Ouai, c'est proratisé maintenant. Parce qu'avant la moitié était remboursée et depuis peu mais je sais pas depuis quand parce que maintenant je la paie plus elle est proratisé à ton nombre d'heures dans l'entreprise. Et c'est obligatoire pour l'entreprise parce que c'est un truc qu'est signé avec la TAN et Nantes en fait.

Donc, c'est l'avantage si tu viens en transport en commun et je dis toujours que y'a pas de petites économies. Tout le monde ne le sais pas mais moi je le précise. Ensuite, *action logement*, si un jour tu souhaites déménager. En partenariat avec action logement si tu souhaites chercher un appartement ou un logement. Une garantie prévoyance, une prime de nettoyage. Tu es payé 2,50 pour laver ta veste. C'est important, parce qu'une veste propre c'est important.

Ah oui mais du coup si je la laisse dans mon casier quand j'suis pas là ?

Tu pourras la prendre. L'avantage c'est que, vu que t'es en douze heure surtout vous. Les temps pleins, passé un moment on en a plusieurs.

Moi j'en ai deux.

Même moi j'en ai deux. Pour que ça tourne parce que je bosse quasiment tous les jours et j'ai qu'un jour de repos. Toi, vu que t'es pas là lundi et mardi tu la prends le samedi le temps du week-end. Et là j'te cache pas que été comme hiver en une nuit elle est sèche.

Ben vaut mieux, parce que Nantes c'est bien humide.

Ouai ça sèche super vite mais par contre met du détachant parce que qu'est-ce que ça tâche ces merdes. (je vois pas vraiment de quelles tâches il parle). Lave là régulièrement. Dès que tu vois une tâche lave là régulièrement. Ça s'incruste facilement et c'est important parce que c'est l'image du magasin. Quand tu seras amené à faire des livraisons (Suspens).

T'es l'image.

Voilà. Mets toi à la place d'un client. Si tu vois que tu fermes pas ta vestes [Stéphane : « t'aurais j's'rais là pour te l'dire], tu te tiens mal et que ta veste elle est dégueu', que tu donnes l'impression que tu viens de faire une vidange... Le client il va se dire que c'est dégueu. Les gens ils ont un certain image de l'intérieur, il imagine pas que c'est comme ça. Donc dès que les clients voient un collaborateurs qui n'est pas forcément propre il va se demander dans quelles conditions tu travailles. C'est important. Le paraître c'est important. Comme dans tout. Malheureusement c'est triste à dire mais voilà. La paraître c'est important ; Donc tu auras 2,50 sur ta paye. Focus tu tes CP ? Les congés payés ça te parle ou pas ?

Euh mouai pas trop trop... j'en ai jamais eu en fait

Tu veux que j't'expliques ?

Ouai.

Alors, les congés cette année t'en auras pas d'accord ou très peu parce que ... [Il prend un crayon]. Imaginons qu'on soit le 27 octobre, on est là en 2020. Donc période d'acquisition, je cumule du 27 octobre au 31 mai 2021 tu accumules tes CP donc pendant cette période tu auras 0 congés payés. Pendant cette période tu auras moins de 30 jours parce que 30 jours c'est la période complète. T'auras de mémoire, de calcul vite fait, 20 jours. C'est 20 jours de CP tu pourras les prendre de juin 2021 au 31 mai 2022. Et tu pourras les poser dans cette période-là. Et après, l'année prochaine comme t'auras fais une période complète du 1 juin 2021 au 31 mai 2022 là en complet, t'auras 30 jours. Donc, ça s'appelle par son nom, tu seras payés pendant tes congés. Après l'avantage et je reviens sur la modulation on peut jouer là-dessus. Si tu me dis qu'à Noël tu voudrais une semaine ou quelque jours de vacances et ta famille habite loin on peut s'arranger. Grâce à la modulation, tu vas comprendre du coup c'que j'vais dire. On va décider que la semaine d'avant ou la semaine d'après tu vas travailler plus. Comme ça la semaine où tu souhaites être en vacances entre guillemets, ça va s'équilibrer. Tu vois c'que j'veux dire ?

Ouai, ouai très bien, Et du coup comment ça se passe pour Noël ? J'pose la question parce que ma famille est pas loin, elle habite à Poitiers donc en deux heures de temps c'est réglé [Il reprend].

Alors moi comment je fonctionne à Noël c'est : priorité à ceux qui ont des congés payés. Donc là ils ont déjà déposés des CP et après c'est si tu me dis ... Parce que cette année Noël ça tombe un 25.

Un vendredi [Rire].

[Rire] Oui un vendredi, compliqué là c'matin. Si tu veux ton Noël j'peux te mettre indispo le samedi 26 pour avoir un long week-end et le dimanche j'te fais pas bosser et on peut s'arranger comme ça. Ou plus longtemps. Et puis le cas inverse, tu vois si à Noël tu me dis que si tu bosses ou pas tu t'en fiches mais que tu veux ton nouvel an et que tu me demandes que le deux janvier si tu peux ne pas bosser ça serait top. Après c'est en fonction des demandes, parce que j'te cache pas que si tout le monde me demande le 26, à Noël ça sera compliqué. Enfin compliqué, il faut bien que les gens bossent mais voilà. Après tu demandes, mais comme toute indispo' là aussi et je pense que Marine te l'as dit, plus tôt l'indispo est demandé plus tu as de chance que ce soit accepté.

Forcément, ça semble logique.

Je reprends l'exemple, je sais plus si je t'ai donné cet exemple mais un exemple de mariage, c'est un truc qu'on retrouve très facilement. Un été tu me dis que le 17 juillet 2021 t'as un mariage et tu me dis que tu anticipes peut-être trop, mais tu veux absolument ton week-end ? Ben on est le 27 Octobre et j'te dis « Hugo, même sans regarder j'mets ok ». Par contre on est le 16 juillet 2021 et tu me dis « Donovan j'suis vraiment désolé, j'ia complètement zappé, demain j'ai un mariage. Je serais pas là demain ». Ben là Hugo, tu te démerdes comme tu veux mais tu viens bosser. Surtout un mariage en règle générale t'es pas au courant à la dernière minute. Ça se prévoit longtemps à l'avance, c'est pour ça que je prends l'exemple du mariage. Donc ça sera tant pis . Partant de ce principe, tu verras des gens parmi les collaborateurs et toi le premier qui ont anticipé. Tu vois, y'a un de tes collègues qui a posé des vacances pour le mois de février 2021 parce qu'il voulait partir aussi et qu'il voulait les avoir. Moi j'dis ok, pas de souci.

Pendant qu'on y est, il y a une date à laquelle je serais indisponible et ça va tourner autour du 16 janvier. C'est tout mais j'te redirai ça.

Ben ouai bien sûr, et tu m'enverras un mail parce que moi j'aime bien avoir une trace écrite. C'est très simple c'est le système dominant-donnant. Si pendant tes deux mois de période d'essai tu me montres que t'as envie je ferai tout mon possible pour accéder à ta demande. Si ça le fait pas, que tu traînes les pieds et que t'as pas forcément envie, ben moi, le 16 janvier j'aurai peut-être pas forcément envie. C'est au mérite, pour certain c'est pas très juste. Moi je trouve que c'est juste parce que à l'inverse si ... Tu verras y'a un proverbe de Chrono', un adage qui dit que tout se

sait à Chrono'. Si je t'accorde des indispos et que tu travailles pas, forcément très bien t'es collègues ils vont se dire « punaise, c'est relou, t'as vu, Dono' il a accepté un samedi à Hugo, une indispo, alors qu'il fait que des conneries, il avance pas, c'est pas juste ». Et à l'inverse, le fait que je t'accorde des indispo et qu'ils comprennent parce que t'es jamais en retard, t'es fiable, tu fais ton taff et y'a aucun souci.

D'ac.

Si on est en phase là-dessus alors ça me va. Là-dessus tu verras j'suis pas chiant, t'auras le temps d'en discuter avec tes collègues quand tu seras un peu plus intégré. J'suis pas du tout chiant au niveau des horaires. J'suis même plutôt cool comme manager maais ... voilà comme tout le monde, si on me la met à l'envers ou si on se fout de ma gueule... Y'a très peu de gens qui m'ont vu énérvé, mais voilà. Donc les CP, c'est bon. Les semaines hautes et basses je t'ai expliqué, la modulation, le rappel du travail le dimanche. T'as vu [Il montre l'information sur le manuel] j'ai pas menti, heures majorés à 20%.

Alors ça, c'est peut-être plus pratique pour les étudiants ? Enfin j'me dis, que moi ,travailler le dimanche ça m'embête absolument pas et du coup c'est peut-être plus pratique pour ceux qui sont en 35 heures.

Après j'te cache pas, j'te dis pas que tu travailleras tout les dimanches mais [il se reprend]. Un travail le dimanche. Pourquoi ? parce que vu que le dimanche je suis obligé de le mettre en repos et qu'il est indispo' de base ça m'arrange. Après j'te rassure j'te ferais pas bosser tous les dimanches. En revanche si j'ai un collaborateur qui est dispo' que le lundi je vais pas le faire bosser le dimanche. Parce que, si je le fais bosser le dimanche je ne pourrais pas le faire bosser les autres jours de la semaine.

Et la majoration le dimanche elle vient après la période de six mois ?

Non directement. Là si je t'avais planifier le dimanche t'aurais eu ta majoration.

Et ça, je le vois directement.

Sur ton bulletin de paye. T'as une ligne en plus « dimanches majorés » pour les dimanches que tu as fait. Il y a aussi les jours fériés qui te sont majorés à 100% si t'es volontaire pour les faire. Pour information, à Chrono' on fait tous les jours fériés sauf le premier de l'an, le premier mai et le 25 décembre. Sinon tous les jours fériés, 14 juillet, 1er Novembre, 15 août, lundi de pâques. Tous les fériés on les fait. Par contre en horaire réduit mais on fait tous les fériés.

D'ac, donc le 25...

Féried, personne ne bosse. Le premier de l'an personne ne bosse. Donc c'est pour ça que je te disais que l'avantage de te mettre en indispo le samedi comme ça t'as un long week-end. [inaudible].

Et c'est possible de partir le 24, de rester le dimanche avec ma famille et de revenir le dimanche mais pas l'matin.

Ben exactement c'est possible. Si tu me dis que t'as de la route à faire et que tu veux bosser le 24 le matin et le 26 l'aprem' c'est possible.

Ok.

Et comme ça tu perds pas des jours et ça t'évite pour le 25 de rentrer à pas d'heure.

Ok.

Et enfin les p'tit liens pour te connecter que je vais te donner tout à l'heure. Ça va tu t'en sors ?

Ouai, puis en même temps c'est utile parce que j'ai pas souvenir qu'au Futuroscope on m'ait expliqué autant de truc que ça.

C'est important. Ça fait 10 que j'suis là, 5 ans que j'suis responsable et comme j'te l'ai dit avec mon programme de formation que j'ai affiné au fur et à mesure, à force d'intégrer des nouveaux et des nouvelles, moi aussi j'ai intégré des choses. Des trucs où j'me dis que ceci ou cela, j'ai oublié de le dire. Au bout d'un moment t'es complet. Et c'est pour ça que mon collègue, les trois heures, il fait pas comme moi. Les premières trois heures je prends vraiment le temps. Là tu fais pas de terrain, tu prends vraiment le temps et après c'est du temps gagné derrière.

Ouai c'est clair parce que les histoires d'épargne et de machin...

Bien sûr c'est important, et je vais être transparent avec toi parce que je veux pas te la mettre à l'envers en te disant, toit, « ça, tu as oublié de me dire ». Au moins j'suis transparent avec toi. Y'a des trucs que tu dois savoir parce que c'est important, parce que c'est de l'argent en jeu. En tout cas c'est comme ça que je fonctionne, tu vois. Alors ça, tu le gardes bien au chaud, j'te l'donne. [Il me donne la pochette avec les papiers relatif, à l'embauche, sauf mon contrat]. Ça c'est la p'tite pochette que tu peux garder. On va faire un p'tit tour du proprio' histoire de se dégourdir les jambes. Et après j'te mets la formation sur l'ordi. C'est la partie la moins (cool ?).

Ouai ça va être long sur l'ordi.

Pour les meilleurs une heure, pour les plus lent, une heure et demi.

D'ac. J'peux la laisser là [ma pochette] le temps qu'on fasse le tour.

Oui,oui

[Nous nous levons]. Il parle à quelqu'un à propos d'un dolly qui traîne. 1heure 10 minutes et 46 secondes]. Tu vas commencer par le début. L'accueil du magasin il est ouvert à partir de 8h30.

Annexe 10 - Premier entretien individuel avec

Wilfried

Wilfried : Bonjour Hugo, comment tu te sens un peu là dans la boîte ?

Hugo : ben là ça va. Il fait juste un peu frais au Frais mais ça porte bien son nom.

Ça va, c'est ce que t'imaginerais comme boulot.

Ouai, ouai, ouai,

Et l'ambiance.

Ben là c'est tendu apparemment mais sinon c'est cool.

Oui mais avec les autres, l'intégration.

Oui, c'est cool, tout le monde est sympa, [prénom], Luana et les autres.

Oui voilà, le côté familial, bien intégré, tu t'es pas senti à l'écart. Parce que ça peut arriver, montrer du doigt, dire Hugo machin...

[Je ris]. Non c'est bon.

C'est important. T'es content d'venir au travail ?

Ouai.

Ok, c'est bien. Parce que c'est vrai. J'en ai conscience après que tu viens travailler pour un salaire mais avoir une bonne ambiance c'est important, c'est important de bien travailler.

Ben après quand je connaîtrais mieux y'aura plus d'ambiance.

Bon très bien. On est reparti pour une autre semaine alors.

Ouai.

Faut pas hésiter à m'le dire si ça le fait pas.

Non mais c'est bon, j'ai regardé mon emploi du temps, tu m'a mis en 6h à 9h tous les jours.

Oui c'est pour pouvoir te montrer un peu la récep'. En tout cas moi bonne première impression, j'ai eu des bons retours. C'est cool, c'est important. Parce que si je commence à entendre dire que tu dire la gueule ou que tu fais pas les choses... **Je mets beaucoup d'importance sur les savoirs-faires mais aussi le savoir-être.** Le savoir-faire du va l'apprendre. Le savoir être, c'est un peu plus compliqué. Si t'es tout le temps nonchalant, de mauvaise humeur, tu pourras faire illusion une semaine ou deux. Mais après le naturel reviens au galop. Parfois il y a des gens qui sont pas fait pour travailler en collectif. Donc c'est important de cibler le savoir-faire mais aussi le savoir être. Le savoir être pour moi c'est extrêmement important. Si la personne est ponctuelle et souriante ça me donne envie de bosser avec elle. D'accord, tu vois ce que je veux dire, c'est extrêmement important. Si tu as quelqu'un qui est tout le temps négatif. Moi je suis souriant en générale mais à force moi ça va me miner le moral. Si tu te retrouves avec une personne et que tu sais qu'elle est tout le temps négative, tu vas te dire que c'est chiant parce que tu bosses avec une telle ou un tel. Alors que si avec un autre tu sais que ça va être cool et que tu te fends la poire, ça va être cool. C'est plus motivant. Sinon, très bon retour, aucun retour de client.

AH ben c'est cool, parce que je suis sûr que sans faire exprès j'ai mis des produits en double sans le vouloir.

Pour ça t'inquiète pas, les gens sont peu honnête et je t'avoue que si un jour j'ai un produit supplémentaire je le dis pas. Par contre un client à qui il manque un produit il va être là pour te le dire. Mais dans ce genre de situation tu fais comme t'as fait la semaine dernière, tu viens me voir et tu me demandes de vérifier. Regarde, j'peux tout savoir.

[...]

Alors du coup j'ai un logiciel, enfin un logiciel, si...[inaudible] pour mesurer ta productivité. C'est le nombre de lignes que tu fais par heure. La dernière fois tu as fait 316 ligne en 133 minutes. Avec un petit produit en croix il ramène ça a 60 minutes. Ça fait 142 et regarde le 28 tu avais fait 130. Point positif c'est que ça a augmenté. Donc l'objectif de la semaine prochaine c'est que ça augmente et que tu redescendes plus jamais à 142.

D'accord, ça marche.

Comment tu vas y arriver ? C'est très simple. [Il recherche ses tableurs Excel]. Dans une préparation de commande il y a quatre moments qui sont importants à analyser. Les quatre moments sont la seconde par mise en tampon, seconde par *pick*., le temps moyen et les secondes par reprise. Les secondes par mise en tampon c'est le temps

que tu mets entre le dernier scanne de ta commande et le scanne TAF. Donc du coup ce temps-là faut être extrêmement rapide et faut faire en sorte de la raccourcir. Pour la première semaine je t'ai pas mis de pression, je t'ai dit qualité et pas d'oublis de produit. Ça, ça bouge pas mais tu accélères un peu. [Il se lève pour mimer quelqu'un qui a fini une commande et se demande où il va la déposer]. Quand tu as fini t'as fini ta commande, j'exagère un peu mais tu demandes « alors où est-ce que je vais la mettre ». A l'avenir maintenant que tu sais où sont les emplacements une caisse, tu prends le chemin le plus court. Tout droit c'est vide, je place ma commande et tac tac.

D'accord, après moi j'essaie de mettre les caisses les moins lourdes soit tout en haut soit tout en bas pour mettre les plus lourdes à hauteur d'homme.

C'est très bien, donc tu sais que si c'est léger, bam en haut ou en bas. Tu cherches pas à comprendre et chemin le plus court. Là tu vas gagner du temps. Multiplier par le nombre de prép', multiplier par le nombre de jour c'est énorme. Ce temps de seconde par mise en tampon tu vas apprendre à y gagner du temps. Et quand tu as des petites commandes tu sais où sont les bacs et les emplacements des commandes deux caisses tu sais aussi. Ce temps-là tu vas le raccourcir pour augmenter ta productivité. C'est un temps extrêmement important et très facile à réduire. Le deuxième temps c'est la reprise de prép'. C'est le temps que tu mets entre ton scanne tampon et le scanne de ton premier produit de ta prép' suivante. Donc ça, comment tu vas gagner du temps ? Quand t'as fini ton scanne Tampon tu sais que t'as une prép' derrière donc tu clics sur « oui » et tu t'lances. La reprise de prép' autre moment... Je vous vois parce que du coup ici j'ai une très belle vue. [Il pointe la vitre dans le mur qui donne sur le frais, juste à l'endroit où l'on arrête notre parcours, l'endroit où l'on souffle entre deux préparations. Il prend une caisse qui est dans le bureau]. Imagine un nouveau, il prend sa caisse sur un chariot. [Il ouvre les bords de la caisse et les joints au niveau des angles où il y a des encoches]. Donc là si je prends mon temps c'est 4 ou 5 secondes et multiplier par le nombre de prép', c'est énorme. Maintenant, regardes, c'est solide, je clip deux angles d'un coup. C'est réglé. Puis à force de faire des prép', tu vas ouvrir de plus en plus vite tes caisses. [Interruption dans le bureau de Samuel pour une erreur sur un produit]. Donc voilà ce temps-là est aussi extrêmement simple à raccourcir. Après à l'avenir, c'est plus compliqué mais le temps moyen. C'est très simple, c'est le temps que tu mets entre ton premier scanne et ton dernier. Ça au fur et à mesure tu vas gagner du temps. Pourquoi ? parce que tu vas arriver à mieux te repérer dans l'espace. D'une et de deux tu vas mieux repérer le code-barre du produit. Parce que au début quand tu prends un yaourt au début c'est ça. A l'avenir tu sauras que ça sera là et l'autre ici. Le paquet de viande ou de jambon ça sera de l'autre côté. Tu vois tu vas gagner du temps. Après l'inclinaison quand tu fais ton scanne tac tu connais. Et ça c'est des petites millisecondes, c'est énorme comme temps. Et ça c'est le nombre de secondes entre chaque ligne. En diminuant ton temps moyen tu vas diminuer ton temps par

ligne. (C'est plutôt en raccourcissant le temps entre chaque ligne qu'on réduit le temps moyen). Et après je sors mes stat' pour savoir qui est dans les clous. Et du coup je sais que telle personne a bien avancé ou pas. Par exemple la pour la reprise de prép' 38 secondes c'est énorme. Tu vois 38 secondes par rapport à 19 l'écart que ça fait. Ça marche pour toi ?

Ouai.

En tout cas avec la reprise des prép', l'ouverture des caisses et l'emplacement tampon tu vas augmenter. A termes au bout des deux mois tu vas atteindre 350 ou 400. Ça paraît beaucoup comme ça c'est normal.

Ouai ça me paraît beaucoup.

Oui mais avec l'habitude, sans courir mais avec une marche rapide. J'te cache pas que faut avoir une marche rapide, le but c'est d'être **endurant**. Avec une marche rapide tu vas atteindre ça. Et même moi quand je fais de la prép' pour certains produits je regarde pas l'adresse. J'm'explique. Sur certains meubles tu regardes juste la marque et si je sais que y'a Coca-Cola sur mon TP et que je sais que y'a qu'une seule réf. De Coca-Cola, je sais que c'est en bas. Et dans l'autre sens faut pas hésiter à se tromper. Au lieu de chercher trop longtemps l'adresse tu prends et si tu trompes alors c'est celui d'à côté. En me trompant une fois je vais aller plus vite que si je compte chaque emplacement. Tu vas gagner plus de temps en fait en te trompant. On se fait ça et l'objectif c'est que ta productivité ben ... Elle augmente. On va voir ce que tu sais faire, c'est que tu peux faire, après en fonction des gens ça **gappe** plus ou moins facilement. Je te demande pas un objectif de chiffre mais il faut que tu fasses au moins 143.

Ok.

Et avec le rythme que tu as là, juste avec la reprise et le scanne tampon ça va augmenter. Je pense que tu peux faire 160 ou 180 et avec l'habitude tu vas **gapper**. Tu vas voir dans pas longtemps on va faire un point et je vais te dire « félicitation Hugo t'as fait 300 ». Et tu vas me répondre, « Sérieux, moi j'ai pas l'impression d'avoir couru ». Tant mieux. T'as été efficace, tu connaissais mieux tes produits et sans t'en rendre compte tu as **gappé**. A chaque fois tout le monde à ce discours-là.

Ça marche.

Et toi hésite pas, si ça peut te permettre de challenger à venir me demander à voir ta prod' et avec plaisir j'te la donnerais. Ça va ça te paraît réalisable ?

Euh ouai carrément. [En réalité ça me semble très compliqué].

Moi je suis transparent, c'est plus que réalisable, parce qu'un objectif pour qu'il soit motivant faut qu'il soit réalisable. C'est plus que réalisable. On part là-dessus, j'te souhâte un bon week-end.

Ouai, bonne journée.

Parfois Hugo.

Annexe 11 – Second entretien individuel avec

Stéphane

Le 27 Février.

Je travaille de 9h à 12h15. Je suis arrivé à l'heure. Je suis avec Erwan, Luana et Nathan. Stéphane propose un challenge. Il me dit que ne je suis pas obligé de participer alors je ne participe pas. Baptiste non plus ne participe pas.

Stéphane me dit qu'il faudra que je passe dans le bureau pour parler de ma productivité et des points où je peux encore gagner du temps.

Je vais dans le bureau. Je m'installe sur une chaise à côté de lui. Dans le bureau Marine est en face de nous sur un post d'ordinateur. Au cours de l'entretien Wilfried arrive et se met à son ordinateur à notre droite. Stéphane me montre un tableur Excel sur lequel se trouvent les performances livraison de tous les préparateurs de commande au frais.

Stéphane : Alors Hugo. Alors est-ce que t'as déjà vu ça ?

Hugo : Ouai ! mais pas de la même façon avec Wil (Wilfried).

C'est le tableau des performances préparation. D'abord on va regarder ta productivité

[Marine intervient] Déjà tu te sens comment dans le secteur ?

Ben ça va vachement mieux qu'avant. Après je fais toujours des erreurs, je capte toujours trop tard quand y'a plusieurs produits. Enfin le même produit en plusieurs fois.

Justine : oui il faut que ce soit un automatisme que tu regardes cette ligne-là et la ligne qu'est en bas.

Stéphane : Bon alors ça c'est toutes tes prod' que t'as fait avant aujourd'hui. Sachant que nous on demande 350 de prod'. Comme tu peux l'voir ici là, tu l'a pas faite une seule fois encore. On va essayer de trouver pourquoi. Je vais chercher ta meilleure prod', sur 35 minute, c'était le 14 janvier. Ça date hein, ça fait plus d'un mois. T'as pas fait une prod' au-dessus donc il faut que t'aïlles chercher vraiment les 350. On va regarder pourquoi. Depuis le début de l'année, t'es là. Ton temps moyen il est de 200. On va se baser sur quelq'un qu'est moyen, pas parfait mais dans les temps qu'on demande. J'vais prendre Luana, elle a 136 de temps moyens, donc tu vois l'écart qu'il y a. Faut que t'arrives à aller grappiller en temps moyen.

200 c'est mon temps moyen pour une prép'.

Justine : Oui mais c'est du temps moyen de 2 lignes comme du 40 lignes. C'est ta moyenne sur toutes les prép' de ta semaine.

Stéphane : On va aller voir où tu perds du temps et du coup, où tu dois t'améliorer. La regarde sur le temps où tu scannes ton emplacement tampon et que tu reprends une commande. En fait tes secondes par *picking* c'est entre chaque produit prélevé, ta mise en tampon c'est le dernier produit que t'as prélevé et le moment où tu scannes l'emplacement. Après ton nombre de références en moyenne, et après le nombre de prép' que tu fais. Ton temps moyen c'est l'ensemble de ces quatre éléments. Là en tampon t'es à 38 secondes, c'est énorme, faut que t'arrive à grappiller 10 secondes au moins. Tu vois Eden elle est en 23 secondes, faut que tu grattes au moins 15 secondes. Pour ça tu peux mieux gérer tes produits dans ton chariot pour éviter d'avoir à les refaire. Mieux t'organiser. Quand tu fais une prép', au moment où t'as scannés ton premier article il faut que tu sois à fond dans ta préparation. Tu fais rien d'autre à côté, tu casses pas ton carton, rien. Quand t'as fini et que t'as scanné ton tampon, ta caisse, là tu peux jeter ton carton. Parce que si ça se trouve toi tu casses tes cartons pendant que tu fais ta prép' mais là ça va flouter ta productivité réelle en fait. Parce que les secondes en trop par prép' précédente je suppose que c'est ça. En *picking* t'es à 11,6 tu restes dans les moyennes, faut que t'aïlles chercher un tout p'tit peu, une seconde. Regarde, Eden elle est à 10,3. Y'en a qui sont à 12,4 ou 13,4 donc t'es pas mauvais là-dessus, faut juste que tu grappilles une petite seconde ici. Tu grattes une seconde ici et tu la multiplies par le nombre de réf' et c'est déjà ça de gagné. Après seconde par mise en tampon, là faut que tu grappilles comme on a dit. En nombre de réf' t'es à 12,2, ah là t'es un des plus élevé par contre. La moyenne elle est à 9,6 et lui [en parlant de moi à marine] il est à 12,2.

C'est-à-dire.

T'as beaucoup de lignes et t'as une moyenne de 12.

Ah ben c'est ce qu'on disait par rapport au dolly tout à l'heure.

Donc là c'est logique que tu mettes plus de temps que tes collègues, ça c'est logique. C'est logique que ton temps soit plus élevé que certains, par rapport à Eden, je trouve logique que ton temps soit plus élevé. Là toi c'est pas pareil.

AH ben y'a Eddy là qu'est au-dessus.

Ouai il a une moyenne de 15,4. Mais tu vois même avec une moyenne de 15,4 et une ligne [moyenne entre les produits] de 11,2 il arrive à faire 136 (en temps moyen). Donc tu vois c'est possible. Après lui il a de l'expérience. Mais là tu vois avec des grosses commandes ton temps moyen il va être énorme mais ta productivité elle doit être aussi énorme et c'est là qu'tu vas t'en sortir. Plus tu as de références plus si tu fais attention tu vas prélever de produit à la seconde. Et là ta productivité

elle va monter boum,boum,boum. Ton point faible de prendre des grosses commandes va être ton point fort pour booster ta productivité. Ok, Hugo il fait que douze prép' à l'heure mais il prend que des grosses commandes, sa prod' reflète que c'est bien. Là, on va pas t'embêter là-dessus. Faut que t'aïlles gagner ta performance et puis on va aller faire un p'tit tour ensemble pour voir. Et le nombre de prép', 70, [il regarde Marine], ça colle, à peu près, c'est ça. On sait de toute façon, Marine t'a vu, moi j't'ai vu. On sait que t'es pas du genre à ...

Justine : En fait tu fais beaucoup d'erreur en peu de temps. [Rire].

Stéphane : En fait avec Marine on en entend beaucoup de Dung Dung. Tu fais ton travail ça c'est sûr.

Justine : Mais faut pas que tu te mettes une pression.

Ben je pense que c'est un peu ça ouai.

Stéphane : Faut que tu te détendes quand tu fais de la prép', pas te mettre la pression et ta productivité elle va monter en même temps.

Justine : C'est pas qu'une question de productivité mais c'est un confort pour toi. Derrière tu seras plus à l'aise, plus zen. Tu vas faire du meilleur travail.

Stéphane : Et parce que derrière si t'es au diapason comme tout le monde, les journées elle vont se faire tranquille. Et derrière tu vas pouvoir faire d'autre chose. Créer une expérience sur d'autre chose. Tu fais de la prép', tu fais du surplus mais tu fais que ça pour le moment. Si tu fais un peu de réorg' de temps en temps.

Ben pas vraiment.

Ben tu vois c'est ça, comme tu mets trop de temps, derrière on a pas le temps de te montrer autre chose. Tu irais comme tout le monde on aurait plus le temps de te montrer autre chose.

Ben Baptiste il m'a montré comment on faisait de la réorg' mais j'ai jamais eu l'occasion de le faire.

[Marine dit quelque chose d'in audible]. Stéphane : Hormis le fait que t'a un temps moyen qu'est énorme par contre t'es assez régulier dans tes temps. Donc si t'arrive à avoir la bonne performance dans ta productivité tu arriveras derrière à avoir ça. La régularité tu l'as après il va falloir que tu monte un peu. Là tu vois cette semaine là t'étais plutôt pas mal, t'es remonté un p'tit peu. La semaine dernière, ah y'a du progrès, t'a gagné 20 seconde. Je pense que trente seconde de plus tu peux ça. Là c'est deux dernière semaine il est passé de 200 à 177 [à Marine]. Sur la semaine 6 t'es dans ton temps moyen. Aller on va faire un 'ptit tours ensemble. Après si tu

veux on peut te donner des p'tites façon de faire, Marine a ses façon de faire, chacun pareil on a nos façon de faire.

Ouai.

Pareil si tu te trompes c'est peut-être que y'a des produits similaires côte-à-côte. **Non, mais parfois y'a des produits qui sont pas à leur place. Je sais pas si ça leur arrive souvent aux autres, mais ça m'arrive souvent de tomber sur des produits qui sont interchangeés. [Je donne l'exemple du 13.04].**

Tout ça faut que tu nous remontes. Ça arrive d'avoir des préparateurs qui n'ont pas leur productivité mais qui apporte d'autre chose sur les secteurs.

Nan, mais si t'en parle, je sais pas face à qui on est parce que je peux pas voir ça mais j'ai l'impression de ramasser énormément de cartons. Genre j'fais super gaffe à ça et ...

Mais après si tu nous le dis à chaque fois on peut savoir qui l'a oublié.

Ouai mais j'trouve ça pas cool pour les autres.

Ben ouai mais après c'est toi qu'est pas cool avec toi. Nan puis t'as le droit d'en avoir ras le cul de ramasser les cartons. Parce que eux ils se gênent pas pour te dire que t'avances pas et que ça fait chier. Donc faut le dire si t'as ramasser 15 cartons en l'espace de trois prép'. Moi quand ça m'arrive et que ça m'énerve, je les jettes et c'est eux qui les ramassent parce qu'au bout d'un moment c'est pas à toi de ramasser les cartons des autres. Après ça arrive d'en laisser un en haut ou quand t'as une grosse prép' et pas la place. Mais tu vois si y'en a un qu'a une bonne productivité mais qui ramasse jamais ses cartons ben ça veut dire que c'est les collègues derrière qui vont tout faire. Pour finir à la fin ça va pas. On va faire un tour ensemble.

Ouai. [Nous allons au Frais. Je lance une prép', 34 lignes.]

Alors déjà tu prépares bien ton chariot. Moi j'me mets dans la tête 10 lignes, une caisse. [Moi aussi]. Toujours, de toute façon j't'ai formé, tu penses pareil.

Go ?

Va-y je regardes. [Je commence à scanner, sa présence me stress et je me trompe d'étagères souvent. Je me trompe de produit]. Regarde faut que tu comptes les étiquettes. Toi tu comptes les produits. Faut que tu te fies aux adresses.

Ben non, regarde en haut du 04.01, tu peux pas te fier à cause de la taille des produits ça décale tout.

AH oui. Ben dans ce cas tu remets l'étiquette où il faut. Prends le temps. Je t'engueulerai jamais parce que à la fin d'une préparation t'as fait des p'tits truc comme ça. **Faut que tu sois acteur sur ton secteur.** Y'a pas que moi, Marine et Eddy. Ça me dérange pas parce que derrière j'vais retrouver une truc propre. Bon sauf si tu mets 15 ans. Quand elle sont pétée tes prép', tu prends le temps. Après j'ai envie de dire chacun sa manière. Moi j'arrive à lire le nom du produit et son adresse en même temps. Mais moi je suis là depuis 3 / 4 ans. Mais j'étais comme toi au début j'vais pas t' mentir, j'galérais à faire mes prod'.

T'as mis longtemps avant de faire ta prod' au frais toi ?

Ben j'ai du mettre 5 mois. Après je venais de la livraison donc 3 ou 4 mois. Après ce qu'il faut c'est piger le système d'adresse. T'as déjà fait les réceptions parce que ça, ça aide.

AH ben c'est sûr, quand on a fait les matinées réception tout ce que j'avais réceptionné je savais où ça se trouvait.

Voilà faut que tu te prennes une palette différentes à chaque fois pour assimiler les adresses. Pareil le passage du surplus. Tu as déjà mis le produit une fois donc tu sauras où trouver l'autre. Pareil t'as la visu' aussi même si c'est pas le meilleur des trucs. T'es à bonne école, tu mets bien ton chariot. Faut que tu sois un poil plus rapide quand tu scannes ton emplacement *picking*. [inaudible]. Tu tournes et au bout d'une heure si y'a trop de cartons vide tu les jettes et ils se démerdent. Moi regarde tout à l'heure y'avait plein de cartons par terre.

Ah c'était toi.

Ah moi j'ne ai marre j'suis pas là pour faire la merde des autres. J'fais des prép' mais faut pas exagérer. Y'a une époque y'en avait qui prenais derrière pour pas avoir à prendre le carton. Et puis je t'ai déjà vu courir mais tu cours dans le vide c'est ça le souci. Mais ça me fait chier pour toi. Par ce que c'est motivant d'en avoir une qui cours à côté de toi mais tu vois là t'es pas récompensé sur ta productivité. C'est pour ça faut que tu montres à Wil que t'es là, que tu fais ton travail correctement. T'as les bonnes méthodes mais faut creuser encore. Je sais pas quoi te dire de plus. Ça roule.

Ok, ok.

T'es là demain ?

Ouai 14-18h.

Ben ce que tu fais c'est que tu te mets en log d'urgence et tu tournes pendant une heure et on va voir ce que ça dit. Tu prends t'a pause et tu te mets à fonds dedans. [Il s'en va].

Annexe 12 – Troisième entretien individuel avec

Justine

Le 17 mars.

Ce jour-là aucun problème, je fais de la préparation. Je demande à Julia si Wilfried lui a aussi demandé de voir Marine pour discuter de sa productivité. Marine me demande de venir à 17h00 dans son bureau. L'entretien se déroule auprès du même ordinateur que Stéphane avait utilisé pour notre entretien. Agathe la troisième coordinatrice est présente dans le bureau devant son ordinateur qui a été ajoutée pour elle. La situation se déroule sous ses yeux et sa présence agit comme observatrice de l'entretien mais aussi de Justine. Justine est plus ancienne chez Chronodrive mais Agathe est sa supérieure hiérarchique. Marine procède à l'entretien exactement comme Stéphane. Elle me demande comment je vais puis si j'ai déjà vu le tableur de mesure de la productivité. Ensuite elle analyse et donne une interprétation. Pour finir elle procède à une comparaison. Marine : Alors est-ce qu'on t'as déjà montré ?

Hugo : ça là les tableaux, ouai.

Ok. Est-ce que tu veux qu'on regarde tes prod' où tu veux qu'on parle de ça avant ?

Je sais pas comme tu veux, je sais pas du tout.

Tu te sens comment là ?

Euh, ben mieux ... J'essaie d'être plus intuitif et ça va mieux.

Essayer d'être plus impliqué.

Ouai.

[Elle regarde les tableaux, elle cherche mon nom pour montrer mes temps]. Alors on a un minimum qui est entre 24 et 28 prép' de l'heure. Euh ... c'est pas toujours atteint parce que tu peux avoir des plus grosses prép' ou des petites donc ça joue forcément sur le nombre de prép que tu vas pouvoir faire.

Ouai j'me tape souvent des dollys, d'ailleurs j'ai compris pourquoi je mettais du temps ...

T'es l'un des plus grands dans ce truc là, oui.

J'ai compris pourquoi je perdais du temps aux étagères parce qu'à chaque fois faut que j'aille me chercher des dollys.

Ok, eheheh [elle a pas l'air d'en avoir quelque chose à faire]. Mais c'est vrai que quand on regarde tu es l'un des seuls à avoir autant d'article en moyenne dans tes prép'. [elle s'adresse à Constance] A chaque fois c'est pour lui. Si je prends une grosse journée comme ici où tu as fait 774 prélèvement, tu as bien charbonné et tu me fais 307 de prod'.

C'était quand ça.

[Elle va chercher l'information] c'était le 20 février. Tu tournes 151 minutes en me faisant 774 mouvements ce qui est pas mal, pour 307 de prod'. C'est correct, c'est correct. Là où c'est moins explicable c'est quand tu es en dessous de 300. Regarde là, tu me fais moins de temps, moins de prélèvement mais t'es plus nul. C'est moins logique. Ton meilleur actuellement c'est le 7 mars. Tu as fait 340. Donc tu te rapproches très fortement des 350 (lignes) demandées minimum. Surtout que là tu tournes 81 minutes pour 460 mouvements ce qui est très bien.

Ok.

Et tu vois, tu démarres de très bat et ça **gap**. Donc c'est très bien, ok ? On va voir plus en détail à quoi tout ça est dû. Tu as essayé quand t'avais parlé avec Stéphane de trouver une autre astuce ou pas ?

Ouai, ouai, ouai.

Ouai tu te sentais plus à l'aise avec celles-ci.

Ben ouai puis j'pensais que j'allais...

Alors, ça se voit pas dans les prod' mais ça se voit dans les stat'. Tu n'es plus dernier. Parce que tu as été dernier pendant très [elle appuie le mot] longtemps. Très, très, très, longtemps et maintenant c'est mieux. Mais c'est très bien, c'est l'essentiel. Sauf ici et là on sait pas trop ce qu'il s'est passé ? Je sais pas ce qui t'es arrivé mais t'étais un peu mou du genou. Alors, ta mise en tampon... C'est le temps que tu mets à scanner ta zone tampon après avoir scanné ton dernier produit. C'est le cours chemin que tu fais entre ta DLC courte on va dire et la zone tampon. Je vais prendre sur les trois dernières semaines. En moyenne tu me mets 18 secondes. Ici, 18,4 ; 16 et puis 15.7. Donc c'est très bien ça descend. Mais t'imagines, la semaine dernière tu as fait 120 prép' sur toute ta semaine. En moyenne tu mets 15 secondes à faire 5-

6 pas et a scanner ta zone tampon. C'est beaucoup. Tu gagnes encore deux secondes est c'est excellent.

Ok.

Ça peut se faire très vite. J'ai pas trop fait gaffe à ça mais quand tu vas au tampon tu emmènes ton chariot ou tu emmènes ta caisse ?

Ben ça dépend, quand j'ai des doubles caisses j'y vais avec le chariot et quand j'ai qu'une caisse j'embarque la caisse.

Ok, donc c'est pas à ce niveau-là que tu vas gagner du temps. Est-ce que t'as l'impression de plus traîner parce que tu te dis ça y est la prép' elle est finie, je peux y aller tranquille et repartir ou au contraire, tu te dis, « j'y vais et hop j'repars » ?

Ben, j'y vais j'repars.

Pas toujours.

AH ouai ?

[Elle me regarde en souriant]. J'ai remarqué ça chez toi. Quand la prép' sonne et que c'est terminé, « ah », et tu ralentis. Et là tu vas scanner et tu repars. C'est, la prép' est fini, j'y vais, je scanne et je repars. On va le voir dans temps de seconde par prép' précédente. [elle cherche l'information]. Tu mets 31.7 secondes à partir du moment où tu as scanné ta zone tampon et que tu scannes le prochain article de ta prochaine prép'. Presque 32 secondes, fois 120 prép'. Ça fait énormément de temps perdu. C'est là que je te dis que pendant la prép' tu carbures. Une fois que ta prép' a sonnée tu ralentis, tu scannes, t'es toujours ralenti, et le fait de repartir jusqu'à ton premier produit tu ralentis et après tu repars. Et tu fais ça à chaque fois. Ça fait un petit cercle. [elle imite avec la bouche un bruit d'accélération, puis de ralentissement et de réaccélération]. Et ainsi de suite, tu vois ce que je veux dire. Ton seconde par pick' c'est le temps que tu mets entre chaque produit que tu scannes. En moyenne 11 secondes, ici 13 et ici 11,8. T'es pas loin [sur un ton infantilisant]. Une seconde encore et t'es dans la moyenne. Là essayer d'aller un chouilla plus rapide entre tes produits. Là niveau secteur j'pense que t'es quand même bien à l'aise. Tu te plantes moins. On entend moins le « Biiip » à chaque produit

Ah ben c'est cool alors si vous l'entendez (moins).

On l'entend moins. Je pense que dans les 2 ou trois semaines qui arrive t'es plus quatrième en partant de la fin mais du haut. Ok.

Ok.

Si y'en a qui y arrive... Je vais faire quelque chose qu'est bien c'est que je vais voir avec quelqu'un qui est comparable avec toi. Tu fais 120 prép' dans la semaine et Luana elle en fait 121. Tu es à 11,8 secondes et elle est à 10,2. T'as pas l'impression qu'elle court non plus toute la journée, loin de là. Léo il fait 125 prép' et il est à 11 secondes, tu vois. Il te manque à peine une seconde entre chaque produit. Ça paraît peu 1 seconde mais ça fait quand même toute une différence. Tu seras plus à l'aise dans tes journées quand tu auras réussi à bien gapper. Mais c'est beaucoup mieux que ce que ça a été. 12 secondes là ! ah là t'avais été mieux avec 11,6. Là, 13 secondes, 13,6 et 12,9. Tu gappes quand même. Après j'dis pas, y'a des semaines où c'est plus dur que d'autres. Ça je le conçois, j'le respecte. Ton temps moyen c'est 160 secondes.

Ouai j'ai gratté secondes.

C'est très bien, ici.

Je devais avoir des grosses prép' là.

Tu avais en nombre d'articles moyens 13,6 et ici 11,9. Ça se joue à pas grand-chose!

C'est vite fait corrèler.

Ça se joue à pas grand-chose et tu gagnes pas grand chose [léger silence de suspens] c'est énorme. 166 et 178, c'est très bien. **T'as très bien gappé là.**

Ben yes.

Mais, secondes pas prép' précédente pareil, faut essayer de reprendre plus rapidement les préps. C'est tout ce qu'il te manque que ça.

Picking et scanne tampon.

Voilà. Ta reprise de prép', tu scannes tu repars.

Ça marche.

Justine : Et tu seras plus ici [en bas du podium] mais là [en haut du podium. J'aimerais bien que vous soyez là et moi tout en bas, que je me repose un peu. [Rire].
Agathe : faut faire un peu le **challenge** quoi !

Justine : J'fais 130 prép' la semaine dernière et t'en as fait 120. J'suis à 28 à peine en reprise de prép', t'es à 32. Et la semaine dernière j'ai pas forcé. Clairement pas. Tu vois là je fais 219 prép' toi 61, j'suis première. C'est quoi c't'arnaque. Non mais j'aimerais bien arriver un peu ici et j'vais faire en sorte de vous rendre bon. Mais blague à part c'est très bien ce que tu fais en ce moment. T'es plus impliqué, on te sens plus content de venir au travail. [Je ris, parce que si je suis content d'aller au travail c'est surtout parce que je me dis que je vais sur mon terrain et que des choses deviennent intéressantes]. Non mais c'est vrai sans déconner, c'est très très bien. Alors ton temps de travail effectif, ça c'est ce que je calcule sur vos heures planifiées semaine et ce que je peux calculer de ce que vous avez fait avec votre TP, prép', livraison et réception dans tous les secteurs. Semaine 7, t'avais été planifié 15h15. En travail effectif tu es à 9 heures. [Je plisse les yeux car je trouve l'écart très grand]. J'te le redis c'est que je peux voir de ce que tu as seulement fait avec ton TP.

Ouai.

Je sais pas si à ce moment-là t'étais du soir ou du matin, si tu as fait le surplus, la ramasse ou autre chose d'annexes. Ok ? Tu ne fais pas partie des gens planqués. Donc je sais que ces heures là tu les a mises ailleurs.

Ah ouai, pourtant passé de 15 heures à 9 heures c'est bizarre nan ?

Pas forcément, tu sais la semaine 7 c'était y'a un mois et y'avait beaucoup de surplus à faire tous les jours. Je sais pas. Là c'est 9 heures de travail effectif qu'avec le TP. Mais c'est très très bien. Enfin sauf si t'es pas allé faire le surplus, là il manque 6 heures [inaudible]. Et comme je te dis, tu fais pas parti des gens planqués. Là où je m'inquiète plus c'est un 6 sur 14. Sachant que cette semaine elle était avec moi. C'est plus ce genre de chose qui m'inquiète ou du 3 sur 10 heures.

Agathe : Mais c'est qui ça ?

Justine : Ah ben y'a des noms. Tu sais les gens qui sont planqués et qui rigolent tout le temps.

Agathe : Nan je sais pas.

Oh ben c'est du Luana, Nathan. Contrairement à ce qu'on pourrait croire Jimmy fait du très bon taff. C'est un des seuls qui fait plus d'heure que ce qu'il est planifié. Et

la semaine dernière tu me fais du 8h30 sur 12h30 planifiées donc c'est très très bien. La semaine dernière tu étais du matin ou du soir.

Euh j'sais pas moi je fais toujours un mix des deux mais la semaine dernière j'étais plutôt du matin. Non parce que j'ai fait le samedi aprèm'. Mais j'ai toujours un mix, deux ou trois du matin.

Ce qui est sûr et certain c'est que si t'as pas fait les surplus c'est que t'as eu plein d'annexes. Et là-dedans je prends pas vos temps de pause. Si je retire les 36 minutes de pause, vider les bennes ça prend du temps mais je peux pas le compter là-dedans.

La visu :

La visu c'est pareil j'peux pas le compter là-dedans.

J'en ai fait plein, y'a eu un dimanche où on n'avait rien à faire.

[Elle cherche sur l'emploi du temps mes horaires de travail de la semaine passée].
Bon en tout cas blague à part, faut juste que tu mettes moins de temps à ta reprise de prép' et **gapper** 1 seconde sur chaque scanne.

Ok ça roule.

Et quand tu fais des gros créneaux, essais, de compter combien de prép' tu fais dans l'heure.

Ben j'essaie de faire ça. Simon j'essaie de voir si je prends deux minutes quand j'ai des prép' de 11 ou 12 lignes.

Ce que tu pourrais faire, si tu peux, comptes combien tu en fais en 1 heure et dans 2 ou 3 semaine tu recomptes combien tu en fais en 1 heure. Voir si c'est plus ou moins. Mais en tout cas c'est très très bien. Est-ce que quand tu pars tu peux m'envoyer Julia s'il te plaît.

Ok ça roule.

[je quitte le bureau].

Pendant la crise de la Covid-19 les *drives* de la grande distribution ont connus une actualité brûlante. L'accroissement soudain de nouveaux clients fidélisés n'a pas été sans précédent dans le travail des préparateurs de commandes à l'intérieur des entrepôts de l'entreprise Chronodrive. L'augmentation de la clientèle mais également du volume des commandes ont eu pour effet mécanique un accroissement du rendement horaire attendu par les responsables de secteur auprès des préparateurs et des livreurs.

C'est dans ce contexte et depuis le poste de préparateur de commande que les résultats de notre enquête sont présentés. En adoptant les perspectives d'une sociologie du travail « décloisonnée » nous questionnons l'organisation productive de Chronodrive. Reposant à la fois sur un modèle traditionnelle taylorien et une organisation flexible en « flux tendu à main-d'oeuvre réduite », nous montrons que le modèle productif de Chronodrive reproduit des conditions de travail proche d'un ouvrier à la chaîne, travaillant sur une ligne de production.

Mais qui sont les ouvriers qui produisent en masse ce service de préparation de commande ? Les étudiants. L'encadrement y trouve une main-d'oeuvre des plus ajustée à l'organisation en « juste à temps » du magasin et qui présentent les qualités nécessaires pour faire face à l'intensité de ce travail. C'est en expérimentant et observant les conditions de travail et d'emploi de cette main-d'oeuvre que nous présentons, dans ces lignes, les contraintes qui pèsent dans la tâche de préparation et sur les épaules des étudiants qui les prennent en charge.

Pris dans une implication sous contrainte de temps productif et sous contrainte servicielle, les étudiants doivent mettre en oeuvre et développer un panel de compétences physique et mentale afin de répondre aux exigences de leur responsables et des clients. C'est ce travail effectué pendant huit mois dans le secteur Frais de Chronodrive, et son intensité, que je présente dans ce mémoire, sous la direction *Marie Cartier (Professeure des Universités)* à qui j'adresse mes remerciements.

