



**HAL**  
open science

# “ Qui veut rester chez Drive Express ? ” Enquête sur les rapports au travail des salariés d’un magasin drive de la grande distribution

Hugo Desceliers

## ► To cite this version:

Hugo Desceliers. “ Qui veut rester chez Drive Express ? ” Enquête sur les rapports au travail des salariés d’un magasin drive de la grande distribution. Sociologie. 2022. dumas-04220612

**HAL Id: dumas-04220612**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04220612>**

Submitted on 28 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.

# « Qui veut rester chez Drive Expres ? »

Enquête sur les rapports au travail des salariés d'un magasin *drive* de la  
grande distribution

*Sous la direction de Marie Cartier (Professeure des Universités)*



Hugo Desceliers

Master 2 Sociologie – Terrain, Enquête et Théorie

Année universitaire 2022 / 2023





# Sommaire

<b>De ceux qui partent à ceux qui restent .....</b>	<b>7</b>
<b>Rencontre entre la chaîne logistique et l'emploi étudiant .....</b>	<b>11</b>
<b>Autonomisation, segmentation et main-d'œuvre de la chaîne logistique.....</b>	<b>12</b>
La main-d'œuvre ouvrière invisibilisée de la logistique .....	12
Les ressorts de l'autonomisation et de la segmentation des activités logistiques.....	14
Quelles qualifications et quelle main-d'œuvre pour un travail intense non qualifié ? .....	16
<b>Un nouveau marché d'emploi étudiant .....</b>	<b>19</b>
Un « job » sans lien avec les études .....	20
Un contexte de crise sanitaire .....	22
Un nouveau marché d'emploi étudiant au pôle commercial du salariat étudiant.....	23
<b>Retour sur l'organisation du travail et sa discipline .....</b>	<b>24</b>
Un travail intense, millimétré et surveillé.....	24
La discipline d'atelier de Drive Express.....	27
<b>CHAPITRE 1 - Le management des savoirs-être : analyse de documents managériaux à destination d'une main-d'œuvre étudiante .....</b>	<b>31</b>
Le « savoir être » des étudiants comme avantage concurrentiel .....	32
« Le collaborateur est le premier client » .....	36
<b>CHAPITRE 2 - Salariés étudiants un engagement provisoire.....</b>	<b>43</b>
<b>Pauline : le goût du challenge.....</b>	<b>45</b>
<b>Maurane : diplômé, fini, parti ! .....</b>	<b>49</b>
<b>Mise à distance et concurrence avec les études.....</b>	<b>54</b>
Une mise à distance de l'intensité du travail .....	55
Résistance à l'usage de la modulation et impact sur les résultats scolaire .....	58

<b>CHAPITRE 3 - Brian : un 35 heures qui tourne en rond .....</b>	<b>63</b>
<b>Un lent décrochage des études .....</b>	<b>64</b>
<b>Le challenge qui accroche et le dos qui décroche .....</b>	<b>67</b>
Les défis, sport local de Drive Express .....	67
Le revers de la médaille .....	72
<b>De la réappropriation du travail à l'ennui au travail .....</b>	<b>78</b>
<b>CHAPITRE 4 - Stéphane : un <i>team leader</i> en bout de course .....</b>	<b>83</b>
<b>De l'élève de classe populaire au coordinateur expert .....</b>	<b>83</b>
<b>Qu'est-ce qu'un team leader chez Drive Express ? .....</b>	<b>87</b>
<b>Le coordinateur : une position ambivalente pour un management horizontal.....</b>	<b>88</b>
<b>Être mobile et rompre les ententes pour avancer .....</b>	<b>96</b>
<b>Les refus d'entretien symptomatique d'un épuisement au travail ?.....</b>	<b>101</b>
<b>CHAPITRE 5 - Wilfried : manager sur le terrain en étant managé par objectif</b>	<b>105</b>
<b>Du provisoire à la carrière.....</b>	<b>106</b>
Financer ses études et soutenir sa famille.....	106
Un retour définitif.....	108
<b>Esprit d'équipe.....</b>	<b>111</b>
<b>Uniformisation des productivités et renforcement de l'interchangeabilité des salariés ..</b>	<b>114</b>
<b>Un petit cadre du management désincarné : surveiller et être surveillé.....</b>	<b>118</b>
<b>Permanences et changements dans le monde du travail .....</b>	<b>123</b>
<b>Substitution d'un modèle productif ou multiples greffes d'innovation ? .....</b>	<b>123</b>
<b>Des usages et des rapports multiples au travail de préparation de commandes .....</b>	<b>126</b>
<b>Extension du salariat étudiant en France et à l'international .....</b>	<b>129</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>135</b>
<b>Table des annexes .....</b>	<b>141</b>



# De ceux qui partent à ceux qui restent

Entre le mois d'octobre 2020 à juin 2021 a été conduit une enquête par observations participantes dans un magasin *drive* de la grande distribution de la ville de Santen<sup>1</sup>. La présence prolongée sur le terrain nous a permis de rendre compte de l'organisation du travail de l'entreprise que nous avons défini comme une organisation en flux tendu à main d'œuvre flexible (FMR)<sup>2</sup>. Après avoir analysé le modèle productif de l'entreprise afin de démontrer qu'il reproduit des conditions de travail similaires à celle d'un travail à la chaîne<sup>3</sup> et mobilise les salariés dans un « processus d'implication contrainte »<sup>4</sup> nous interrogeons à présent quel rapport entretiennent les salariés avec leurs conditions de travail et d'emploi.

Le fonctionnement du modèle FMR de Drive Express repose en grande partie sur l'usage d'une main-d'œuvre d'ajustement qui se recrute auprès de la population étudiante. Son fonctionnement hybride qui cumule des préoccupations marchandes et industrielles directement aux postes d'exécution par l'intermédiaire des outils numériques connectés<sup>5</sup> crée une forte intensité qui caractérise les postes de livreurs et de préparateurs, occupés majoritairement par les étudiants. Nous dévoilons que cette population composait à la fin du mois de mars 2021, 60 % de la main-d'œuvre du magasin et 70 % de la main d'œuvre d'exécution<sup>6</sup>. Avec une telle part de cette population, aux postes les plus intenses, l'entreprise fait usage d'un « management ludique »<sup>7</sup> par *challenge* auquel les étudiants sont réceptifs et qui les mobilise pour atteindre des objectifs de productivité.

1 . Le nom de l'entreprise, des salariés et de la ville ont été anonymisés.

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

3 . 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, p.1-16.

4 . Durand Jean-Pierre, 2004, op. cit.

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

6 . Un tableau en Annexe 3 présente le type de contrat signé et le poste de chaque salarié qui a pu être interrogé sur le lieu de travail. Le magasin compte 35 étudiants pour 58 salariés. Nous définissons la main-d'œuvre d'exécution comme celle liée au poste de préparateur ou de livreur de commandes. En considérant ces postes nous observons qu'ils sont occupés par 32 étudiants et 12 salariés à temps complet. Seulement 2 étudiants occupent un poste à l'accueil du magasin.

7 . 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.

Au management par *challenge* qui permet d'émuler le dynamisme physique attribués à cette population se greffe un savoir-faire empirique développé au cours de l'apprentissage de la préparation de commandes – apprentissage du système d'adressage des produits, maîtrise du fonctionnements du « TP » et coordination des gestes – qui permettent la réalisation d'une forte productivité, s'associe un management des savoir-être.

Ce management des savoirs-être est diffusé par l'intermédiaire d'affiches faisant la promotion de comportement à adopter auprès des clients afin de leur garantir la meilleure expérience d'achat et de les fidéliser. Ce sont ces documents qui visent à mobiliser des compétences relationnelles chez les étudiants pour en faire un « avantage concurrentiel » que nous étudierons dans un premier chapitre.

La fin de l'année universitaire est un moment où l'on peut voir qui sont les étudiants qui restent<sup>8</sup> et ceux qui partent. La prolongation de la « participation observante »<sup>9</sup> au sein du magasin jusqu'au mois de juin 2021 fut l'occasion d'observer le *turn-over* qui a cours dans l'entreprise après la fin des examens des étudiants et étudiantes au mois de mai. La première semaine de juin est une période charnière où nous avons pu observer le départ des étudiants qui ont terminé leurs études.

Pour les étudiants qui partent après avoir obtenu leur diplôme, ce départ scelle leur expérience d'une activité à côté des études dans un rapport qui aura été « provisoire ». Ce rapport commun aux étudiants pendant l'exercice du « job » de préparation de commande nécessite néanmoins d'être approfondi pour mieux cerner les différents usages qui sont fait de cet emploi. Pour rendre compte de ce rapport commun dans lequel nous distinguerons deux usages différenciés du « job » étudiants, nous présenterons dans un second chapitre les portraits de Pauline et Maurane qui ont quitté leur « job » de préparatrice de commande après l'obtention de leur diplôme.

Pendant que certains partent, d'autres vont rester travailler l'été. Pour un premier groupe il s'agira de continuer de financer des études en continuant d'entretenir un rapport provisoire avec le travail à côté. Le second groupe va prolonger sa présence au poste de préparateur de commandes mais dans le cadre d'un emploi à temps plein. Entre-autres situations, c'est à cet instant que le rapport distant et provisoire que les étudiants entretenaient avec leur « job » peut basculer en un rapport d'« éternisation ». Une situation vécue avec une montée d'amertume et d'insatisfaction pour une majorité d'entre eux. Chez certains le rapport au travail se dégrade au point de les amener à s'exclure progressivement du magasin. Chez d'autres pour qui le travail

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

9 . 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, p.127-140.

chez Drive Express n'a pas créé de trop grandes insatisfactions, le rapport au travail est moins marqué par une volonté de quitter son poste. Ces différentes manières de vivre son travail dépendent des parcours d'éternisation que nous explorerons à travers la présentation de 3 enquêtés qui occupent 3 rangs hiérarchiques différents. Les chapitres 3 à 5 sont consacrés à chacun de ces enquêtés au poste de préparateur de commandes, de coordinateur expert et de responsable de secteur.



# Rencontre entre la chaîne logistique et l'emploi étudiant

L'apparition des magasins *drives* s'explique à la fois par les nouvelles stratégies des enseignes de la grande distribution pour conserver et élargir leur clientèle dans un contexte de crise du secteur<sup>10</sup>, de numérisation de l'économie<sup>11</sup> et d'expansion de la pensée logistique dans l'économie mondialisée à une échelle mondiale et locale.

Jusqu'à présent ce sont principalement des travaux d'économie et de management qui se sont intéressés au nouveau format de consommation en ligne 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<sup>12</sup>. Nous proposons dans la précédente enquête un changement d'angle d'étude, non plus en direction des consommateurs d'un service de préparation de commandes, mais des exécutants de celui-ci.

S'intéresser aux travailleurs revient à s'intéresser à l'organisation du travail puisque l'étude d'une organisation de 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 »<sup>13</sup>.

Ce précepte s'observe à chaque nœud du marché d'emploi logistique, des activités portuaires jusqu'aux petits points de vente de la grande distribution. À chaque nœud du marché d'emploi de

10. Daumas Jean-Claude. « Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente (1957-2005) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, Vol 91, N°3, 2006, p.57-76. Moati Philippe. « Vers la fin de la grande distribution ? », *Revue Française de Socio-Économie*, Vol 16, N°1, 2016, p.101.

11. 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 la part des produits de grande consommation dans le commerce en ligne s'est élevée pour atteindre 9,8 %. 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 2019<sup>11</sup>. Selon la FEVAD (Fédération e-commerce et vente à distance), Les chiffres clés, pour les années 2016 et 2020.

<sup>12</sup> Aguiléra Anne et al, « Pratiques et lieux du e-commerce alimentaire. Nouvelles logistiques, nouvelles mobilités ? », *Netcom*, Vol 30, N°1-2, 2016, p.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, p.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, p.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, p. 141-160.

13. Gollax Michel et 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, p.63.

la chaîne logistique se trouve un ajustement entre des postes et les caractéristiques sociales de la population de recrutement. Il y donc des raisons, sur lesquels nous reviendrons, à l'usage d'une main-d'œuvre étudiante dans l'organisation de travail FMR de Drive Express.

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

### *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 »<sup>14</sup>. 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 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 Gaborieau<sup>15</sup>, Haude Rivoal<sup>16</sup> et Lucas Tranchant<sup>17</sup>, sur le travail dans le secteur logistique et sa main-d'œuvre ouvrière que nous proposons une 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 »<sup>18</sup>. La logistique a été mise en place par les grands groupes pour gérer les

14 . Benvegnù, Carlotta, et David Gaborieau. « Produire le flux. L'entrepôt comme prolongement d'un monde industriel sous une forme logistique », *Savoir/Agir*, Vol 39, N°1, 2017, pp. 87.

15 . 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, p.1-16.

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

17 . 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, p.115-140.

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

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 rapidement distribuées dans les points de vente physiques et plus récemment en direction des *drives*. Un circuit de distribution qui grâce à la mise en place d'infrastructure logistique et d'un modèle en flux-tendu permettant de réduire la flânerie du capital matériel, la non-productivité des stocks, en réduisant les encours<sup>19</sup>.

Les entrepôts des centrales d'achats représentent le cœur logistique et ouvrier des réseaux de la grande distribution. Les *drives* sous leurs différents formes<sup>20</sup> (« 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<sup>21</sup>. Mais ses structures et la main-d'œuvre restent plus effacées que celles des services de livraison de repas à domicile 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 centres<sup>22</sup>.

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 préparateurs et des livreurs qui ne peuvent agir aussi rapidement et instantanément qu'un ordinateur.

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

20 . 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, p. 102-117.

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

22 . 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.

## *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 économies<sup>23</sup>. 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 »<sup>24</sup>. 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'approvisionnement<sup>25</sup>. 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.

23. 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, N°3, 2020, p.8.

24. 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, N°3, 2020, p. 103-126.

25. Tsing Anna, « Supply Chains and the Human Condition », *Rethinking Marxism*, Vol 21, N°2, 2009, p.148-176.

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 racisées.

Le recours à la 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 produits<sup>26</sup>.

La question de l'usage de la main-d'œuvre étudiante, que l'on retrouve en magasin *drive*, se calque sur ces deux objectifs. Si les propriétés sociales et les compétences 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 chauffeurs-livreurs sur le segment logistique du « dernier kilomètres »<sup>27</sup>. 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. L'expérience quotidienne des conditions d'emplois et des risques liés aux conditions de travail de cette population nous sont décrit par Gretchen Purser<sup>28</sup>.

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.

26 . Benvegnù, Carlotta et David Gaborieau. art. cité.

27 . Alimahomed-Wilson Jake et Manuel Ben Guigui. art. cité.

28 . Purser Gretchen. « « Que du sale boulot ». Risques et accidents corporels chez les travailleurs journaliers aux Etats-Unis », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol 165, N°5, 2006, p.52-71.

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 baisse<sup>29</sup>. Son enquête en entrepôts et auprès des chauffeurs de Transfrilog nous en donne la mesure. 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 chute 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 manipulés<sup>30</sup>. 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 » 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 moins stables 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 est apparu pertinent dès lors que nous avons pris la mesure de la part des postes d'exécution occupés par les étudiants et depuis lequel nous avons conduit l'observation participante. Le recours à une main-d'œuvre étudiante, aux postes les plus intenses, permet une diminution des coûts puisqu'elle n'est mobilisée que sur les moments d'activité les plus élevés.

Le travail de préparation de commandes en entrepôt se situe à l'intersection de frontières qui deviennent de plus en plus poreuses entre service et industrie<sup>31</sup>. 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 aux mutations de l'organisation du travail et des outils qui ont combiné logiques servicielles et industrielles.

29. 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, N°1, 2019, p.85-111.

30. Barbier Clément, Cécile Cuny Céline et Gaborieau David. « Les régimes d'emplois précaires dans le secteur logistique. Enquête dans cinq entrepôts en France et en Allemagne », *Travail et Emploi*, Vol 162, N° 3, 2020, p.24.

31. Benvegnù Carlotta et David Gaborieau. art. cité.

Dans l'entrepôt du magasin *drive* nous avons 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'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 décrivons 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 commande, 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 femmes. La parité n'est pas pleinement atteinte dans l'entreprise<sup>32</sup>. 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<sup>33</sup>. 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 %. 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'emplois féminins 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 Drive

32 . Voir tableau en Annexe 3.

33 . Voir la méthodologie statistique en annexe 4 et le tableau présentant la part d'homme et de femme selon CSP.

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 Ryk<sup>34</sup> nous comprenons que la taylorisation<sup>34</sup> 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. Pourquoi trouvons-nous alors des individus qualifiés tel que les étudiants à ce poste sans qualifications préalables ? Quelles sont les compétences attendues ?

Nous développons dans notre première partie d'enquête comment l'encadrement fait usage d'une « flexibilité temporelle » permise par le statut des d'étudiants salariés et leur agenda de cours. Un usage institué formellement par la « modulation » permettant d'élever ou diminuer chaque semaine le volume horaire contractuel selon les prévisions de l'activité avec des plannings changeant chaque semaine. Dans cette poursuite d'enquête par entretien nous revenons dans le chapitre 2 sur la façon dont Pauline et Maurane ont réagi au recours à la « flexibilité temporelle ».

Un travail non qualifié ne signifie pas sans compétences et ces dernières sont toujours recherchées, de façon explicite ou tacite par les employeurs. Pour déceler les compétences que mettent en œuvre les préparateurs de commandes étudiant nous nous étions appuyés sur une définition des compétences en trois dimensions ; l'autonomie, les savoir-faire et la polyvalence, caractéristiques des emplois définis comme non-qualifiés<sup>35</sup>.

De la compétence d'autonomie nous avons relevé un paradoxe entre l'imposition d'une autonomie dans la prise de décision dans les changements de postes, entre préparation et livraison, et une injonction de « ne pas rester à ne rien faire » qui entrent en frottement avec une absence

34 . 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.

35 . 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.

d'autonomie dans la planification et la réalisation des tâches. Paradoxe dont nous expliquons la cohérence par la chasse au temps mort lié à la « flânerie ouvrière »<sup>36</sup>. Nous pouvons alors parler d'une « autonomie contrôlée »<sup>37</sup>. La polyvalence, pierre angulaire de la gestion des flux de clients et de commandes en période de « *rush* », bien qu'elle apporte une flexibilité entre les postes dans l'entreprise, n'est pas accompagnée d'une reconnaissance salariale<sup>38</sup>. Parmi les autres compétences dont sont porteurs les étudiants nous avons relevés, grâce aux l'observations ethnographiques, l'importance de « l'endurance physique comme compétence »<sup>39</sup>.

Dans cette seconde partie d'enquête nous nous pencherons sur la façon dont les savoir-être des étudiants sont mobilisés en réalisant une étude d'écrits du travail<sup>40</sup> en premier chapitre.

Les activités logistiques relatives à la gestion et aux déplacement des stocks constitue une chaîne dont les réseaux de transports des matières premières se rejoignent dans les usines productrices pour ensuite se redéployer sur une multitude de réseaux de transports. Le long de cette chaîne logistique nous trouvons sur chacun de ses nœuds de tri et segments de transport un ajustement entre les propriétés d'une population de recrutement local aux caractéristiques sociales spécifiques, afin de soutenir une économie mondiale. En France les *drives* s'inscrivent dans les circuits du secteur de la grande distribution à une échelle nationale avec un recrutement local constitué en majorité d'étudiants aux postes d'exécution dans des entrepôts où règne une forte discipline de travail pour maintenir le modèle productif FMR.

## ***Un nouveau marché d'emploi étudiant***

Une expansion des magasins drive rime-t-elle avec expansion du salariat étudiant ? À partir de l'année 2015 où l'on recensait 2625 drives d'enseignes<sup>41</sup> le format a connu un essor considérable et a atteint en 2019 le nombre 5113 drives en activité<sup>42</sup>. L'enseigne Drive Express dont nous re prenions le parcours depuis son lancement, emploi à présent plus de 3500 personnes dans près de

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

37 Appay Béatrice, *La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmatan, 2005.

38 . 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.

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

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

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

42 . 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.

50 magasins. À partir des données recueillies, le terrain et les entretiens ont confirmés l'hypothèse d'un recrutement majoritaire chez les étudiants.

Sur l'année scolaire 2019-2020 la population étudiante comptait plus de 2,7 millions d'étudiants sur le territoire Français. D'après l'enquête sur les conditions de vie des étudiants, interrogeant un échantillon représentatif de 60 014 individus inscrits en études supérieures, 40 % d'entre eux ont exercé une activité rémunérée pendant l'année universitaire.

Avec le recours à une main-d'œuvre étudiante, et leur forme de commerce, les magasins drive sont autant positionnés sur un segment du marché logistique que sur le pôle « économique » de l'emploi étudiant tel qu'il est défini par Vanessa Pinto<sup>43</sup>. A l'école du salariat. Les étudiants et leurs « petits boulots », nous est indispensable pour caractériser le « job » de préparateur de commandes comme une activité sans lien avec les études et qui reste selon les critères retenus, non concurrente dans une majorité des cas, exercée le plus souvent plus de 6 mois mais moins d'un mi-temps.

### *Un « job » sans lien avec les études*

Afin de définir à quel type d'emploi étudiant correspond l'emploi de préparateur de commandes chez Drive Express nous mobiliserons ici l'enquête de l'Observatoire de la Vie Étudiante de 2020 sur l'activité rémunérée des étudiantes et des étudiants<sup>44</sup>.

En comparant le contenu des formations des étudiants et le contenu du travail, le job de préparateur de commandes est « sans lien avec les études suivies ». A ce titre, le travail en *drive* est en concurrence avec les études mais en nous basant sur le volume horaire nous pouvons nuancer cette idée.

Le degré de concurrence avec les études liée au volume horaire est moins facile à saisir avec les contrats étudiants chez Drive Express. Dans cette entreprise comme chez les autres enseignes les horaires de travail hebdomadaires qui sont fixés individuellement peuvent varier du simple au double selon les étudiants. Les contrats peuvent aller de 7 à 24 heures en accord entre l'étudiant et un responsable.

La présentation de la carte étudiante permet à l'entreprise d'embaucher une personne en dessous de la durée minimale de travail des salariés à temps partiel fixée à 24 heures. Sous ce seuil nous parlons de « temps partiel étudiant » réglementé par le code du travail. L'État joue donc un

43 . Pinto, Vanessa. À l'école du salariat. Les étudiants et leurs « petits boulots ». Presses Universitaires de France, 2014, p.103-108 et 197-200.

44 . Ferry Odile et Pathros Théo, Condition de vie des étudiants 2020. Activité rémunérée, enquête publiée par l'observatoire de la vie étudiante.

rôle dans la réglementation de l'embauche des étudiants en contrat de courte durée hebdomadaire en plus de légiférer sur le revenu minimum.

Par l'individualisation de la relation d'emploi il faut, à défaut d'avoir un accès direct aux documents informatiques de l'entreprise, aller chercher oralement les informations auprès des salariés étudiants afin de savoir s'il convient d'inscrire l'activité dans « une activité non liée aux études et non intensive » ou « une activité non liée aux études et intensive ». Selon les informations collectées 29 étudiants sur 32 travaillent 12 heures hebdomadaires. Une étudiante est en contrat de 10 heures, une seconde en 20 heures et un troisième en 25 heures. Précisons pour ce dernier que ce volume horaire recueilli pendant la collecte était temporaire.

La possibilité de faire appel aux étudiants de façon instantanée en cas de pic d'activité modifie aussi spontanément le volume de travail hebdomadaire<sup>45</sup>. La « flexibilité temporelle » institutionnalisée dans les accords de branches floute déjà en temps normal ces catégorisations. Cette possibilité, les responsables de Drive Express y ont recours de plein droit grâce à la « modulation ».

Cet usage peut être mis à distance par les étudiants par la mise en place de diverses stratégies d'évitement. Certains se rendent disponibles, d'autres non, ce qui fait que les horaires fixés préalablement peuvent être modifiés, connaître des variations spontanées selon les semaines ou rester très réguliers. Mais comme les responsables sont vigilants et veillent au dépassement des heures contractuelles et des heures supplémentaires, la modulation est finalement régulée pour correspondre au temps de travail défini par le contrat.

La durée de l'exercice est aussi à prendre en compte pour savoir si l'activité de préparateur de commande est intensive ou non. Les activités concurrentes se définissent comme « les activités rémunérées non liées aux études, exercée au moins à mi-temps et plus de 6 mois par an » et les activités non intensives se rapportant aux « activités rémunérées non liées aux études et exercées moins d'un mi-temps ». Les enquêtés rencontrés et interrogés ont travaillé entre 8 mois et deux ans ce qui contribue à faire de ce « job » une activité intense en vue de ce critère s'il est strictement observé.

Nous privilégierons dans notre approche l'aspect du temps hebdomadaire puisque le volume d'heures hebdomadaires dépasse rarement les 16 heures de travail avec l'usage de la modulation, hors avenant de contrat. En temps normal, nous établissons que l'emploi de préparateur de commande peut être considéré comme un « job » étudiant. Une activité non intense et qui ne rentre pas en concurrence avec les études dans une majorité de situations. Les déclarations des étudiants dans une majorité des entretiens appuie cette définition en considérant qu'ils arrivaient bien à concilier leur temps d'études et leur temps de travail à côté.

45 . Le travail de nuit à notamment concerné Aline et Arnaud, deux des cinq enquêtés interviewés en novembre.

## *Un contexte de crise sanitaire*

Si nous considérons l'activité de préparateur comme un « job » et que nous modérons l'intensité et la concurrence vis-à-vis études qui en découle nous ne pouvons ignorer la situation sanitaire causée par l'épidémie de covid-19. L'année universitaire 2019-2020 marquée par l'épidémie de covid-19 s'est traduite chez Drive Express par l'« augmentation »<sup>46</sup> des contrats des étudiants. Dans ce contexte, l'activité de préparateur de commandes est-elle devenue trop intense et quel effet cela a-t-il pu avoir sur les étudiants ?

Avec le premier confinement qui a conduit à la fermeture de nombreux établissements de l'enseignement supérieur une partie de la population étudiante exerçant une activité rémunérée a été réquisitionnée par leurs employeurs afin de faire face au pic d'activité lié au confinement. Les étudiants ont ainsi travaillé non plus 7 à 12 heures mais jusqu'à 25 heures hebdomadaire et parfois de nuit dans le cas de certaines enseignes. La pandémie qui a eu ce même effet nous amène à penser qu'il y a eu un pas vers une intensification liée par causalité à l'augmentation des volumes horaires de travail. Or, c'est en relation avec le volume horaire des cours et le rythme scolaire que l'intensité de l'activité rémunérée prend sens. Peut-on considérer que l'activité rémunérée devient intense et concurrente avec les études si ces dernières sont temporairement arrêtées pour cause de pandémie et de confinement ?

Pendant le premier confinement de nombreux avenants de contrats ont été signés, faisant croître considérablement pendant une période donnée le volume d'heures hebdomadaires travaillées. Cette situation a été rencontrée par la quasi-totalité des enquêtés. Certains ont donc connu une intensification du rythme de leur journée et de leur semaine selon les moyens mis en place par leur établissement pour poursuivre les enseignements en parallèle de l'accroissement de leur temps de travail. À l'échelle de notre enquête aucun cas de surmenage avec la possibilité de se transformer en burn-out, ayant pour source une combinaison étude et horaire de travail augmenté n'a été rencontrée.

Certains étudiants ont consenti volontairement à augmenter leur volume horaire de travail lorsque baissait le volume des heures de cours. D'autres ont consenti de manière moins volontaire en raison de l'enrayement de leur parcours scolaire sous l'impact de l'épidémie.

En considérant l'expérience des enquêtés, sur laquelle nous reviendrons, et le fait que les cours ont été empêchés ou ralentis nous définissons l'emploi en drive comme étant une « activité rémunérée non intense, non liée aux études, exercée moins d'un mi-temps et plus de 6 mois par an »

46 . Dans ce contexte l'emploi du terme « augmenter » son contrat signifie inscrire un avenant pour augmenter le temps de travail d'un employé et non le nombre d'employés étudiants.

même pendant la période d'épidémie. Les cas de concurrence étant très circonscrits à l'une de nos enquêtes.

Selon la catégorisation faite par l'OVE, l'emploi de préparateur de commandes en contrat étudiant se rapproche le plus de la définition d'un « job » exercé au cours de l'année.

### *Un nouveau marché d'emploi étudiant au pôle commercial du salariat étudiant*

Il n'y a pas que l'organisation du travail qui soit hybride chez Drive Express. De part la nature ouvrière de l'activité et une flexibilité des contrats proposés, les magasins *drives* ont créé une frontière poreuse entre marché d'emploi ouvrier et marché d'emploi étudiant.

Sur le marché de l'emploi étudiant les magasins *drives* sont positionnés sur le « pôle économique » des activités salariés étudiantes en comparaison à un « pôle culturel ». Les enseignes sont de droit privé, leur activité est marchande et à but lucratif. Il y a une valorisation par les équipes d'encadrement du capital économique.

Les *drives* sont particulièrement concernés par l'aspect « nouveau » du secteur logistique. Cette forme de magasin a émergé au début des années 2000 et a connu une période de forte implantation à partir de l'année 2015. Pour affiner la position des *drives* dans le pôle commercial par rapport à son activité, nous pouvons la catégoriser dans les « humanités matérielles ». Les *drives* ont une activité hybride de par le contact avec une clientèle tout en ayant des objectifs productifs. Dans une première étape de la livraison, les livreurs et les livreuses traitent de la « matière purement matérielle » et « inerte ». Dans une seconde étape, ils doivent mettre en œuvre des compétences relationnelles lorsqu'ils sont au contact des clients qui raccrochent leurs actions aux « choses humaines » et à l'activité de service plus que de production.

Le schéma des « rapports au temps et aux usages sociaux de l'emploi étudiant » permet de dégager trois pôles qui correspondent à la fois à trois types de rapport à l'avenir - qu'on appellera « le provisoire », « l'anticipation » et « l'éternisation » - et à trois modes d'articulation entre emploi et études – « la dissociation », « l'ajustement » et « la substitution »<sup>47</sup>.

Pendant leur activité, les étudiants sont pris dans un processus d'« implication contrainte » qui régit dans le temps leurs tâches et leurs mouvements. Ils s'y conforment et s'y investissent par le biais d'un management ludique porté par leurs responsables et leurs coordinateurs de secteur. Mais tous les étudiants et étudiantes ne s'impliquent pas de la même façon dans la recherche de performance sur le terrain. En revanche, ils partagent initialement en entrant dans l'entreprise un rapport « provisoire » à leur activité rémunérée. Ils ont également en commun de ne pas inscrire

<sup>47</sup> Pinto, Vanessa. *À l'école du salariat. Les étudiants et leurs « petits boulots »*, Presses Universitaires de France, 2014, p.198.

cet emploi dans le cadre d'une « anticipation » de leur devenir professionnel après les études. Cela n'empêche pas certains de glisser progressivement dans un parcours d' « éternisation ». Ce rapport provisoire au travail de préparateur de commandes est commun aux enquêtés qui indiquent tous ne pas avoir voulu faire de cette activité un travail qu'ils exerceraient après leurs études. Les raisons qu'ils donnent à cette vision sont le rythme de travail, la rémunération et les risques de blessures. Le plus souvent la réponse à la question fait l'objet d'une question rhétorique, « qui aurait envie de faire ça toute sa vie ? ».

Le cadre de l'anticipation concerne exclusivement le profil du directeur dont les études suivies correspondaient avec le poste de directeur de magasin.

### ***Retour sur l'organisation du travail et sa discipline***

« 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<sup>ère</sup> édition 1895, 2007.**

#### *Un travail intense, millimétré et surveillé*

Dans notre précédent travail nous avons démontré comment l'organisation du travail en flux-tendu contraint les gestes et les actions des préparateurs et des préparatrices de commandes dans une urgence temporelle créant une forte intensité de travail. Dès lors que le préparateur de commande a accepté le principe du flux tendu et les flexibilités, fonctionnelle notamment, qu'il impose dans les conditions de travail et d'emploi, « celui-ci mobilise, malgré lui, toutes ses facultés physiques et intellectuelles »<sup>48</sup>.

Les contraintes qui pèsent sur l'autonomie des salariés de l'entrepôt se situe dans l'organisation des tâches de préparation ou de livraison. Les opérations de la tâche de préparation sont rigoureusement déterminées par le « TP »<sup>49</sup>. L'outil de travail encadre chaque étape et chaque geste nécessaire au prélèvement des produits sans offrir la possibilité de modifier l'ordre

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

49. Nous renvoyons les lecteurs au Chapitre 2 du précédent mémoire, « Un travail procédural au marges d'appropriation restreintes ».

de prélèvement. Fortement procéduralisé par l’outil numérique connecté, la tâche de préparation est séquencée en trois temps opératoires – le temps moyen pour scanner chaque article, le temps mis pour déposer une commande en « zone tampon », le temps mis pour débiter une nouvelle préparation – qui sont mesurés afin de calculer une productivité horaire individuelle.

La polyvalence quant à elle ajoute une tension avec laquelle les préparateurs doivent composer en étant prêt à décrocher à tout moment. En l’occurrence, ils doivent être en mesure de faire un choix entre le « décrochage » pour soutenir les livreurs ou pressentir que la situation impose de rester en préparation pour anticiper les possibles « retombées ». Ces « commandes express » qui doivent être préparées dans un délai de trente minutes constituent la plus grande imprévisibilité dans le travail de préparation et instaure une forte contrainte sur le rythme à tenir. Contraint dans ses tâches mais autonome dans ses choix de poste, tout préparateur doit donc choisir à quel flux, marchand ou industriel, il donne la priorité selon les contextes d’activité.

Central dans l’activité, le « TP » organise l’activité autant qu’il la surveille. Le recueil des données est permanent. Dès lors que le salarié se connecte avec son identifiant, se déclenche une chronométrie de chacun de ses gestes opératoires avec une précision qui est de l’ordre du millième de seconde. La masse des informations collectées par les « TP » permet de surveiller l’attention des employés en vérifiant les erreurs de données saisies par les salariés en réception avec celle prévues par les logiciels. La vérification des « écarts » par les coordinateurs entre informations prévues et informations saisies, sert à déterminer d’où provient l’erreur et si un salarié doit être notifié de son manque d’attention. L’identification en début d’activité active un compteur de « temps effectif ». Lors de l’activation des trois tâches principales de réception, préparation et livraison, le temps passé sur ces activités est mesuré. En entretien, le « temps effectif de travail » est comparé au temps hebdomadaire du préparateur. Le recueil de cette donnée sert à dénicher les « flâneurs et les flâneuses »<sup>50</sup> dont l’écart entre temps effectif et volume horaire de sa semaine est anormalement grand.

Enfin, les ordinateurs sont munis d’un logiciel de surveillance en temps réel que les salariés nomment couramment la « super-vision ». Celui-ci permet de savoir avec précision à quelle tâche se trouve un salarié. Le logiciel connecté qui recueille les informations du « TP » indique si une personne est en réception, préparation, livraison, sur quel numéro de commande et dans quel secteur avec quel identifiant. Dans un tel cadre de surveillance nous analysons relativement à ce que nous écrivions, le principe énoncé par Bentham selon lequel le pouvoir et son exercice par la sur-

50. *Les glaneurs et la glaneuse*, film d’Agnès Varda sorti en 2000.

veillance devrait être visible mais invérifiable<sup>51</sup>. 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 permanente 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.

L'introduction des outils numérique a modifié les rapports à la responsabilité collective et individuelle dans les entreprises, relativement à ce qui avait été instauré par des organisations de travail sans surveillance numérique. La présence de ces outils de surveillance individualisée permise par les outils a modifié les rapports sociaux de domination au travail, entre salarié et employeur.

Dans le même temps, chez Drive Express, la parcellisation du travail en équipe implique que certaines erreurs peuvent être imputée au collectif alors que la surveillance individualisée permet selon les cas de faire porter sur un individu seul la responsabilité d'une erreur. En l'occurrence, les « technologies de traçage »<sup>52</sup> décollectivise la responsabilité de certaines actions ce qui multiplie les relations sociales verticales entre un salarié et son responsable d'encadrement. Ils permettent une individualisation du contrôle et de l'évaluation<sup>53</sup>.

Avec une organisation par équipes et secteurs les exigences sont parfois collectivisées. Une « commande express » passée à l'accueil ne peut être amenée au client si tous les secteurs n'ont pas réalisé leur part du travail. Le travail en équipes dispersé ou parcellisé<sup>54</sup> dans un espace quadrillé<sup>55</sup> fait peser une « responsabilité collective »<sup>56</sup> sur l'ensemble des salariés. La responsabilité du travail en équipe dont les membres sont dispersés dans les différents secteurs peut s'appesantir sur l'un de ses membres avec un appel de l'accueil depuis les haut-parleurs pour signifier au préparateur que le temps d'attente règlementaire a été dépassé.

Les outils connectés apparaissent alors comme de remarquables dispositifs panoptiques « 2.0 » permettant d'instaurer une logique disciplinaire dans l'entrepôt.

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

52 . 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 p.126.

53 . Benedetto-Meyer, Marie, et Anca Boboc. « Chapitre 4. La tentation de la rationalisation : le rôle des outils de gestion », *Sociologie du numérique au travail*. sous la direction de Benedetto-Meyer Marie, Boboc Anca. Armand Colin, 2021, p.109.

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

55 . Foucault Michel, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Édition Gallimard, Collection Tel, 1<sup>ère</sup> édition 1975, réédition 2021.

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

## *La discipline d'atelier de Drive Express*

L'expérimentation empirique et l'analyse de l'organisation du travail ont clairement fait apparaître son caractère coercitif sur le comportement des préparateurs et préparatrices de commandes. C'est par un prisme foucauldien que nous pouvons raisonner sur le dispositif de surveillance des travailleurs dont bénéficie l'encadrement et qui leur permet de les sanctionner si nécessaire avec pour objectif de conformer leur comportement aux objectifs productifs de l'entreprise<sup>57</sup>.

Historiquement la réflexion disciplinaire prend sa source dans l'activité militaire comme c'est le cas par ailleurs de la pensée logistique. 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 »<sup>58</sup>. 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 le glissement de la discipline et de la pensée logistique alimente l'idée d'une militarisation ou d'une disciplinarisation de l'ensemble des activités humaines, ou du moins économique.

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 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. Elle concorde également avec l'analyse que nous faisons de la répartition des secteurs de l'entrepôt, de la dissection, la mesure et l'ordre des gestes opératoires qui vont de pair avec la maîtrise du « TP » ainsi qu'avec les injonctions à la polyvalence et de rester en activité.

Objectif latent de l'organisation du travail, il règne dans l'entrepôt une « discipline d'atelier » de la préparation de commandes avec premièrement une répartition des individus dans l'espace. Les travailleurs sont répartis dans différents secteurs de préparation en suivant un principe de

57 . Foucault Michel, 1<sup>ère</sup> édition 1975, réédition 2021, *op. cit.*

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

« quadrillage » plus que de « clôture » qui ne permettrait pas une organisation flexible et polyvalente du travail,

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 assoupli par les nouvelles capacités de surveillance des outils numériques, connectés et portatifs de travail. Ainsi, 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. Il y a 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'adjoit à ce procédé un panel de sanctions visant à l'intégration de la discipline afin qu'elle s'autonomise en les individus. 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.

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 »<sup>59</sup> comme les livreurs indépendants des plateformes la finalité reste la surveillance des corps et des actions. Dans l'entreprise Drive Express, ce sont de ces outils panoptiques numériques dont se servent responsables et coordinateurs pour *manager* les salariés afin qu'ils entrent dans un processus d'implication contrainte, soit de servitude volontaire, par autocontrôle.

La prise en compte des outils du panoptisme 2.0 interroge les usages du numérique au travail et notamment sur « les risques de contrôle accru ainsi que la menace de standardisation des pra-

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

tiques. Dans le secteur de la logistique, *le supply chain management*, les dispositifs de captation, de traitement et de transfert d'informations sur les biens et les flux font davantage penser à une re-taylorisation des pratiques et à la surveillance systématique qu'à un nouvel esprit de gestion des stocks ». <sup>60</sup> C'est au dernier chapitre que nous explorerons la question de l'usage de l'outil de gestion numérique dans le travail de Wilfried.

60 . Benedetto-Meyer, Marie, et Anca Boboc. « Chapitre 4. La tentation de la rationalisation : le rôle des outils de gestion », *Sociologie du numérique au travail*. sous la direction de Benedetto-Meyer Marie, Boboc Anca. Armand Colin, 2021, pp. 99-122.



# CHAPITRE 1 - Le management des savoirs-être : analyse de documents managériaux à destination d'une main-d'œuvre étudiante

Les postes de préparateurs et de livreur étant à destination des étudiants les documents internes de l'entreprise et leur aspect correspondent à l'univers de la population de recrutement visée. La première matinée de travail est consacrée à la lecture du contrat, la présentation de l'entreprise à travers des documents et une formation sur l'hygiène et la sécurité par informatique. Le ton de la lecture du contrat et des documents indique clairement une volonté d'être « transparent » avec l'étudiant en lui montrant que son responsable est à l'écoute et peut lui fournir toutes les indications dont il peut avoir besoin pour comprendre le monde de l'entreprise.

Les papiers administratifs présentés sont regroupés dans une « pochette surprise » où il est inscrit « welcome driver . Ta p'tite pochette surprise jeune driver ». La typographie choisie est celle de l'écriture au dessin avec des lettres plus arrondies qu'une typographie Arial qui est plus droite. La chemise est décorée de petits dessins qui rappellent des gribouillages d'enfant ou d'élève qui a dessiné sur son classeur. Les documents imprimés en couleur comportent des couleurs vives, le rouge et le vert, aux couleurs de l'enseigne. Les encadrés des en-têtes des papiers administratifs sont décorés de dessins, des étoiles, des cœurs, des smileys, des mots à consonance positive. Sur les documents d'information sont aussi inscrites des références à la pop-culture. Sur le « manuel de jeune driver » est lisible la phrase : « A t'aider ce manuel servira jeune *driver* ». La phrase est une référence au maître Yoda, un personnage emblématique de la saga de science-fiction Stars Wars. Ce manuel présente avec autant de dessins que d'écritures le fonctionnement de l'entreprise, des primes et des avantages qu'offre l'entreprise comme l'épargne d'entreprise ou la mutuelle d'entreprise. A l'intérieur de la « pochette surprise » le dessin d'une licorne « kawaii (mignonne en japonais) » disant « welcome » confine presque la mise en scène de l'opération séduction au ridicule et l'infantilisation.

L'ensemble des documents managériaux de l'entreprise possède la même charte graphique accompagnée de dessins, de cœurs, de visages souriants, des « pouces positifs » dessinés au feutre. Ils s'adressent à un public jeune et a pour objectif de lui fournir un ensemble visuel agréable, séduisant et qui correspond à son univers. Cependant, l'usage des documents ne se résume pas seulement à être agréable pour les étudiants mais également à obtenir de leur part des

comportements spécifiques. Un panel plus élargi de documents se trouve dans les locaux. Ils fournissent des indications sur le management de l'entreprise et son marketing interne.

### ***Le « savoir être » des étudiants comme avantage concurrentiel***

Comme il est de mise dans le recrutement des étudiants dans les *fast-food* les responsables de secteur ne sont pas seulement à la recherche de *drivers* et de *driveuses* « productifs » qui font leur « prod' » mais qui sont aussi « agréables ». La notion de « savoir-être » devient alors prédominante dans le discours managérial et les comportements désignés par cette notion sont mobilisés afin de constituer un « avantage concurrentiel » sur les enseignes concurrentes qui fournissent un service de préparation de commandes.

À l'instar des *managers* de *fast-food*, les responsables de secteurs sont à la recherche d'une constance dans la productivité et dans l'humeur des préparateurs. La notion de « savoir-être » est ainsi visible dans le discours managérial de Wilfried qui l'emploie systématiquement au cours de nos échanges et en entretien.

#### **Extrait d'entretien 1**

**Wilfried** : Je mets beaucoup d'importance sur les savoirs-faire mais aussi le savoir-être. Le savoir-faire, tu vas 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 revient 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 général 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. [...]. Euh ...souriant, dynamique et ponctuel. J'accorde beaucoup d'importance aux savoir-être. C'est beaucoup d'étudiants que je recrute et je sais que dans leur CV, il va pas y avoir beaucoup d'expérience. Ça va être leur savoir-être. Comment il sourit...et elle sourit. Le savoir-faire, il ou elle va être formé. Le savoir-faire s'apprend mais apprendre à être souriant, ponctuel et dynamique... [...] Comment ça se passe... ça je l'ai appris quand j'ai décidé de devenir responsable. Faire la meilleure productivité c'est pas le (seul) but. C'était pas mon but de faire faire le plus grand nombre de prép'. C'était de m'assurer que tout le monde, tous mes collègues, fassent leur prod'. De m'assurer de faire performer ceux qui sous-performaient au niveau mais pas que...ceux qui sur-performent de se mettre au niveau.

**Hugo** : Ah oui, pourquoi ça semble si important ?

*Entretien avec Wilfried en avril 2022,  
10 ans d'ancienneté et Responsable du secteur Frais.*

Chez Drive Express, il peut néanmoins arriver qu'un préparateur de commandes ne réalisant pas la productivité attendue ne soit pas mis sur la sellette du renvoi si son humeur est positive et qu'il est apprécié des autres préparateurs. Dans l'enseigne, les « savoir-être » font l'objet d'une attention particulière et sont même mobilisés dans le cadre de la « Drive Express Touch » qui fait la promotion de savoir-être à des fins de fidélisation de la clientèle.

Cette stratégie de fidélisation s'inscrit dans les nombreuses stratégies d'entreprise visant à atteindre une clientèle toujours plus large suite aux crises que rencontre le secteur. A l'origine de celle-ci rappelons la constante évolution des attentes des clients, la saturation du parc des grandes surfaces en périphérie urbaine et l'accroissement de la concurrence entre les enseignes qui en découle. Pour continuer de capter l'attention des consommateurs et les parts de marché du secteur, les grands groupes ont sans cesse renouvelé leur stratégie d'adaptation. En particulier, c'est à partir des années 1990 que les groupes mettent en place des stratégies de « marketing d'enseigne »<sup>61</sup>. Les enseignes entrent de plus en plus dans un modèle serviciel<sup>62</sup> en allant toujours plus au-devant des attentes des clients.

Au sein de Drive Express la logique servicielle oriente en partie son action vers les consommateurs mais celle-ci passe également par une mobilisation des employés. Cette mobilisation constitue une stratégie de marketing interne qui prend forme dans le plan d'avantage concurrentiel « Drive Express Touch ». En plus du service de préparation de commande, l'enseigne se focalise sur ce que l'on nomme dans le monde de la vente « l'expérience d'achat » ou « l'expérience client ». Chez DE la mise en place de l'expérience client passe par l'action des livreurs et des livreuses sur les quais de chargement à qui on demande des comportements propres à fidéliser les clients. Cette attention portée au client pour lui faire vivre la meilleure expérience d'achat forme un « avantage concurrentiel » et a pour objectif de continuer à s'accaparer des parts de marché en fidélisant le client. La « Drive Express Touch » est le nom que porte cet « avantage concurrentiel ».

61 . Daumas Jean-Claude, 2006, Op. cit, pp 72.

62 . Moati Philippe. « Vers la fin de la grande distribution ? », *Revue Française de socio-économie*, Vol 16, N° 1, 2016, p.111.

Ce plan marketing a été commandé à une agence de marketing qui l'a développé et proposé en 2018. Un diaporama de présentation articulé autour de 5 points présente cet avantage concurrentiel, sa définition et ses trois mots d'ordre.

**Extrait de document 1**

« La “TOUCH” qu'est-ce que c'est ? C'est le “petit plus” de Drive Express par rapport à ses concurrents. La relation client placée au centre des préoccupations. Ce qui permet à l'entreprise d'être proche de ses clients. Trois mots d'ordre : complice, surprenant, séduisant ».

Nous pouvons nous demander qui a produit les contenus et les supports de diffusion de ce management ludique<sup>63</sup>. L'intervention d'une agence de management ou de marketing concerne trois principaux acteurs. Le « client » qui prend la décision de passer commande et qui paie en échange d'un service, le « consultant » du cabinet ou de l'agence qui va proposer des solutions à son client et enfin le « client principal » qui est décrit comme le « public cible ». Le « public cible » est le seul à ne pas être impliqué dans le processus de consultation mais bénéficie du service du consultant sans en payer le travail. Le vocable de « public cible » montre que ce qui est recherché par un plan marketing ou managérial est de mettre en place « un dispositif technique visant à ajuster les conduites des tiers » à la stratégie établie par le consultant à la demande du client<sup>64</sup>.

Dans le cas du marketing qui vise principalement la promotion de l'enseigne ou de produits auprès de clients, ce sont les consommateurs qui sont le « public cible ». Dans le cas du management qui vise à modifier l'organisation du travail, c'est surtout l'entreprise et en particulier les employés qui sont le « public cible » du plan managérial. Si nous interrogeons le plan d'avantage concurrentiel du point de vue du Marketing, c'est bien à des fins de fidélisation des clients qu'il est destiné. En revanche, interroger qui sont les destinataires des outils de ce plan c'est aussi s'apercevoir que ce sont les employés qui en sont destinataires et qui doivent mettre les mots d'ordre en action dans leurs échanges avec les clients. C'est alors à un plan de management qui vise à obtenir des employés un certain type de comportements en contact avec les clients pendant le court moment de la livraison.

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

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

Ainsi, si la conceptualisation de ce plan est le fait d'équipes de marketing cherchant à accroître la sympathie des consommateurs, sa mise en œuvre est reportée sur les préparateurs ou les livreurs qui se voient notifier à la fin de leur formation en livraison l'application de ces comportements. Lors de la formation en livraison, les préparateurs et les livreurs reçoivent une feuille sur laquelle sont indiquées les étapes de la livraison ainsi que les trois comportements à adopter. En salle de pause et dans le petit couloir entre l'accueil et celle-ci, les murs décorés par des posters font la promotion de la « Drive Express Touch ». Une autre définition de la « Drive Express Touch », plus adaptée à la réalité du magasin, est lisible dans un petit livret qui lui est dédié.

#### Extrait de document 2

« La Drive Express Touch définit notre style, notre patte, propre à notre marque. Quand un client est (dans notre magasin), il le sait ! Chacun des contacts qu'il a avec nous transpire la Drive Express Touch : quais (de livraison), mail, téléphone. La Drive Express Touch est visible partout et tout le temps ».

La « Drive Express Touch » est le terme marketing utilisé pour décrire les comportements qui doivent s'incarner dans chacun des employés lors des contacts avec les clients. Par l'usage de ces derniers le livreur devient l'intermédiaire de la fidélisation du client à l'enseigne. L'intégration de ces comportements repose sur la diffusion et l'explicitation de trois « compétences » qui doivent être mises en œuvre en toutes circonstances face au client. Le livreur dans sa relation aux clients doit être « séduisant », « complice » et « surprenant »

La promotion de ces comportements du livret se fait également par les six affiches qui sont disposées dans la salle de pause. Elles présentent par l'exposition de dualité ce qui relève par exemple d'un comportement « séduisant » de ce qui « n'est pas séduisant ». La promotion de ces attitudes à adopter trouve sa forme la plus infantile et infantilissante dans une adaptation du jeu des Incollables avec 70 questions/réponses qui détaillent des situations positives ou négatives avec des clients et les meilleures façons d'y réagir.



Ces comportements promus et recherchés par l'entreprise s'ajoutent aux autres compétences tacitement recherchées par les responsables de secteurs mais qui ne font pas l'objet d'une reconnaissance salariale. En plus de maîtriser le « TP », être endurant, polyvalent et connaisseur de leur secteur pour les tâches de production, les étudiants doivent également veiller à être « séduisant », « complice » et « surprenant » face aux clients.

### « *Le collaborateur est le premier client* »

En plus d'être mobilisé dans leur savoir-être afin de fidéliser une clientèle, l'enseigne cherche également à orienter les comportements d'achat en proposant des avantages à l'achat pour les produits de la marque distributeur<sup>65</sup>. Ainsi, les salariés ne sont pas seulement engagés dans le partage des risques et des bénéfices de l'entreprise par le fonctionnement d'une épargne salariale<sup>66</sup>, désormais obligatoire<sup>67</sup>, mais également incités à consommer directement dans l'entreprise où il travail.

65. Benquet Marlène et al. « Les crises de la grande distribution », *Revue Française de Socio-Économie*, Vol 16, N°1, 2016, p.26. Moati Philippe. « Vers la fin de la grande distribution ? », *Revue Française de Socio-Économie*, Vol 16, N°1, 2016, p.102.

66. Bernard Sophie. « L'épargne salariale dans la grande distribution. Du partage des bénéfices au partage des risques », *Revue Française de Socio-Économie*, Vol 16, N°1, 2016, p.61-80.

67. « La participation est un mécanisme de redistribution des bénéfices de l'entreprise aux salariés. Elle est obligatoire dans les entreprises dont l'effectif est de 50 salariés ou plus. Le salarié bénéficiaire reçoit une prime dont le montant est fixé par l'accord de participation. Le salarié peut demander le versement immédiat des sommes ou leur placement en épargne. Dans ce cas, les sommes sont indisponibles pendant 5 ans. L'accord de participation précise comment les sommes sont placées. ». Informations disponible sur le site service-public.fr et vérifiée le 1 janvier 2023.

Pour l'entreprise, la main-d'œuvre n'est pas seulement un ensemble d'individus productifs mais aussi de potentiels clients du magasin. Afin de séduire ses employées pour qu'ils consomment dans ses magasins, l'enseigne propose des avantages à l'achat. Lorsque les employés créent un compte pour commander sur Internet ils bénéficient d'une cagnotte « Bon point » qui leur permet d'accumuler 10 % des sommes dépensées dans l'enseigne à la condition qu'ils soient des produits « distributeurs ». Faire de l'employé un consommateur potentiel fait partie des objectifs des responsables de secteur. Lors du premier temps de formation ils montrent le fonctionnement de la cagnotte « Bon point » depuis leur compte personnel.

Au cours de mon propre entretien Wilfried conclut sa démonstration par ces mots : « Moi je dis toujours que c'est bien, parce que les premiers clients de DE c'est les collaborateurs ».

Les étudiants sont directement visés par l'affiche faisant la promotion de l'avantage à l'achat de produits de l'enseigne. La forme de l'affiche s'inspire des fiches de révisions que font les étudiants. Le titre est stylisé de manière à rappeler une écriture au feutre et est « stabyloté » comme une feuille de prise de notes. Nous pouvons identifier des morceaux de feuilles quadrillées dont font usage les étudiants pour faire des fiches « bristol » de révision. La présence de dessins suggère les égarements artistiques lorsque l'attention se dissipe.

L'objectif d'orientation du comportement d'achats des employés a en réalité peu d'effet sur les étudiants et les autres employés. Malgré la promotion de la cagnotte « Bon point », peu d'employés consomment dans le magasin comme les responsables de secteurs et Stéphane. Wilfried, Guillaume et Stéphane nourrissent un sentiment d'appartenance au magasin plus fort que les autres employés. Comme ils travaillent chez Drive Express depuis longtemps ils estiment devoir également soutenir le magasin par des achats dans celui-ci. Ils montrent ainsi une attitude « *corporate* » et d'exemplarité auprès des autres employés. Si nous nous fions à leurs mots, l'utilisation de la cagnotte est une évidence. Ils suggèrent que tout le personnel fait ses courses au magasin et a recours à la cagnotte « Bon point ». Or, les enquêtés affirment en entretien qu'ils ne consomment pas ou très peu dans le magasin en raison des prix pratiqués qui restent trop élevés pour eux. En contrat étudiant ou en « 35 heures », les employés consomment irrégulièrement et exceptionnellement au magasin en utilisant leur avantage d'achat.



La prise en compte des pratiques de consommation au magasin est un des premiers points que nous pouvons investiguer pour cerner le rapport des salariés à leur travail et à l'entreprise. Cependant il ne suffit pas puisque l'enquête montre que seule une minorité de salariés, constituée par l'encadrement, consomme dans le magasin.

Chez les 35 heures, les achats sont exceptionnels lorsqu'il s'agit de véritables « pleins de courses ». Comme l'explique Élise, les 10 % de remise sur les produits distributeurs ne compense pas les prix généraux qui comprennent en partie le service de préparation. Son salaire n'est pas assez élevé pour se permettre de faire ses courses chez DE et subvenir à ses autres dépenses tout en gardant à l'esprit son objectif d'épargne.

#### Extrait d'entretien 2

**Élise** : Non c'est trop cher. Même avec les 10 %. Je grignote parfois. Quand je fais un horaire un peu nul comme 10 h à 17 h et que je dois manger là-bas. Prendre mes petits déj' ou mes goûters. Jamais je fais des pleins de course à DE. C'est hyper cher. DE ils ont des prix plus chers qu'ailleurs. Vraiment ça se compte en euro sur les produits. Mais c'est normal parce qu'en plus de payer les produits, tu payes aussi le service. Les prix sont aussi plus chers parce que tu payes le service de préparation. [Silence]. Je peux pas me permettre de faire des pleins de courses qui me coûtent plus de 100 balles avec un loyer à payer derrière, j'essaie de faire attention.

*Entretien avec Élise le 24 février 2022, préparatrice en temps plein depuis septembre 2022 après 1 an et demi de contrat étudiant, 3 ans d'ancienneté.*

Cette position sur les prix de l'enseigne qui ne sont pas compensés par les avantages annoncés conduit les salariés à temps complet à se diriger vers d'autres enseignes, quitte à parfois se diriger directement vers le magasin concurrent à proximité. Les salariés à temps complet chez qui nous pourrions nous attendre à observer des comportements d'achat plus *corporate* ne trouvent pas d'intérêt financier à consommer chez leur employeur. Les achats ponctuels pour grignoter sont même contournés par l'anticipation de leur planning de travail en amenant leur « gamelle ».

Les étudiants et étudiantes agissent de la même façon à la différence que l'achat de plein de courses est plus rare mais le grignotage plus fréquent. Ceux dont les plannings ne permettent pas de manger avant ou après leurs créneaux consomment des boîtes de pâtes à réchauffer ou des sandwichs qui figurent parmi les produits à forte promotion pour les employés. Ces achats ne représentent en aucun cas une adhésion à l'enseigne où un esprit *corporate*. Ils répondent uniquement à un besoin pratique qui fonctionne pour ces situations de grignotage.

Parmi les étudiants, seule Maurane fait exception en faisant ses courses au magasin lorsqu'elle y travaillait et a conservé cette habitude. Ce choix ne représente pas une adhésion *corporate* à l'enseigne où elle a travaillé mais relève d'une mise à distance générale des courses en grande surface qui correspond à de nouvelles pratiques d'achats où certains consommateurs dissocient des courses des produits frais en rayons ou dans des magasins Bio et des produits standardisés en *drive*<sup>68</sup>.

### Extrait d'entretien 3

Ah moi c'est l'inverse. Je ne peux plus faire de course. Déjà de base, j'aimais pas hein ! Mais là, tu me mets dans un supermarché, je panique. Déjà, bosser en *drive* dans le bordel constant ça faisait moins peur que les grandes étagères avec...comment dire...Trop ! trop, trop, y'a trop en quantité, trop en choix, y'a de tout et ça après ça m'angoisse. Les gens m'angoisse, la musique m'angoisse, la lumière m'angoisse. Tout m'angoisse et faire mes courses ça devient quelque chose que je n'ai pas envie de faire. Donc je me dis que je vais en *drive*. Après, je suis très gentille avec les gens qui bossent en *drive*. Je suis pas la cliente chiant. Quand j'ai un horaire, j'arrive à mon horaire. Je choisis pas des horaires de *rush*. Je m'arrange comme je peux pour que ce soit moins compliqué pour eux. Mais je continue à consommer du *drive*. Quand même, pas que, je vais aussi en magasin. Bon après ...

*Entretien avec Maurane le 26 octobre 2021,  
Préparatrice en contrat étudiants pendant 20 mois.*

Son travail au magasin a solidifié chez elle le recours au *drive* dont l'idée avait germé lors de son entrée en études supérieures mais qui ne s'était pas concrétisée faute de moyen de locomotion à l'époque. Son fonctionnement ne s'inscrit pas dans une fidélisation à l'enseigne mais au fonctionnement en général des *drives* qui lui permettent d'éviter les rayons des magasins qui la plongent dans une situation qu'elle n'apprécie pas devoir gérer.

L'objectif marketing de l'enseigne s'avère peu efficace auprès des salariés, « temps partiels étudiants » comme « 35 heures », qui ne voient pas leur avantage à consommer dans le magasin à l'aune de leurs revenus, des prix et malgré l'avantage à l'achat de produits distributeurs. En revanche, le comportement d'achat *corporate* des responsables et de Stéphane apparaît plus clairement et fait la distinction entre les « 35 heures de carrière » qui se sont impliqués dans « l'aventure Drive Express » et les autres « 35 heures ». Ils ont joué le jeu productif et *corporate*

<sup>68</sup> Aguiléra Anne et al, « Pratiques et lieux du e-commerce alimentaire. Nouvelles logistiques, nouvelles mobilités ? », *Netcom*, Vol 30, N°1-2, 2016, p.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, p.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, p.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, p.141-160.

qui a été reconnu par les dirigeants de l'entreprise qui en retour leur ont donné « la chance » de monter en statut et en responsabilité. Dans la perspective de ce processus de « don et contre-don » leur pratique d'achat est celle d'un soutien à l'entreprise et à leur magasin en y faisant leurs courses.

Seul ce petit groupe consomme donc réellement les produits du magasin dans un état d'esprit « *corporate* ». Le comportement de l'ensemble des autres salariés étant similaire il ne permet pas de distinguer un comportement de retrait spécifique aux étudiants.

L'enseigne et l'équipe encadrante du magasin cherchent donc à faire adhérer au maximum les salariés étudiants à l'esprit de l'entreprise. Le management interne qui vise et poursuit l'émulation des savoir-être et le dynamisme présumé de cette population étudiante a pour objectif de les faire participer à la fidélisation des clients. En plus de cela le management ludique par les *challenges* les mobilise dans un « jeu productif » qui entretient ce que nous envisageons comme une ambivalence qui marque le rapport des étudiants à leur activité. Les étudiants inscrivent principalement leur activité dans un exercice provisoire en mettant de côté un investissement *corporate*, ils adhèrent en revanche plus facilement au « jeu productif » mis en place par le management ludique. Tous cependant n'y adhèrent pas de manière à envisager ou projeter une carrière plus durable en devenant coordinateur et responsable de secteur.



## CHAPITRE 2 - Salariés étudiants un engagement provisoire

Si les étudiants inscrivent leur job chez Drive Express dans un rapport provisoire ils n'en ont pas les mêmes usages. Pour explorer la question de l'usage social de cet emploi, nous nous appuyons sur la méthode d'enquête de Vanessa Pinto, Tristan Poullaouec et Camille Trémeau sur les rapports des parents et des enfants à l'activité rémunérée en cours d'étude. Nous y trouvons un ensemble d'aspects de la vie matérielle à prendre en compte pour comprendre la décision de travailler à côté des études. Il s'agit donc de considérer des propriétés « structurelles » comme la position sociale des parents et le type de financement des études afin de saisir les propriétés « situationnelles » des étudiants qui ensemble définissent le recours ou l'entrée dans une activité rémunérée.

Parmi les propriétés structurelles se trouve la capacité des parents à financer les études de leur enfant en fonction de leur salaire. L'aide parentale est en première position parmi les ressources mensuelles que perçoivent les étudiants. À la fin de l'année 2014, 92 % des étudiants avaient reçu une aide régulière de 380 euros en moyenne<sup>69</sup>. La capacité de financer pleinement les études de son enfant peut s'en tenir au paiement des frais de scolarité qui varie d'un établissement à l'autre. Une inscription en université publique ayant un montant de 170 euros en licence à 243 euros en Master étant plus accessible qu'une inscription annuelle en grande école d'informatique de 7 500 euros. Le financement parental peut comprendre la prise en charge de nombreux frais comme le loyer et l'alimentation, les sorties de loisir ou de restauration.

Si l'aide parentale reste une norme inscrite des solidarités familiales, elle ne suffit pas dans beaucoup de cas, à couvrir les frais des étudiants au cours d'une année d'études. En 2014, 57 % des étudiants ont perçu des aides sociales mensuelles afin de suivre leurs études, pour un montant moyen de 300 euros. Lorsque l'aide parentale n'est pas rendue possible par le salaire des parents ou qu'il n'y a pas eu d'accès aux aides pour 43 % d'entre-deux, certains ont recours à une activité rémunérée.

69 . Lièvre Agnès, « Les ressources des étudiants selon la formation suivie », Note d'information du SIES, 18.05, 2018.

Ainsi, 46 % des étudiants ont travaillé à côté de leurs études en 2016 et 40 % en 2020 selon les enquêtes de l'OVE<sup>70</sup>. C'est une baisse que nous observons puisque l'enquête conduite par l'observatoire, après l'épidémie de Covid-19, montre que ce sont finalement 33 % d'étudiants et d'étudiantes qui travaillaient à côté de leurs études avant le confinement. Ce chiffre a chuté à 24 % d'étudiants qui n'ont plus pu travailler ou ont dû modifier leurs projets.

Les propriétés situationnelles sont plus multiformes. Le lieu de résidence, le choix délibéré de ne pas soutenir son enfant pour l'inciter à travailler, lorsque des revenus peuvent le permettre, en font partie.

C'est l'ensemble de ces situations structurelles et situationnelles et leur imbrication que nous sommes allés chercher en entretiens auprès des étudiants qui représente 9 des 14 enquêtés. Pour l'ensemble des enquêtés nous avons conduits des entretiens d'une durée moyenne d'une heure et demie par personne. Deux entretiens ont été réalisés auprès de couple dont les deux membres ont travaillé en magasin *drive*. (Aline et Arnaud, Stéphane et Floriane). La grille d'entretien élaborée pour tous les entretiens (Voir Annexe 10) comprend plusieurs points thématiques. Les conditions de la prise de poste avec le contrat signé et le poste occupé ainsi que les études suivies et le niveau de diplôme. L'expérience des activités rémunérées à côté des études dans le parcours de l'étudiants et celui de ses parents. Un volet sur les conditions de travail et le rapport aux *challenges*.

Auprès des salariés à temps plein qui composent 5 des 14 enquêtés, la grille d'entretien a été adaptée sur deux temps. Un premier sur l'expérience du travail de préparation en tant qu'étudiant à côté des études et un second sur l'expérience d'un travail à temps plein au magasin.

70 . Les résultats des enquêtes sont disponibles sur le site de l'OVE : <https://www.ove-national.education.fr/theme/activite-remuneree/>. Il faut tenir compte que cette proportion d'étudiants se scinde en deux groupes. Un premiers où les étudiants exercent une activité rémunérée qui s'intègre au diplôme et donc le contenu est en lien avec les études suivies. Un second dont le contenu de l'activité est éloigné ou sans lien avec le diplôme.

## Encadré 1

### Qui sont les étudiants des *drives* rencontrés ?

Socialement, les enquêtés sont issus en majeure partie des classes populaires précarisées ou stabilisées. 14 parents sur 26 appartiennent aux groupes ouvriers ou employés où l'on retrouve une répartition genrée des activités professionnelles. (Voir tableau de la CSP des parents des enquêtés en Annexe ci-dessous).

Parmi les parents d'enquêtés, les mères appartiennent en majorité à la catégorie des employés et des personnels de services directs aux particuliers. 7 mères sur 13 appartiennent aux métiers du *care*. 5 d'entre-elles exercent des activités auprès de jeunes enfants, de malades ou de personnes âgées et sont aides-soignantes, assistantes maternelles ou travaillent en Epha. La mère d'Élise est directrice d'une école maternelle et celle de Pauline est conseillère en économie sociale et familiale. Toutes deux se distinguent de cet ensemble et appartiennent plutôt à la petite bourgeoisie culturelle. Dans ce groupe féminin, une mère appartient au groupe ouvrier en étant conductrice de transport en commun tandis qu'une autre appartient au groupe des professions intermédiaire par l'exercice de la psychothérapie conjugale.

La moitié des pères appartiennent à la catégorie ouvrière. 7 pères sur 13 appartiennent au groupe des ouvriers qualifiés. Seulement trois pères sur l'ensemble occupent un poste de cadre. Le père de Maurane est directeur d'une entreprise de plus de 50 salariés, celui de Pauline exerce comme formateur en management et celui d'Astrid comme officier général de l'armée française. Sur un versant économique des positions sociales, le père de Wilfried occupe une position relativement moins élevée avec la direction de son petit magasin qui le classe parmi les « petits et moyens détaillants en alimentation générale ».

### ***Pauline : le goût du challenge***

Pauline a travaillé chez Drive Express un peu plus d'un an et demi à deux périodes et dans deux villes différentes. Pour des étudiants et étudiantes comme Pauline le travail à côté des études était une nécessité afin de financer les frais de scolarité et de vivre de manière autonome

Avant d'entrer en étude supérieure Pauline a été en internat dans un lycée d'une petite ville durant 3 ans. En se décrivant comme « une grande indépendante » elle ne voulait pas faire le trajet quotidien en bus de la maison de ses parents vers le lycée. L'internat a vite été une certitude pour prendre distance et indépendance vis-à-vis de ses parents. Il était aussi certain qu'elle financerait par elle-même ses études et indique connaître la situation financière difficile de ses parents en souhaitant « ne pas être une charge supplémentaire pour eux ». Sa mère, assistante maternelle (563a), gagne un salaire à peine plus élevé que le SMIC et son père qui est formateur en management (423b) connaît des aléas dans son activité qui n'assure pas un salaire mensuel fixe. Pour elle, il a donc été question que ses études ne leur coûtent pas un centime. Ainsi, dans un cadre

d'indépendance nécessaire, ses parents n'ont jamais participé au financement de ses études dès son entrée en licence de droit et d'histoire dans une ville de taille moyenne jusqu'à l'obtention de son Master 2 pluridisciplinaire. Leur aide à son indépendance a cependant été présente en lui finançant son code et son permis de conduire. L'achat de sa première voiture et des suivantes a été à sa charge.

Son expérience dans les activités rémunérées étudiantes a commencé dès le lycée où une aide financière lui a été proposée en classe de terminale pour financer son BAFA. À 17 ans elle a donc pu suivre les trois stages de formation au diplôme. Cette opportunité a été motivée par sa proximité avec le travail du secteur de la petite enfance puisque sa mère est depuis toujours assistante maternelle. Mais contrairement à ce qu'une logique de reproduction des positions sociales laisserait à penser, le travail auprès des enfants n'a jamais été un but en soi. Dans sa position, ce travail humain auprès des plus jeunes n'est jamais apparu comme un métier vocationnel.

Munie du BAFA, elle a pu travailler les étés et pendant les périodes de vacances scolaires en centre de loisirs. Pendant ces premières années universitaires dans une petite ville elle a également fait du babysitting avant ou après les cours, le matin et le soir pendant les périodes d'école. Cette première période s'achève au bout de 2 ans sans qu'elle finisse cette première licence car son université n'offrait pas de possibilité de partir en programme Erasmus. Elle redouble à Santen sur le même cursus.

En arrivant sur Santen et par la suite, elle a cumulé des emplois dans la grande distribution aux postes de caissière et de préparatrice de commande. À la fin d'été 2018, elle commence en caisse dans un magasin de proximité. Elle raconte s'y être ennuyé de longues heures avant de partir 3 semaines plus tard pour travailler chez Drive Express. L'ambiance et le rythme de travail lui ont tout de suite mieux convenu. Elle y travaille 10 mois de septembre 2018 à juillet 2019 avant de partir en Erasmus dans un pays scandinave. De retour en février 2020, elle travaille pendant le premier confinement en caisse d'un magasin de proximité jusqu'en septembre 2020.

Elle quitte ensuite Santen pour suivre un Master dans une autre ville. En raison du second confinement son école ferme en grande partie et elle revient temporairement chez ses parents à Santen où elle travaille cette fois-ci dans un hypermarché. Pendant cette période elle suit les cours à distance. Lors d'une visio-conférence elle remarque que l'un de ses camarades de promotion porte un pull Drive Express. Elle lui envoie un message pour échanger sur l'enseigne et le travail. Finalement il lui propose de faire passer son CV tout en la prévenant que le travail est sans doute plus difficile car c'est un magasin plus grand que celui de Santen. En septembre 2021 elle repart suivre sa seconde année de Master et retourne travailler dans l'un des magasins Drive Express de la ville jusqu'à l'été 2022. Elle demande d'être expressément placée en livraison, « là où ça

bouge ». Dans ses propos on pourrait même penser qu'elle a mal vécu le passage obligatoire en préparation au frais avant de pouvoir être mise en livraison. Car ce qui marque le rapport qu'entretien Pauline au travail chez Drive Express est l'adhésion à un rythme de travail élevé et un esprit de compétition.

Tout en restant critique, elle revient souvent sur le fait qu'elle trouve chez Drive Express une effervescence qui la stimule. Elle parle d'ennui lorsqu'elle évoque son premier travail en caisse d'un petit magasin où il y avait peu de clients. Avec le rythme de travail en *drive* elle a le sentiment de produire et de sentir que ça bouge. Ces mots sont clairs et choisis, « c'est le challenge qui m'anime ». Elle a même un comportement de compétitrice qu'elle met gaiement en avant car il bouscule en particulier l'égo des garçons de la livraison. Elle consulte régulièrement ses performances et les chiffres des autres préparateurs et préparatrices qui sont publiés en livraison. Elle est souvent première sur le podium.

#### Extrait d'entretien 4

**Hugo** : Donc, toi ce qui t'intéresse plus c'est le pep's de la livraison ?

**Pauline** : Ah ouai carrément. Carrément. Les chiffres, je passe mon temps à regarder mes temps de livraison et ...J'suis une malade sur ça. C'est le challenge qui m'anime, j'veux juste péter mes scores toutes les semaines. Une fois que je l'ai fait, j'suis contente.

**Hugo** : Et tu pêtes tes scores à combien ?

**Pauline** : Actuellement j'suis à 1 minutes 52 pour livrer en moyenne

**Hugo** : Ah ouais, mais t'es speedy Gonzales en fait [Rire].

**Pauline** : J'ai un truc. Mais vraiment ce que j'aime c'est péter mes scores et me barrer. Mon seul attrait c'est seulement ça.

**Hugo** : J'suis venu, j'ai vaincu, je m'en vais

**Pauline** : Ahahah c'est exactement ça. Mais tu sais que y'a des mecs ils sont dég'. Un jour j'arrive à mon créneau de travail et y'a un mec il me demande si c'est moi Pauline. On se connaît très peu entre nous. Il y a des gens que tu ne vas pas voir pendant trois semaines ou un mois parce qu'on a tous des petits contrats. Il y a des gens que tu ne vois pas pendant des semaines. Le mec me connaissait même pas et il me dit, « ah j'suis dégouté, t'es passé devant moi en chiffre ». Pendant tout le créneau, il a essayé de me rattraper, il me passait devant et tout. Et les mecs, ils le vivent mal.

**Hugo** : Ils ne le vivent pas bien.

**Pauline** : Pas du tout. On a deux chiffres. Le premier c'est en nombre de + 5min, ta moyenne de liv' et la moyenne de quand tu as livré. Ta moyenne de liv' c'est le temps que tu mets pour livrer mais tu as

aussi une autre moyenne c'est le temps mis pour servir le client. Toi, tu peux livrer en 1 minute 52 secondes mais si t'as pris ta liv' à 3 minutes, le client il est pas livré ...il est livré en plus de 4 minutes. Tu as toutes ces moyennes là et ça fait des chiffres totalement différents. Les mecs ils me disent qu'en temps de liv' ils doivent m'avoir. Moi j'leur dit, « viens on va voir ! » [Rire].

**Hugo** : Du coup en temps liv' c'est le temps que la personne attend plus le temps que tu as mis pour livrer ?

**Pauline** : Oui. Y'a un chiffre avec tout ce que la personne a attendu et un chiffre qui démarre quand toi tu as lancé ta liv'. Ce qui est vraiment révélateur parce que le chiffre qui donne le temps d'attente du client...Si toi t'as pris ta liv' à 4 minutes d'attente, t'as beau faire des miracles et être rapide, tu peux pas la livrer en moins de 5 minutes. Ce que les clients attendent, ce n'est pas toujours révélateur de ce que toi tu as mis comme temps. Le dimanche, on prend des livraisons ou le client est à 4 minutes 20 secondes d'attente. Forcément, tu peux pas le livrer en 40 secondes.

**Hugo** : Et pendant les moments de rush toi tu te sens dépassée ou plutôt dans ton élément en fait.

**Pauline** : Clairement dans mon élément. Un jour, un mardi soir, j'ai dit au mec qui fait les plannings d'arrêter de me mettre les mardis parce qu'on s'ennuie. Enfin, je viens pour rien. Et moi ça me saoule. Je préfère faire tous les samedis et tous les dimanches, au moins je sais pourquoi je viens. On va se faire défoncer mais au moins c'est vivant. En journée, les mardis, on fait moins de chiffre et on s'ennuie quoi.

**Hugo** : Il y en a qui sont pas comme toi, qui sont moins dans le pep's, le challenge et qui préfèrent les jours plus tranquilles ?

**Pauline** : Y'en a plein. Même pendant les *rush* t'en a plein qui font rien après chacun voit midi à sa porte. Après tant qu'ils ne m'embêtent pas sur mon parcours de liv', c'est pas grave. Chacun donne ce qu'il veut. J'ai un pote il serait 10 000 fois meilleur que moi s'il se donnait la peine. Mais ce qu'il me dit toujours c'est qu'on sera payé la même chose à la fin du mois. Il ne donne rien sauf quand on est en *rush* il se donne à fond. Mais le reste du temps, il fait rien. Certains quand on est en *rush*, ils en ont rien à faire, rien à faire, c'est pas leur problème.

*Entretien avec Pauline le 19 novembre 2021,  
Préparatrice de commande en contrat étudiants pendant  
un an et demi dans deux magasins différents appartenant à l'enseigne.*

Le sens que donne Pauline à sa présence au travail entre en parfaite adéquation avec l'intensité du travail. Son engagement mental et physique « en secteur » lui permet en fait de donner un sens à sa venue et aussi à faire passer le temps plus rapidement. Pris dans son travail, la tête dans le chariot, on regarde moins le temps passer. Les chiffres du nombre de livraison et les *challenges* accomplis lui permettent de quantifier et mesurer son utilité au travail.

Cette adhésion au rythme de travail n'est pas une adhésion totale puisqu'elle pose souvent la question de savoir qui aurait envie de faire carrière chez Drive Express. Cette réflexion l'inscrit dans un rapport provisoire. Très investie sur le terrain, elle ne s'empêche pas de refuser des heures supplémentaires tout en étant joviale à son poste. Elle ne voit pas de problème à refuser des horaires qui ne lui conviennent pas lorsque le magasin la contacte.

Du centre de loisirs en passant par le babysitting, du chariot de préparation en passant à la caisse, d'une ville à une autre en passant par la case « accident de travail », c'est par nécessité que Pauline a travaillé pour financer ses 5 ans d'études et tous ses frais. Faisant de nécessité vertu en s'engageant avec entrain dans ses activités rémunérées, c'est néanmoins avec un rapport distant et provisoire que celles-ci ont été pensées jusqu'à pouvoir obtenir « un vrai métier ».

### ***Maurane : diplômé, fini, parti !***

Le passage de Maurane chez Drive Express a constitué pour elle une bonne expérience d'activité rémunérée. Celle-ci se conclut après l'obtention de son diplôme d'ostéopathie et d'une entrée sur le marché du travail de cette médecine où elle a trouvé un poste de remplaçante dans un cabinet.

Ses parents et en particulier son père ont eu une trajectoire sociale ascensionnelle et forment un couple stable puisque tous deux travaillent. Après avoir travaillé dans la banque et comme assistante maternelle, sa mère travaille en mutuelle spécialisée pour les entreprises et gagne un salaire net de 1 400 euros mensuel environ. Elle est titulaire d'un Diplôme Universitaire de Technologie (DUT) en ressources humaines et avait été embauché comme stagiaire en alternance pour son obtention. Son père quant à lui est directeur d'une usine qui fabrique des bureaux pour les entreprises et parfois des instances gouvernementales. Avec son statut de cadre, il gagne un revenu mensuel qui varie selon des primes entre 7 000 et 10 000 euros mensuels net. Il a d'abord obtenu un Brevet de Technicien Supérieur (BTS) en électrotechnique puis un Master en management.

Le temps de l'entretien est une occasion de constater comment Maurane perçoit ce qui relève de l'activité rémunérée à côté des études ou non. Selon la définition sociologique que nous mobilisons les stages intégrés aux diplômes font parties de ces activités. Or, pour elle, ses parents n'ont pas travaillé parallèlement aux leurs pour les financer. Les stages qu'ils ont réalisés ne sont pas interprétés comme des activités rémunérées étudiantes à côté en raison de leur insertion dans le cursus des études. Dans la conception des activités rémunérées que nous mobilisons définie par l'OVE ils ont pourtant eu une activité rémunérée en tant que stagiaire avec une activité dont le contenu était en lien avec les études qu'ils suivaient. C'est d'ailleurs suite à un stage en alternance

pour valider son Master que son père est engagé dans l'entreprise dans laquelle il se trouvait et où il évoluera jusqu'au poste de directeur d'usine.

La stabilité financière du couple leur a permis de financer les études de Maurane et son petit frère dans des écoles privées. C'est notamment grâce au revenu de son père qu'ils ont pu financer pendant quatre ans les frais d'inscription de son école d'ostéopathie dont le coût est de plus de 8 500 euros annuel. C'est Maurane qui décidera de contracter un prêt étudiant garanti par l'État pour payer les frais de sa cinquième et dernière année. Elle rejoint alors les inscrits en études supérieures qui ont contracté un prêt étudiants et qui représente en moyenne 5 % d'étudiants par formation dans l'enseignement supérieur<sup>71</sup>. Ce choix se comprend par son désir d'indépendance, le sentiment qu'ils l'ont déjà bien assez soutenue pour ses études et par une première anticipation, à crédit, de son autonomie. La dernière année d'études lui fait entre-apercevoir l'exercice de l'activité professionnelle qu'elle a choisie et du revenu qu'elle va pouvoir en tirer afin de rembourser le prêt contracté à son propre nom. Par anticipation de ses futures conditions de vie, elle prend un peu plus sa démarche d'indépendance financière déjà entamée par le choix de travailler chez Drive Express, au grand étonnement de ses parents. Parallèlement à la prise en charge des études de Maurane, le couple parental finance également les études en école d'ingénieur de leur fils dont le montant annuel est de 3 000 euros pour les deux premières années et plus de 4 000 euros pour les dernières.

Parmi les autres financements des parents pour aider leurs enfants dans la vie active, le code de la route et le permis de chacun ont été pris en charge. Ce coup de pouce financier servant ensuite à les rendre aptes à conduire une voiture dont l'achat est anticipé comme cadeau après l'obtention du diplôme. Maurane a cependant devancé ce calendrier anticipé par ses parents. L'achat d'une voiture fait l'objet d'un compromis à son initiative. Maurane décide de mettre de côté et d'investir dans une voiture dès son arrivée à Drive Express. Cela, afin de réduire son temps de trajet en transport en commun pour se rendre au magasin et anticiper sa mobilité après l'obtention de son diplôme car elle sait qu'il est difficile de trouver une place en cabinet d'ostéopathie dans les centres villes. Ses parents qui avaient envisagé de lui offrir une voiture comme cadeau de diplôme et souhaitaient en faire une surprise s'en trouvent déstabilisés. Par un concours de circonstance, un oncle se sépare de sa voiture presque neuve avec peu de kilomètres au compteur. Maurane et ses parentes trouvent un compromis. Elle participe à hauteur de 2000 euros au paiement de la voiture et ses parents ajoutent les 4 000 euros nécessaires. Un prix de famille à 6 000 euros

71 . Huguée Cédric, Poullaouec Tristan, *L'Université qui vient. Un nouveau régime de sélection scolaire*, Paris, Raisons d'agir, 2022, p.103.

pour une Clio 2 dont Maurane est très fière puisqu'elle me demande vraiment si je l'ai bien vu quand je venais travailler.

Maurane a débuté ses expériences d'activité rémunérée en faisant du *babysitting* dans le voisinage de son quartier d'habitation. Elle a travaillé pour la première fois sous contrat pendant l'été 2018 entre sa première et sa seconde année d'école d'ostéopathie. Elle acquiert cette première expérience de travail en travaillant dans la mutuelle d'entreprise pour laquelle travaille sa mère et renouvellera cette expérience un second été avant de travailler comme préparatrice de commande en septembre 2019.

#### Extrait d'entretien 5

**Hugo** : Oui t'as pas fait que ça.

**Maurane** : Non, j'ai fait d'autres trucs.

**Hugo** : Donc du coup, on peut commencer par ça. C'est quoi les études que t'as faites et les jobs que t'as eu en même temps ou pendant les été.

**Maurane** : Ouai. J'ai fait un BAC S et je faisais du *babysitting* de temps en temps pour mes voisins. C'était pas du tout régulier. Ils m'appelaient de temps en temps. Quand ils avaient besoin de moi j'y allais. Nous étions plusieurs en fait du quartier à faire du *babysitting*. En fonction de qui était là et de qui n'était pas là, on s'arrangeait. Après j'suis rentrée directement à l'école d'ostéopathie. J'avais 17 ans, du coup j'ai pas bossé comme mes potes entre ma terminale et ma première année d'étude supérieure parce que j'étais pas majeur. Et ça m'a bien embêté.

**Hugo** : Ah ouai, parce que tu voulais bosser ?

**Maurane** : Ouais. Ensuite, j'ai bossé en mutuelle. Je gérais les dossiers d'hospitalisation des ... Comment on dit ... des clients [Elle fait des guillemets avec les mains]. On recevait les dossiers. Parce que tu sais que quand tu vas à l'hôpital, tu paies rien du tout. C'est l'hôpital qui envoie le dossier en contact avec la mutuelle. Moi je gérais ça. Je réglais les hôpitaux en fonction de tout ça. J'ai fait ça à la fin de ma première année et de ma deuxième année à l'école d'ostéo'. Je ne sais plus si je l'ai fait à la fin de la troisième. Sachant que j'ai fait aussi de l'humanitaire en même temps.

**Hugo** : La première ou la deuxième année ?

**Maurane** : Je pense que c'était la deuxième. J'ai fait les deux été en mutuelle et après je suis rentrée à DE en septembre 2000 ... Euh eheh ... 2019. Ouais c'est ça ! J'ai aussi fait de l'humanitaire en 2019.

**Hugo** : Donc t'es restée 2 ans chez Drive Express.

**Maurane** : Ouais, j'ai fait un an de PGC et un an de livraison.

**Hugo** : D'accord. Et c'est toi qui avait choisi d'être en PGC ou en Liv'.

**Maurane** : Non, non, non.

*Entretien avec Maurane le 26 octobre 2021,  
Préparatrice en contrat étudiant pendant 20 mois.*

Jusqu'en septembre 2019 elle n'a jamais travaillé à côté de ses études mais seulement les étés. Cette volonté de travailler en parallèle de son école est double. Premièrement elle lui permet de financer des sorties avec ses amis pour ne plus se priver. Elle vise ainsi à assurer des relations sociales avec certains élèves aux positions sociales plus avantageuses avec d'autres modes de consommation et de sociabilité. Pendant quatre années d'école sur cinq elle vit de l'aide de ses parents qui payent son loyer, ses frais d'Internet et de téléphone mobile. Elle destine l'aide qu'elle reçoit de la CAF au paiement de ses courses alimentaires. Secondement, elle anticipe le début de sa future activité professionnelle comme ostéopathe. D'après elle, avant de pouvoir ouvrir un cabinet ou d'en intégrer un comme titulaire la plupart des jeunes diplômés d'ostéopathie font leurs premières armes en faisant des remplacements. De plus, elle trouve dans son travail un moyen de penser à autre chose que ses études et de rencontrer des personnes de son âge qui viennent d'autres classes sociales que celle d'une partie des élèves qu'elle côtoie à l'école.

Ses parents l'ont toujours encouragé elle et son frère à travailler pendant l'été pour ne pas rester inactif mais pas à travailler pendant l'année d'étude. L'attention portée au travail en été a plutôt été encouragée par sa mère qui a eu une éducation militaire avec ses propres parents. Il y a donc eu une importance donnée au fait que l'on pouvait profiter d'un week-end et de vacances mais que l'oisiveté prolongée n'était pas bien tolérée. Par l'éducation de sa mère, Maurane a intégré une certaine façon d'organiser son temps et ses activités. Elle ne relate pas des échanges profonds sur la nécessité de travailler mais le discours de ses parents l'a conduit à considérer le fait de travailler plus que seulement les étés. Pour elle, les choses se sont faites naturellement. Si ses parents étaient attachés à ce qu'elle occupe par une activité ses temps de repos, ils ne l'étaient pas concernant le travail pendant l'année à côté de ses cours.

#### Extrait d'entretien 6

**Hugo** : Toi tu as bossé à côté chez DE pour quelles raisons. Est-ce que c'est tes parents qui t'ont dit que ça serait bien que tu bosses à côté de tes études ?

**Maurane** : Non, non ! Les miens ils m'ont dit, « t'es sûr que tu veux travailler ? » [Rire]. Parce que c'est une école privée que mes parents m'ont payé. Je voulais faire ça depuis très longtemps et ils ont pu préparer ce projet en amont. Mes parents ils ont quand même des... Enfin surtout mon père parce qu'il est cadre, il a un bon salaire et on n'est pas dans le besoin. Y'a quelques économies dans la

famille qui font qu'ils pouvaient me payer l'école. Hormis ma dernière année où j'ai fait un emprunt. Ils payaient mon loyer et j'avais aussi la CAF pour la nourriture. Je pouvais vivre avec la CAF, c'était une vie facile...Enfin pas très facile quand même parce que je pouvais pas trop me faire plaisir. Si mes potes me disaient de venir au restau'...Je priais pour que ce soit un MacDo. Tu vois [Rire] c'que j'veux dire en terme de prix.

**Hugo** : Vous voulez pas faire un p'tit O'Tacos, juste rapide [Rire].

**Maurane** : Donc voilà et mes amis ... J'étais dans une école privée où nous étions beaucoup à venir d'une famille relativement aisée. Y'a certaines de mes amis elles faisaient leurs courses, elles donnaient le ticket de caisse à leurs parents et leurs parents payaient les courses. Peut-être ce qu'il y avait sur le ticket. C'était pas le même fonctionnement et ça marchait pour les restau'. Elles demandaient des factures.

**Hugo** : Ah oui, comme si les parents étaient l'entreprise et que ça faisait des notes aux parents en frais d'entreprise.

**Maurane** : Un peu. Pas toutes mais beaucoup mais y'en a une c'était ça. Pour que t'es une idée de la différence. J'avais aussi envie d'avoir un peu plus de liberté et de mettre un peu d'argent de côté parce qu'on sait très bien que quand on commence à travailler en tant qu'indépendant il y a un petit creux avant de commencer. Moi, je voulais pas dire à mes parents, « je travaille mais pas assez pour payer mon loyer ». Je voulais avoir des sous de côté pour pas avoir à demander à mes parents derrière de m'aider pour les courses, de m'aider pour tout ça alors que je travaille. C'était pour ça et aussi parce qu'il y a mon prêt de la dernière année qui est à 8 500 euros et qui va pas se rembourser tout seul. Comme le début d'activité en général est un peu difficile je voulais pas me mettre en mauvaise posture. Même si pour un prêt étudiant on a jusqu'à 5 ans pour le rembourser et que je n'ai que [signe des deux main en faisant des guillemets avec deux doigts] 8 500 euros sur 5 ans. Je pense que ça va. Contrairement à ceux qui ont 45 ou 47 mille et qui étaient dans ma promo tu vois. C'est mieux mais je voulais avoir de quoi voir venir un peu le truc. Profiter de la ville où je suis et profiter de mes potes. Pouvoir aller boire un coup. Sans devoir dire, « ah je suis fatigué, je vais pas venir », alors que je meure d'envie d'y aller.

### *[...plus loin dans l'entretien]*

En fait ils voulaient juste pas nous voir glander tout l'été. A jouer à des jeux vidéo tous les deux. J'ai un frère aussi. Ils ont voulu que l'on travaille l'été pour le CV, pour l'expérience, ce genre de chose. Après si, ils étaient étonnés que je veuille travailler pendant mes études, c'est parce que pour eux c'était les études d'abord. Ils voulaient pas que je perde mes chances du côté de mes études parce que j'aurais eu moins de temps pour faire du travail perso' et moins de temps pour me reposer. C'était surtout ça qui les inquiétait et moi je les ai rassuré de toute façon. J'ai attendu de voir la fin du premier semestre avec DE à côté pour voir si je baissais au niveau de mes notes. Je m'étais dit que je m'en allais, tout simplement, si je n'arrivais pas à gérer. Au final le Covid est arrivé on a fait des partiels en distanciel donc on s'en moque. Au final c'était pas mal. Et puis je pense que ce qu'il avait pas en tête c'est que ça m'a fait du bien de sortir un peu du cadre de mon école. Parce que j'ai pas

14 000 amis en dehors de mon école. J'avais pas autre chose et on parlait d'ostéo toute la journée. Mes amis c'était de l'ostéo', mes amis c'était de l'ostéo' et aller à DE c'était ouf [signe d'apaisement avec les mains]. On parlait pas d'ostéo' donc du coup c'était chouette. C'était chouette et on parlait d'autres choses. D'autres gens qui faisaient d'autres choses... Et ça du coup, je pense que ça m'a apporté. Même si je râlais beaucoup et que j'étais beaucoup fatigué et bien d'un autre côté ça m'apportait autre chose et ça me redescendait un peu sur terre. Parce que les ostéo' pfff...Faut voir un peu la « grosse tête ». C'est tout un monde, la « grosse tête ». L'argent c'est un sujet tendu. [léger problème de connexion] C'est une catastrophe. Les ostéo' sont très attachés à l'argent. Donc, le fait de bosser à DE ça m'a remis les pieds sur terre. Le fait de me dire un peu que tout va bien. Le monde va bien, enfin pas bien mais ça m'a remis un peu [problème de connexion]. Côté des gens avec une vie simple parce que les ostéo' c'est à qui a la plus belle bagnole. C'est les profs de mon école surtout entre eux. Donc ça m'a remis les pieds sur terre, tranquille quoi. Y'avait cet aspect là ...plus sociologique du coup [Rire].

*Entretien avec Maurane le 26 octobre 2021,  
Préparatrice en contrat étudiants pendant 20 mois.*

Pauline et Maurane ne partagent pas les mêmes propriétés « structurelles » et « situationnelles » déterminantes dans l'engagement d'une activité rémunérée à côté des études. Pour la première il s'agit d'une nécessité financière afin de payer ses frais universitaires et couvrir des frais de logements et de consommations indispensables. Pour la seconde il s'agit de financer l'accès à un mode de consommation et de sociabilité plus proche de celui des autres élèves qu'elle côtoie dans son école et répond à la force injonctive de la « matrice de socialisation »<sup>72</sup>. On retrouve néanmoins dans leur propos la volonté de voir autres choses que le fonctionnement des institutions où elles étudient.

### ***Mise à distance et concurrence avec les études***

Le sens qu'elles attribuent à leur présence au travail ne se traduit pas non plus de la même façon pour l'une comme pour l'autre. Il se distingue par un sentiment d'utilité très prononcé pour Pauline et que l'on ne retrouve moins chez Maurane. Pauline met en avant un goût du *challenge* qui la motive à se surpasser au travail en jouant pleinement le jeu du management ludique. Maurane, quant à elle, apprécie travailler chez Drive Express pour l'ouverture temporaire à d'autres profils sociaux qu'elle peut y rencontrer. Mettre à distance certains aspects de ses études et penser à autre chose qu'au vocabulaire médical et biologique utilisé en ostéopathie.

72 . Millet Mathias, *Les étudiants e le travail universitaire. Étude sociologique*, Lyon, PUL, 2003.

## *Une mise à distance de l'intensité du travail*

Maurane et Pauline ont en commun un rapport provisoire avec leur travail de préparation et de livraison de commandes à côté de leurs études, au sens où toute deux souhaitent quitter ce travail à la fin de leurs études. Elles ont à présent quitté leur poste mais leurs expériences sont différentes puisqu'elle ne se sont investis de la même manière dans le jeu productif. Pauline prend plaisir à relever des défis et déstabiliser la logique genrée du *challenge* et de la performance physique. Maurane reste plus distante vis-à-vis des défis et du management de la productivité.

### **Extrait d'entretien 7**

**Hugo** : ... Dans mes souvenirs chez DE on s'arrête pas de bosser comme ça parce que y'a machin qui nous cause...

**Maurane** : Ah si [Grand sourire] ! Moi j'ai beaucoup discuté quand même sur mes heures de travail.

**Hugo** : Ah ouai ?

**Maurane** : Ouai. Ben après vous au frais vous êtes, vous étiez, en sous-effectif. Je pense que c'est toujours le cas si ce n'est pire.

**Hugo** : Comment ça se fait ?

**Maurane** : Parce que c'est Wil', c'est Wil', bref. Vous êtes en sous-effectif, tout le temps, tout le temps. Alors que nous quand on était trois ou quatre l'après une fois que le picking était fait on avait rien à faire. On discutait beaucoup et nous dans nos prod' on avait la possibilité de parler avec le client quand même. En fait ils ont ... C'est horrible. En fait, ils peuvent tracer le temps que t'as mis à décrocher, le temps que t'as mis entre chaque produit, le temps total de ton tour et après le temps où tu discutes avec le client. Donc en fait là-dessus ils voient un p'tit peu. Et souvent il t'attaque pas sur le temps que tu passes à décharger ton chariot dans le coffre du client. Ils t'attaquent sur ton temps entre chaque produit ou ton temps global de tours. Ou ton temps de décrochage si vraiment t'as la flemme de décrocher et que tu discutes.

*Entretien avec Maurane le 26 octobre 2021,  
Préparatrice en contrat étudiant pendant 20 mois.*

Maurane exprime une critique sur la surveillance des temps opératoires. En comprenant quels temps sont les plus surveillés, elle entrevoit quel sont les interstices où elle peut « flâner » et discuter avec ses collègues de livraisons. Son exemple montre comment les étudiants prennent une distance par rapport à la productivité et aux injonctions de « ne pas rester à ne rien faire ». Pendant les temps d'accalmie en livraison, les livreurs et les livreuses ont la possibilité de s'octroyer des temps de discussion. Ce temps sans travail constitue une résistance à la polyvalence et à

l'injonction de ne jamais rester sans activité. Les préparateurs des autres secteurs pourraient tout à fait leur reprocher un manque d'esprit d'équipe qui reste étouffé par une solidarité face à la compréhension, que tous les salariés ont, des rythmes de travail épuisants. Maurane ne précise donc pas que pendant qu'elle discute, l'injonction de « ne pas rester à ne rien faire » aurait dû la conduire de nombreuses fois à faire de la préparation de commandes. Pendant les moments de *rush* la priorité est donnée au flux des clients pour assurer le meilleur service client. Les préparateurs et préparatrices sont alors fortement incités à décrocher. En revanche les livreurs se permettent plus facilement d'étendre des moments de discussions au coffre d'un client ou entre eux. Cette reprise sur le temps est plus aisée car malgré la mise en sous-effectif du « Frais », la forte productivité des préparateurs pallie le manque d'effectif.

Maurane n'agit pas de manière neutre vis-à-vis de ses conditions de travail. Elle ne s'investie pas plus que ce qu'il lui est demandé en termes de productivité. Pauline quant à elle, est à la recherche de la performance. Cependant, ses études en santé lui permettent de relever et d'interroger quelques manquements à des règles de sécurité en entreprises comme l'importance de ne pas laisser du matériel lourd au milieu des allées. Prise dans les *challenges* elle n'en est pas moins attentive aux risques liés à ses conditions de travail et d'emploi qu'elle a expérimenté.

#### Extrait d'entretien 8

**Hugo** : [Silence]. Toi t'es en master Droit ?

**Pauline** : C'est un master hyper compliqué, droit, philo et médecine. J'suis sur trois fac différentes avec trois pôles qui sont à des kilomètres les uns des autres. Le métro est mon meilleur ami parce que je voyage. On est sur les problématiques en soins et en médecine. Sur tout ce qui est fin de vie mais aussi PMA, diagnostic lourd etc. Tout ce que la recherche est en train d'amener sur le génome humain, sur l'embryon. Et si je suis venu d'aussi loin c'est parce que y'a très peu de fac en France qui font ça j'suis allé à [nom de ville] pour ça.

**Hugo** : Quand on s'était eu au téléphone j'me souviens plus si tu m'avais parlé des problématiques de santé à DE. Est-ce que y'a un lien à faire avec ce que t'as vu en DE sur la santé.

**Pauline** : Comme je te disais, c'est vraiment un domaine où on s'épuise. Moi j'ai fait des cours sur la santé au travail et quand tu vois ce qu'il se passe à DE t'es en mode, « Mouai ». Il y a la théorie et la pratique en somme.

**Hugo** : Ok ? quelles différences entre la théorie et la pratique alors.

**Pauline** : Ben euh...quand tu sais que ton responsable et ton directeur de magasin sont censé veiller à ce que toutes les conditions soient respectées...ça va de trucs tout con à des trucs...Mais genre le transpalette au milieu du PAL. Enfin, les gars, un transpal' ça reste pas au milieu du PAL. Tu te prends

les pieds dedans tu tombes. Il peut se passer tout à n'importe quoi à des trucs comme... Les horaires qui vont de 6 heures à 20 heures, du lundi au dimanche. Notamment à [Ville A] il y a eu la période de novembre-décembre qui a été horrible et j'ai fait 9 semaines sans jours de congés. Pendant 9 semaines quand j'avais des jours de congés à DE j'étais en cours et pendant neufs semaine j'me suis levé pour aller travailler ou en cours. Clairement ça nuit à ton travail scolaire, universitaire et ça nuit à ta santé profondément. Quand tu vois que pendant trois jours tu vas faire du 6h - 20h et après du 6h-11h. C'est tellement irrégulier que ton rythme de vie après il est pas ...On est loin du bien-être au travail. Je pense que c'est clairement pas leur premier souci quoi [Silence]. Sans parler du poids des trucs. Moi j'me suis blessé aux pouces. Tous mes potes se sont blessés. Ma meilleure amie bossait avec moi à DE, elle a rencontré son futur marie là-bas, tous les liens...Et tout le monde s'est blessé. Je connais pas une personne qui est sortie de DE au bout d'un an et qui s'est pas fait une tendinite, une blessures. Tu passes ton temps à te blesser parce que les poids sont extrêmement lourds. T'es sur un rythme effréné en livraison et autres ...Les poids des cartons en livraison ...C'est pour ça que les gens qui font carrière là-dedans jusqu'à quarante ans ils sont cassés. Soit tu deviens directeur et effectivement à ce moment-là tu baisses un peu de régime d'activité physique et tu passes plus de temps à faire des gestions d'emploi tu temps et de problématique. Mais je pense que rester ...Rester préparateur...Je sais pas si t'as connu [Prénom] ?

Nous aborderons plus loin le sujet des risques physique au travail pour relever dans cet extrait le sujet des relations amoureuses au travail. Le lieu de travail est aussi un lieu de rencontre. En effet, les liens amoureux qui se tissent entre salariés du magasin sont nombreux<sup>73</sup>. Chez les étudiantes et étudiants, des relations se font et se défont pendant l'exercice du travail à côté des études. Certaines se maintiennent après les études et créer des ambitions de mariage. Astrid qui m'est présenté par Pauline a rencontré un conjoint avec qui elle a habité pendant un an avant de rompre avec l'idée du mariage, et arrêté sa relation. Chez les employés à temps pleins 6 d'entre eux vivaient en couple en concubinage. Ces liens tissent un réseau de relations à considérer pour comprendre les logiques de recrutement de nouveaux salariés. À l'instar du réseau de connaissance des étudiants pour recruter des groupes d'ami qui partagent la même formation, le réseau familiale et les relations amoureuses sont aussi mobilisés. Stéphane a été l'entremetteur du recrutement de sa compagne Floriane, son frère Baptise et sa belle-sœur Anabelle. Du côté des responsables, Wilfried a rencontré sa femme entre les étagères des secteurs comme Guillaume dont la compagne travaille toujours au magasin.

73 . 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.

## *Résistance à l'usage de la modulation et impact sur les résultats scolaires*

Malgré ces différents usages et mode d'investissement de leur « job », c'est aussi par la possibilité qu'elles ont de refuser les changements d'emploi du temps qu'elles entretiennent un rapport provisoire à leur travail à côté. En d'autres termes toutes deux font objection à la flexibilité temporelle

qu'il est plus aisé de contourner que la flexibilité fonctionnelle<sup>74</sup>. Ce mécanisme révèle par ailleurs une fragilité du modèle FMR qui fonctionne avec un volume limité de main-d'œuvre. Lorsqu'un préparateur ou une préparatrice manque à l'appel, elle peut être rapidement remplacée comme elle peut ne pas l'être.

Dans la mesure où « étudiants » et « temps plein » se coordonnent, cette résistance à la flexibilité temporelle pourrait se constituer en un mode d'action afin d'obtenir l'embauche de nouveaux salariés pour protester face à une pratique réelle ou supposé du travail en sous-effectif.

### **Extrait d'entretien 9**

**Maurane :** Ben en fait au début quand je voyais DE je répondais. Moi je me disais, « Mince, j'ai oublié mon créneau ? ». Je répondais et une fois que j'avais Thomas au téléphone j'osais pas...J'avais pas de raison de lui dire non à part « j'ai la flemme ». Donc en fait je disais « oui ». Je me rendais compte qu'il m'appelait quand même beaucoup et facilement. Quand je posais la question aux autres, ils les avaient pas appelé avant moi tu vois. Je devenais un peu son choix pour remplacer à la dernière minute. Donc ce que je faisais c'est que lorsque je voyais DE sur mon téléphone je réfléchissais ; « là tu sais qu'ils t'appellent pour que tu viennes travailler samedi ou dimanche, est-ce que t'as envie, oui ou non, non boarf, je décroches pas ». Je fais autre chose, il laissait un message, j'écoutais. Toujours pas envie. Je rappelais quatre ou cinq heures après, « j'ai écouté ton message, je travaillais ou j'étais en cours. Est-ce que t'as toujours besoin de quelqu'un ? », et là, « Ah non, c'est bon j'ai trouvé ». Très bien, parfait ! Comme ça, je disais pas non.

**Hugo :** Ah la stratégie pour pas dire non.

**Maurane :** Voilà. Je rappelais et je demandais s'il avait toujours besoins de quelqu'un. Il me répondait non et très bien. En rappelant ça voulait dire dans son inconscient que c'était bon et que je pouvais travailler.

*Entretien avec Maurane le 26 octobre 2021,  
Préparatrice en contrat étudiants pendant 20 mois.*

74 . En première partie d'enquête nous avons démontré que la polyvalence entre les postes, l'injonction de « ne pas rester à ne rien faire » et le cumul des contraintes des flux industriels et marchands au poste de préparateur de commandes contraint les salariés à répondre aux exigences de la flexibilité fonctionnelle.

La mise à distance de la flexibilité temporelle permet de considérer que contrairement aux emplois dans les *fast-food*, les étudiants semblent avoir plus d'aisance que par le passé à limiter le volume horaire du travail par semaine et privilégier leurs études. Ce constat active une question propres aux entreprises qui embauchent des salariés étudiants : est-ce que ces dernières sont devenues plus attentives à l'entrecroisement de l'agenda étudiants et du travail à côté ? Avec comme première hypothèse qu'une grande partie des responsables de magasins ou des managers ont eux-mêmes été des étudiants jonglant entre « job » et études.

Quoi qu'il en soit de ces questionnements, ce constat réaffirme également que le travail étudiant chez Drive Express est moins intense par son volume horaire et donc moins en concurrence qu'un « job » exercé à mi-temps. Cependant l'exemple de Pauline relatif à la question sur l'impact de son travail sur ses résultats scolaire vient remettre en question notre définition théorique de l'intensité et de la concurrence avec les études sur la base du volume horaire.

La définition de l'intensité doit donc prendre en considération l'état que font les étudiants de leur situation et le lien qu'ils peuvent faire entre leur « job » et l'impact qu'il peut ou a pu avoir sur leurs études. En 2020, 48 % des étudiants exerçant une activité ont déclaré que celle-ci avait un effet négatif sur leurs résultats scolaires selon l'enquête de l'OVE. La perception que les étudiants et les étudiantes ont de leur activité rémunérée comme pouvant avoir un effet négatif sur leurs études et leur bien-être est à prendre en considération. Lorsque je pose cette question à Pauline en entretien, un lien se crée entre les conditions d'études dont elle a bénéficié en ERASMUS et celles qui étaient les siennes en France en travaillant chez Drive Express. La contraction d'un prêt étudiant qui lui a permis de ne pas travailler à côté temporairement lui a fait prendre conscience du temps attribué aux révisions qu'elle ne pouvait dégager en travaillant comme préparatrice. Rétrospectivement et par contraste cette expérience lui a fait prendre la mesure de l'impact de son « job » sur ses résultats scolaires. Ce qu'elle raconte très bien avec un glissement du vocabulaire managérial et performatif de Drive Express à propos de ses notes d'examens.

#### Extrait d'entretien 10

**Hugo** : Et tu penses qu'à un moment ça t'a plus aidé à te vider la tête ou à un moment c'était chaud. Parce que t'as fait du droit et le langage du droit, c'est pas le même que DE. Puis le droit tu brasses des choses précises et intellectuelles. Avec DE ça t'as pas brassé au bout d'un moment, « où est-ce que j'en suis ? ».

**Pauline** : Je pense que ça m'aide à me vider la tête et à faire quelque chose de pratico-pratique. Parce que rester 6 ou 8 heures par jour assise sur un banc de la Fac... C'est aussi pour ça que je voulais rien coûter à mes parents. C'est parce que j'avais un peu l'impression qu'il y avait le côté facile de s'asseoir sur un banc, de réussir ses exams à 10 et de passer d'année en année. Je me sentais utile de

travailler et de toute façon c'était utile pour moi et même nécessaire. Mais y'avait un côté où je savais que ça pénalisait mes études. Quand je suis allé en Erasmus j'ai pas bossé parce que j'allais pas bosser en Norvège. C'est pas Schengen la Norvège donc il faut avoir un visa bien particulier pour travailler. J'ai pris un crédit étudiant et j'ai pas bossé pendant 5 mois. J'ai performé de ouf à mes examens parce que j'avais que ça à faire. C'est la première fois de ma vie où je me suis retrouvé face à une période de partiel où j'avais pas 15 heures de Drive Express plus 3 heures d'inventaire...Parce que punaise, les inventaires ils les mettent en décembre et en juin ! Pire période. Mais mince tu te dis, « j'suis en train de faire un inventaire et j'suis en partiel demain matin » [sur le ton de l'humour]. Quand je suis parti en Erasmus j'avais que ça à faire et c'était trop bien. De n'avoir que cela à penser c'était trop bien. D'un côté ça a pénalisé mes études mais je pense que ça m'a fait du bien quand même. De faire quelque chose qui avait une finalité tout de suite. Parce que faire des études sur 5 ans et te dire que dans 5 ans ça va te servir mais...euh...DE ça à un impact tout de suite. C'est cool pour ce côté

*Entretien avec Pauline le 19 novembre 2021,  
Préparatrice de commande en contrat étudiants pendant  
un an et demi dans deux magasins différents appartenant à l'enseigne.*

Si l'état de la situation faite par les étudiants à partir d'une question sur l'impact de celle-ci sur leurs résultats conduit généralement les étudiants à considérer en entretien que l'emploi en temps partiel étudiant n'est pas intense et a peu d'effet négatif sur les résultats scolaires, des situations comme celle de Pauline mettent tout de même en évidence un effet négatif sur les études.

Le questionnement sur l'effet de l'exercice d'une activité rémunérée pourrait également tenir compte de la tenue et de l'organisation d'un agenda de travail. Ce que Brian pointe de lui-même rétrospectivement comme ayant été une erreur d'organisation dans ses études de mathématiques mais qui reste un aspect peu approfondi de notre enquête.

L'impact sur les études dépend principalement des volumes horaires des formations aux différents degrés d'études. Les cursus de recherche comme les Master à l'université offre un emploi du temps plus dégagé pour travailler pour ses études à côté.

Ce fut le cas de Mélissa lorsqu'elle a commencé à travailler comme préparatrice puis à l'accueil du magasin. Avec trois heures de cours par semaine, elle pouvait plus facilement se permettre de travailler à côté que Stéphane lorsqu'il était en formation professionnelle avec un volume horaire de 30 à 35 heures hebdomadaire. Ou encore d'autres étudiants de Licence avec des volumes horaires de 20 à 25 heures par semaine

L'analyse des situations de Pauline et Maurane fait donc apparaître que le partage d'une occupation provisoire d'une activité rémunérée ne détermine par un usage similaire de celle-ci. Maurane y a recours afin de se constituer une épargne et financer des loisirs en lien avec les goûts de consommation de son groupe de pair en école d'ostéopathie. Son rapport critique à la surveillance

de son travail alimente une mise à distance de l'investissement dans le jeu productif en trouvant. Dans le cas de Pauline c'est par obligation financière pour payer ses études qu'elle y a eu recours. Avec un regard qui reste critique et qui fonde le rapport provisoire au travail de préparation nous remarquons l'efficacité de management ludique sur son comportement de compétitrice.

Nous pourrions penser que l'engouement de Pauline pour le sens qu'elle donne à son travail et l'efficacité du management ludique sur son comportement de compétitrice, aurait fait naître chez elle la perspective de rester travailler en magasin Drive Express. Or, l'engouement pour les *challenges* ne suffit pas à déterminer l'entrée dans un processus d'éternisation. Se sont bien souvent des difficultés d'ordre économique et scolaire qui conduisent à la prise d'un poste à temps complet avec ou sans perspectives de carrière. Ce que nous observons dans les parcours d'éternisation de Brian et Stéphane.



## CHAPITRE 3 - Brian : un 35 heures qui tourne en rond

Brian, Stéphane et Wilfried sont représentatifs des parcours d'éternisation. Tous les trois de sexe masculin, ils ne sont pas pour autant représentatifs de tous les profils d'éternisation. Sur la base de nos entretiens, nous ne pouvons pleinement affirmer que les parcours d'éternisation sont masculins. D'autant plus que des profils féminins rencontrés sur le terrain montrent à part égale des parcours d'éternisation. Des questions d'approfondissement demeurent ici sur la durée de cette éternisation et le décrochage des études. Il semble à titre hypothétique que les étudiantes restent travailler chez Drive Express après l'obtention de leur diplôme en attendant de présenter des concours alors que les étudiants décrochent en cours d'études avant l'obtention du diplôme.

En commençant par le profil de Brian, nous remonterons la chaîne hiérarchique pour comprendre toujours plus finement le fonctionnement du management de Drive Express, les diverses manières d'exploiter des marges de réappropriation du travail ainsi que l'état que chacun fait de sa situation entre conditions de travail et d'emploi à l'aune des perspectives professionnelles envisagées.

Brian est un « 35 heures » qui travaille chez Drive Express depuis 5 ans. Depuis l'entretien que nous avons eu, il ne travaille plus dans le magasin et a procédé à un « abandon de poste » après que les responsables n'ont pas accepté sa demande de rupture conventionnelle. Sa situation avant de quitter l'entreprise est celle d'un étudiant qui s'est éternisé après avoir lâché ses études en Mathématique Informatique et Physique Chimie (MIP) et qui ne se retrouve plus dans le nouvel esprit de l'entreprise porté par les responsables et à son poste de préparateur dont il dit avoir « fait le tour ». À l'instar de Stéphane et Wilfried il très investi dans son travail pour lequel il a développé un fort esprit de *challenger*. De plus, il a réussi à se réapproprier pendant une période charnière à la source d'un désenchantement au travail. Son parcours dans le magasin dans le secteur Fleg où il a passé la majeure partie de son temps d'activité dans l'entreprise prend un tournant au début de l'année 2022 lorsqu'il abandonne progressivement son poste pour protester entre autres contre la non-reconnaissance de son épuisement au travail. Un épuisement qu'il qualifie de *Bore-out* et pour lequel il a eu un arrêt de travail au mois de décembre 2021. Symptomatique de son mal être au travail, sa situation est toute particulière puisqu'aux risques physiques de son travail, il a eu à faire face à un risque mental. La dégradation de son état mental est moins liée à une

surcharge de travail dont il s'accommode étonnamment bien malgré un « sur-passage de poste » mais à un ennui au travail qui l'incite à partir.

Brian a accepté rapidement l'entretien car il est pour lui l'occasion de retracer son parcours chez Drive Express E afin de faire un point avant de partir. Il reprend son travail dans le magasin depuis son entrée en tant qu'étudiant à temps partiel de 15 heures jusqu'à son retrait des études et son passage en 25 heures puis en 35 heures. Il raconte son histoire à travers les changements d'ambiance qu'il a vécu dans le magasin en créant des périodes en fonction de celles-ci. Il ménage son histoire par un suspens qui débouche sur la révélation de son « *bore-out* » qui est un syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui.

### ***Un lent décrochage des études***

Initialement Brian a commencé son travail de préparateur à côté de ses études. Cette activité devait être temporaire et lui servait à subvenir à ses principales dépenses. Il a commencé à travailler au magasin au début de l'année 2017 avec un contrat à temps partiel de 15 heures. Il connaissait l'enseigne car sa mère avec qui il vivait avec sa sœur y faisait ses courses. Le choix de prendre un job étudiant à côté de ses études en licence de mathématiques a été impulsé par ceux de sa mère. Aux alentours de 2016, elle décide de faire construire une maison avec son nouveau conjoint. Le terrain se trouve à 40 kilomètres de Santen et de l'Université ce qui n'allait pas faciliter les déplacements pour les cours et pour maintenir des sociabilités avec ses amis de promotion. Il consulte alors ses amis pour savoir lesquels seraient intéressés par une colocation et trouve quelqu'un avec qui s'installer dans le centre-ville. Cet emménagement va entraîner la nécessité de trouver un travail à côté pour payer le loyer, les factures, la nourriture, la place de parking, le forfait Internet et les autres dépenses de loisir. Sa mère faisant construire sa future maison ne peut le soutenir financièrement ce qui renforce la nécessité d'entrer dans le salariat étudiant. Le salaire de sa mère qui est gestionnaire de paie (461e) ne permet pas de financer la construction et d'aider son fils financièrement. Son père qui est anciennement soudeur qualifié sur métaux (623c) n'a plus assez de revenu pour le soutenir. Après un accident le laissant en invalidité de travail, il a seulement pu l'aider lorsqu'il était étudiant au financement de son forfait téléphonique. Dans sa situation, l'aide parentale est extrêmement réduite.

Après deux ans dans le magasin, le glissement du provisoire vers une éternisation s'explique par un essoufflement dans les études après plusieurs redoublements. Son parcours en études supérieures est marqué par une volonté de s'accrocher à ses études de mathématiques. Le manque de résultat ne lui permettant pas de poursuivre, il va progressivement décrocher et rejeter les études.

Ce rejet va correspondre à une entrée plus grande chez Drive Express qui va le conduire vers l'éternisation.

Depuis le début de son parcours scolaire, Brian a toujours assuré le « strict minimum » en s'assurant d'avoir au-dessus de la moyenne demandée, 11. Jusqu'à l'obtention de son Bac Scientifique option Mathématiques, il préfère se contenter d'assurer son passage en classe supérieure sans jamais réviser ses cours ce qui va par la suite le pénaliser en Licence en raison d'un manque de régularité et de méthode d'apprentissage.

Il fait une première année au cours de laquelle il manque son second semestre et passe en Licence 2 avec le statut d'AJAC (Ajournée mais Autorisé à Composer). Il entre en Licence 2 avec peu de motivation et redouble.

Un élément qu'il met en avant dans les raisons de son décrochage avec les études est la situation de sa petite amie d'alors qui a pu passer dans les années suivantes grâce au soutien des équipes pédagogiques et de son professeur référent malgré des résultats qu'il jugeait personnellement insuffisant. A sa deuxième année de Licence, sa petite amie obtient 9,92 de moyenne et est rattrapée par les professeurs qui lui donnent les 0,08 points manquant pour avoir la moyenne et passer en Licence 3. Le second épisode de rattrapage fait naître un dégoût du système universitaire chez Brian. Au premier semestre de Licence 3 sa petite amie à 6 de moyenne mais part tout de même en Erasmus dans un pays scandinave. Là-bas ses examens sont notés par un système de lettre et son professeur référent en convertissant ses notes la gratifie d'une note maximale en langue qui lui permet d'avoir son second semestre en compensant les résultats du premier. Sa petite amie passe alors en master. De son côté, il a multiplié les efforts en vain en essayant de mettre en place des plannings de travail et de révision. Brian ne décrit pas son activité lorsqu'il était étudiant comme ayant été concurrente avec ses études. Il met surtout en avant le manque de rigueur de son côté ne lui permettant pas d'affirmer que s'il avait été régulier dans ses efforts son emploi aurait eu un impact négatif.

En 2019 pendant l'année de son redoublement en Licence 2, il passe à un contrat en 25 heures, considérant qu'il n'a pas beaucoup de cours à valider. Finalement, c'est au cours de cette troisième année d'études supérieures qu'il « lâche l'affaire » au cours du second semestre. En septembre 2020 comme il n'est plus étudiant la perte des bourses est compensée par son salaire qui mécaniquement a augmenté avec son passage en 25 heures. Le piège de l'éternisation commence alors à se refermer avec l'abandon des études.

Il vit toujours en colocation et n'a personne à sa charge, son revenu lui convient. Pendant cette période, il se pose la question de savoir s'il ne serait pas préférable pour lui de trouver un CDI à temps complet ailleurs que chez Drive Express pour avoir un meilleur revenu mais aussi parce

que « tourner en prép' » commence à lui peser. Il consulte des annonces mais la perspective de passer des entretiens d'embauche alors qu'il peut rester au magasin la fait disparaître. Mais s'il reste, ce sera à la condition de passer en 35 heures. La réponse à sa demande se fait longue et il décide d'aller voir Guillaume en lui indiquant que s'il ne lui donne pas une réponse la semaine suivante, il déposera sa démission. Sa requête sera acceptée la semaine suivante quelques semaines avant que le magasin connaisse les tumultes de la période de confinement liée à l'épidémie de covid-19. Il commence alors sa troisième année de travail et rentre dans la catégorie des « anciens ».

#### Extrait d'entretien 11.1

**Hugo** : C'était des horaires plus constants ? Plus stable ?

**Brian** : C'était pas forcément du matin ou de l'après-midi comme tu dois le penser. Ça dépend du profil parce que... En secteur t'as deux corps de métier dans le même métier. T'as la *team* qui aime la prép' et celle qui aime la récep', moi j'ai toujours préféré la réception à la préparation. Tourner en rond à chopper des produits, j'en avait marre, surtout avec le temps que j'avais déjà passé là-bas. 3 ans que j'étais là alors tourner 3 heures pour ramasser des produits, non merci. La réception me plaisait plus. J'avais des horaires stables, même s'il arrivait que je fasse des semaines avec rien qui colle, matin, après-midi, soir... Comme je savais pas quoi faire, je me suis mis à bosser pour avoir un peu plus de thunes. Au mois de janvier, je me suis posé des questions sur les 35 heures et j'ai regardé des annonces. Mais je me suis demandé si ça valait le coup de me prendre la tête à aller faire des entretiens dans d'autres boîtes. Au final, j'ai demandé et ils m'ont fait traîner ça pendant un mois. Un jour je suis allé voir Guillaume pour lui demander une réponse sur le 35 heures sinon je déposais ma dém'. Le lendemain c'était bon.

**Hugo** : Ultimatum.

**Brian** : Ouais ben ça a marché ! [Rire]. C'est là où est arrivé le covid. Donc jusqu'à ce que j'arrive en 35 heures, c'était une belle époque parce qu'on avait pas trop d'activité. Une époque où tout passait tranquillement.

covid.

*Entretien avec Brian le 7 mars 2022,  
préparateur à temps plein après 2 ans de contrat étudiant, 5 ans d'ancienneté*

Ce passage en 35 heures scelle la fin de ses études et son éternisation dans le magasin. S'il reste, c'est finalement parce qu'après deux ans d'activité, il commençait à connaître les rouages du fonctionnement du magasin et a déjà commencé à développer une vision « secteur » et même « magasin » en appréhendant l'organisation de l'activité de manière plus large. En restant il n'a

pas non plus la nécessité de parcourir longuement les annonces de travail et de se confronter à l'exercice de l'entretien d'embauche qu'il aurait dû préparer. C'est donc un gain de temps, de réflexion et de préparation pour lui. Son salaire lui convient aussi pour vivre et couvrir ses dépenses. Lors de discussions informelles en secteur, il me disait que le travail lui plaît et que ce sont plutôt ses conditions d'emploi qui lui déplaisent. Peu *corporate*, il est resté très longtemps investi dans le fonctionnement du magasin et adepte des *challenges* qui ont sur lui un véritable effet qui attise son esprit de compétition.

## ***Le challenge qui accroche et le dos qui décroche***

### *Les défis, sport local de Drive Express*

Si Brian est resté travailler chez Drive Express, c'est en partie par l'efficacité du management ludique sur son comportement de compétiteur qui réussit brillamment ses *challenges*. Les anecdotes sur les *challenges* occupent une place importante dans son discours, c'est le « sport local de Drive Express ». Pour lui les *challenges* sont reliés à la bonne ambiance qui règne dans le magasin. Il se présente comme celui qui a battu une grande partie des records de l'entreprise ces dernières années. Parvenant même à battre Frédéric, réputé imbattable en livraison, et Sacha, réputé véloce en préparation au PGC.

#### **Extrait d'entretien 11.2**

**Brian** : Une époque où tout passait tranquillement. Les réceptions passaient toutes du matin, on les tapait entre 6 et 10, après on était tranquille. Y'avait pas de galère mis à part les absences ou des conneries du genre. Sinon c'était tranquille. J'ai commencé comme 35 heures au Frais. Le secteur était un peu plus en galère à ce moment-là. Notre mission, c'était de redynamiser l'équipe pour qu'il y ai un peu plus de « niaque » et d'envie. C'était pas évident du tout parce que je suis passé d'une équipe PGC où nous nous *challengions* tous comme des ouf ! On s'insultait. Celui qui faisait la pire prod' alors qu'elle était tout à fait respectable, se faisait lyncher à mort. C'était que ça en permanence, clac,clac,clac. Au point où un nouveau est arrivé un peu arrogant. On s'est accroché un matin tous les deux. Quand on annule des commandes, il y a des caisses à réintégrer. Un matin, on avait un chariot de quatre caisses bien remplies et j'avais la flemme de le faire. Et tu me connais je fait pas rien non plus. Je fait les prép' et il commence à le faire mais en me demandant pourquoi c'est à lui de le faire. Alors j'ai été honnête avec lui et je lui ai dit que j'avais la flemme alors je lui ai demandé de le faire car je le fais souvent habituellement. À la base, c'est autant à lui de le faire que moi sauf que dans ce cas-là il m'a dit qu'il ne voulait plus le faire. Je lui ai dit de se détendre parce qu'il y avait de la prép' à faire. « Je suis sûr que je fais plus de prép' que toi en plus » qu'il me dit. On s'était un peu fritté mais rien de bien méchant, une tension. Ça passe et une ou deux semaines après... J'étais dans une mentalité un peu *challenge*. Comme on en faisait pas mal des *challenges* ... celui qui tape le plus de prép' ou de Liv' il

repart avec un paquet de bonbons. Les *challenges* ça arrivait souvent et moi j'en avais jamais perdu un. On faisait tout le temps des *challenges* à la con. Tu vois Frédéric quand il est arrivé en livraison c'était le meilleur de la livraison. Personne ne pouvait l'approcher de 10 ou 20 secondes. Il avait le *game*. Guillaume il avait mis en jeu la bouteille d'alcool de notre choix si on battait le temps de livraison de Fréd' sur 100 liv'. Sur la semaine parce que lui il en tapait 100 ou 150 par semaine. C'est sacrément costaud tu vois. J'avais pas connaissance de ça au début du *challenge*. J'entendais les autres dire qu'ils cavalaient mais qu'ils n'arrivaient pas à l'avoir de Frédéric. Il m'ont raconté, le *challenge*, la bouteille [Rire]. Ça faisait un beau *challenge*. J'aimais bien ça. Quand y'avait des stagiaires, je leur disais sur 30 minutes, c'est vous quatre contre moi. Alors que je décrochais en livraison et que j'allais aider à côté. Bon j'ai quand même bien cavale punaise. La livraison là, j'avais pas l'habitude donc j'ai observé comment les autres se démerdaient. Je suis allé voir Guillaume pour qu'il me planifie sur de la livraison et qu'il prépare sa carte bleue pour me payer une bouteille de rhum à la fin de la semaine. Il me met au défi et il me dit d'accord. On a commencé, c'était hyper drôle. Il m'avait mis sur les *rush*. [...]

**Hugo** : Oui mais si t'étais sur des périodes de *rush* et pas Frédéric t'étais sûr d'avoir le speed et les clients.

*Entretien avec Brian le 7 mars 2022,  
préparateur à temps plein après 2 ans de contrat étudiant, 5 ans d'ancienneté*

Les *challenges* quotidiens pendant les moments de *rush* sont investis à part égal par les hommes et les femmes en préparation de commandes et en livraisons. Cependant l'organisation et la participation aux compétitions plus encadrées reste exclusivement masculine.

En préparation de commandes, les participants mettent en jeu leur capacité à préparer un maximum de commandes ou à prélever un maximum de produits. En livraison le *challenge* porte sur le temps moyen mis pour préparer la commande et scanner la carte du client. C'est le temps entre l'arrivée du client à une borne et le scanne de sa carte qui est mesuré. Il peut aussi s'agir de compter le nombre de livraison, ce qui implique pour les inscrits à la compétition de gérer non seulement la vitesse en préparation dans l'entrepôt mais également la tension du défi face aux clients qui n'ont pas conscience d'être un obstacle sur le terrain d'une compétition de livraison.

Les défis peuvent s'étaler d'une matinée à une semaine entière ce qui donne lieu à des péripéties pendant la semaine. Avec la mesure des temps au millième de seconde près, les participants peuvent suivre la progression de leurs adversaires. La compétition de livraison en Brian et Frédéric donne lieu à des péripétie ou chacun scrute la performance de l'autre pour accélérer au besoin pour s'assurer la victoire.

Une véritable expertise technique des conditions de la compétition se met en place et est mit en débat pour assurer à chaque participant les mêmes conditions de défis. Comme des présenta-

teurs des jeux olympique d'hivers pourraient débattre de l'état physique de la neige pour un slalom géant, les compétiteurs débattent des conditions de leur compétition selon l'activité du magasin. Pour une compétition portant sur un temps minimal en livraison de commandes sur une semaine, il faut comprendre qu'un flux de client moins important favorisera la compétition. En effet, un flux de client discontinu signifie qu'une livraison peut être prise dès l'arrivée d'un client. La venue en nombre de clients quant à elle fait courir le risque de généré des prises de commandes dont le décompte du temps d'attente à déjà commencé. À l'échelle d'une semaine les variations de l'activité peuvent influencer sur ce genre de compétition. En revanche, une compétition de livraison portée sur le nombre de commande sera favorisée par l'intensification du flux client.

Les compétitions de préparations sont souvent « parasitées » par le flux client qui sera toujours prioritaire. Le Fair-play du « décrochage » peut alors être valorisé et la performance réévaluée malgré la sentence des résultats. Ce que pointe Brian à propos de Sacha.

Outre la connaissance techniques des conditions des *challenges* les performances permettent de sanctionner la maîtrise de son travail et de ses outils ainsi que la connaissance des secteurs et des produits. Les victoires de Brian lui permettent de légitimer sa position de « 35 heures » et « d'ancien » auprès d'une nouvelle recrue étudiante qui a contesté une de ses décisions. Il partage pourtant avec lui le même statut officiel dans l'entreprise comme simple préparateur. L'expérience et sa démonstration lors des *challenges* sert alors à légitimer une hiérarchie informelle entre les nouveaux et les anciens mais surtout entre les préparateurs à temps plein et les préparateurs à temps partiel étudiant.

### Extrait d'entretien 11.3

**Brian** : Oui mais on bossait sur les mêmes horaires. Lui dans ses créneaux de livreur le mieux c'était pas spécialement les *rush*. De toute façon sur une semaine quand t'es livreur tu tapes au moins 150 livraisons en 15 heures. La difficulté c'est pas le nombre de livraison c'est le temps. Lui il était capable d'être entre 150 et 200 liv' grâce à ses créneaux donc c'était le temps.

*[ 1 heure 5 minutes]*

Après oui, y'a des jours où c'est plus pratique. Le samedi t'as plus de + 3 minutes donc ça bousille ton temps. Le mieux c'est de commencer des liv' à 0 minutes. Lundi et mardi soir, je cavale comme pas possible sur les *rush*. Je rebosse le jeudi. Guillaume m'appelle dans son bureau pour me dire que j'avais fait plus de 70 livraisons en moins d'une minute. « Petit salaud, si tu continues comme ça tu vas l'avoir ta bouteille de rhum ». J'ai continué mais Fréd' a été au courant alors il a accéléré. Le samedi suivant il était ouf. Les lundi et mardi, j'étais à 0,9 donc moins d'une minute et avec le samedi je suis passé à 1,14. Cet enfoiré il a juste cavale à la fin et il s'est retrouvé à 1,27. Ça a lui mis le seum et on a

refait le *challenge* sur une soirée. Je l'ai rebattu. Avec tous ces défis, j'ai dit que si quelqu'un me battait, je déposais ma dém'. Le gars dont je te parlais qui était arrivé un peu arrogant, il me sort qu'il peut me battre. Je l'ai regardé, pas de haut, mais... « Mec tu te rends pas compte, ça fait pas longtemps que t'es là, c'est pas toi qui va me faire poser ma dém' ». Moi j'avais un peu peur que de Sacha qui pouvait être rapide. Du coup ça a lancé un *challenge*. Bastien, il a entendu ça alors qui a amplifié le challenge direct. Il a tout organisé genre « Kaaris Versus Booba » (Kaaris et Booba sont deux rappers qui se sont battus dans un terminal d'aéroport et qui pour se menacer se sont préparés à combattre dans un combat de MMA). Octogone ! [Rire]. Au final ils ont parlé du challenge à Guillaume qui a fait, « eh moi aussi je veux jouer ». Stéphane il a fait pareil et même Wil'. Au final on s'est retrouvé à 7 pour jouer. De 10 heures à 11 heures au PGC. On a laissé monter les prép' et à 90 on est parti. En 45 minutes, on avait fait 130 prép'. [Rire]. Les retombées et tout...c'était drôle. Le lendemain, on a regardé, j'ai envoyé un message à Stéphane. Moi, mon seul but, c'était d'avoir le mec qui se la jouait et, au final, j'ai eu tout le monde. Mais le plus scandaleux, c'était pas moi, c'était Sacha parce qu'il finissait deuxième sur son log principal et troisième sur son log d'urgence. Ce fou, il avait tourné à la même vitesse tout son créneau. Lui c'est un ouf en fait. Ce jour là pour la déconne, je m'étais mis sur le log stagiaire 1. C'était drôle de voir que c'était un stagiaire qui était premier. Il l'avait pas ramené l'autre.

*[1 heure 10 minutes] Il est parti lui après ?*

**Brian** : Non mais on s'est très bien entendu après. Je sais même plus pourquoi on parlait de tout ça ?

**Hugo** : Je trouve que c'est intéressant. Après il y a eu la période covid.

*Entretien avec Brian le 7 mars 2022,  
préparateur à temps plein après 2 ans de contrat étudiant, 5 ans d'ancienneté*

Dans l'esprit de Brian l'organisation et la participation aux *challenges* est synonyme d'une bonne ambiance dans le magasin. La progressive disparition des *challenges* est pour lui le symptôme d'une ambiance qui se dégrade dans le magasin. Il partage ce point de vue avec Stéphane et Wilfried qui essaient de leur côté de maintenir cet esprit de compétition porteur pour eux de sociabilité et de productivité.

Cependant du point de vue de Brian le manque de dynamisme et d'esprit de *challenge* qu'il déplore serait dû à l'abandon progressif du suivi du secteur par Wilfried. Il pointe un changement d'état d'esprit de la part de ses responsables dans les relations qu'ils entretiennent avec les préparateurs étudiants. Pour lui, l'attention sur la situation scolaire des étudiants qui constituait une part non négligeable des préoccupations humaines du magasin, que portaient les responsables, s'amointrit au profit d'un raisonnement purement économique sur la présence des étudiants. Le suivi des chiffres de productivité par les responsables tout au long de leur journée les conduit mécaniquement à être moins attentif et a attribué moins de temps à l'animation des secteurs. À

une vision humaine sur les « petits contrats » se substitue une vision productiviste qui marque Brian après avoir entendu pour la première fois des propos sur le rendement horaire des étudiants dans le bureau.

#### Extrait d'entretien 12

**Hugo** : Tu me dis si je me trompe, ce qui t'embête, c'est pas seulement que t'es fait le tour de DE ou que tu puisses pas évoluer avec le salaire, c'est toutes ces embrouilles-là autour du Fleg et Justine et Bastien qui font rien.

**Bria** : Mmh... Y'a un ras le bol de tout en fait. Du travail en lui-même et de toutes ces histoires. 35 heures à DE c'est être dans les histoires de tout le monde, devoir balancer, rendre des comptes, que des problèmes. Une chose aussi que j'ai ressentie et qui fait que je veux quitter DE c'est que ... Au moment où je suis rentré et à l'heure actuelle, je suis plus en accord avec les valeurs qu'on m'a vendues. C'était plus l'humain qui comptait qu'autre chose. On cherchait souvent à savoir comment tu allais. On prenait le temps de connaître les autres et de faire avancer nos prod'. Avec l'arrivée du covid et l'augmentation du chiffre d'affaires, l'état d'esprit a changé. De nouvelles valeurs sont arrivées. On pense argent et on parle plus de préparateur mais de combien rapporte un préparateur. Les discussions des responsables, ça ressemble à, « Mince un préparateur ça nous rapporte que 130 euros de l'heure ». L'objectif est à 170 euros.

**Hugo** : Oui ils sont pris dans ces choses-là et les primes qu'ils peuvent avoir.

**Brian** : Ouais complètement. J'ai fait une réflexion la dernière fois parce que la réception du « pège » (PGC) était pas finie. Sauf que c'est toujours les mêmes en réception donc c'est normal qu'il y a des jours où ils sont pas dedans. Tu peux pas leur en vouloir. Il me répond, « j'en ai rien à faire moi je les paie pour une chose c'est faire la récep' ». Je suis resté sur le cul, on réfléchit comme ça maintenant. J'ai 5 ans d'ancienneté dans la boîte et je sais que quand je dirais au revoir, ça sera comme le premier jour où j'ai dit bonjour, ça passera inaperçu. Deux jours plus tard, personne se souviendra de moi.

*Entretien avec Brian le 7 mars 2022,  
préparateur à temps plein après 2 ans de contrat étudiant, 5 ans d'ancienneté.*

La relance de l'activité du magasin, déclinante avant l'arrivée de l'épidémie, a fait monter les préoccupations des responsables sur le rendement horaire de leur salarié. La relance de l'entreprise a fait grimper ses bénéfices et le volume de l'épargne salariale. Les responsables qui placent une part importante de leur salaire dans le plan d'épargne salariale perçoivent leur intérêt direct à pousser leurs salariés à la productivité. Plus les bénéfices augmentent plus leur épargne augmente mécaniquement. Il semble que la pérennisation des bénéfices, qui interroge du point de vue de la sociologie de la consommation, a entraîné un changement dans la gestion de la main-d'œuvre du côté des responsables de secteurs. Ces derniers ont délaissé les secteurs pour se con-

centré sur l'optimisation des chiffres du magasin, dont dépendent leur prime. Car comme nous le verrons dans le travail de Wilfried, les responsables sont aussi pris dans un « jeu de management ».

### *Le revers de la médaille*

Être le premier sur les *challenges* n'est pas sans risque. Le revers de la médaille qui arrive rapidement. Comme une majeure partie des préparateurs et des préparatrices Brian a été touché par une lombalgie qui est dû au mouvement de dos que le corps fait pour réaliser les tâches de réception, de préparation et de livraison où il faut pousser, tirer et se pencher pour porter. Il est possible d'éviter ces dysfonctionnements physiques en veillant à la posture de son dos droit et surtout en pliant les genoux. Mettre en place ces habitudes reste mal aisé avec l'intensité du travail et l'on comprend alors que les 35 heures comme Brian et les coordinateurs préfèrent le travail de réception, d'organisation et de gestion des stocks des secteurs qui les préservent des mouvements les plus sévères pour le dos. Les temps de *challenge* ne sont pas non plus les plus propices pour veiller à sa posture. La répétition des mouvements et la posture des bras et mains adoptés pour scanner les articles est aussi la source de dysfonctionnement au niveau du canal carpien et des nerfs créant ainsi des tendinites et dans des cas plus extrêmes des tétanies musculaires

A la fin d'une matinée de travail dominical, Mathieu relate comment ses bras sont restés bloqués pendant plusieurs jours après une réception au « Fleg » où il réceptionnait et disposait les lourdes caisses de légumes. Dans ces cas-là, difficile pour les responsables de ne pas reconnaître un accident de travail.

Peu importe la forme des outils utilisés, que ce soit le « TP » chez Drive Express ou les pistolets scanner dans d'autres enseignes les problèmes de tendinites au poignet sont monnaie courante. Sept enquêtés sur treize ont déclaré avoir eu des problèmes physiques. La reconnaissance des douleurs physique n'est pas évidente. Elles sont plus facilement reconnues lorsque des accidents surviennent et provoque une douleur ou une blessure apparente sur le lieu de travail. Or, il se trouve que la plupart d'entre elles relèvent d'une usure du corps qui se manifeste parfois hors du lieu de travail. Les tendinites peuvent devenir douloureuse et réveiller les préparateurs et préparatrices pendant leur sommeil. Pauline est parvenue sans difficulté à faire qualifier un problème au poignet en accident de travail. Dans un échange mail postérieur à la fin de son contrat, elle relate avoir subi en décembre 2021 une rupture partielle du tendon de De Quervain. Le tendons extenseurs du pouce. Malgré des remarques de collègues sur la durée de 3 mois de son arrêt, son responsable a aménagé son poste pour lui permettre de continuer de travailler. Elle affirme que son

départ n'est pas lié à cet accident mais à la fin de ses études et à la recherche d'un emploi lié à son diplôme.

Le constat d'une régularité de l'apparition de TMS serait plus important avec une investigation statistique sur ces risques. Cependant les enquêtés dans leur discours ne relatent pas seulement leurs propres mésaventures mais également celle de leurs collègues. Aline et Arnaud qui ont travaillé dans le drive concurrent à Drive Express racontent premièrement les problèmes de dos et d'épaule d'Aline qui se sont conjugués à des difficultés de perte de moral. Arnaud qui reste discret pendant l'entretien finit par se remémorer sa tendinite au poignet lié au travail en *drive* et un cail-lou osseux lié à son travail en usine. Au cours de l'entretien il relate, comme Brian le fait de son côté, une mésaventure de déboîtement d'épaule liée à une caisse de préparation stockée trop haute et trop lourde.

### Extrait d'entretien 13

**Hugo** : À [Nom d'une usine de préparation de charcuterie] c'était physique aussi ?

**Arnaud** : Alors, je faisais deux choses dans la journée. D'abord tu mettais les morceaux de viande dans un moule. Ça cuisait. Tu te plaçais ensuite à l'autre bout de la chaîne et tu les mettais en palette. Dans mes souvenirs il y en avait 20 par palette.

**Hugo** : Tu faisais combien de palettes sur une heure ?

**Arnaud** : Deux ou trois. C'était quinze kilos par truc. Physiquement, ça me mettait en forme. Je sortais de là le soir ...

**Hugo** : Et au drive c'était combien de commandes et combien tu portes de kilos, pour comparer ?

**Arnaud** : Je pense que c'était moins physique au *drive* parce que ...Là où je pense que c'est le plus physique c'est en livraison parce que tu portes des sacs. Mais les sacs ils dépassent pas les 10 kilos. [Aline : si peu que ça (ironique)]. Oh oui. T'en a qui charge comme des bœufs...

**Aline** : 3 kilos en moyenne. Y'avait une cliente, clairement identifiée qui venait juste pour prendre des packs d'eau. Donc elle, il y avait trois bacs d'eau. Y'avait 16 ou 20 packs d'eau. Mais tu vois si tu comptes un petit peu, je me dis que si tu fais deux ou trois palettes de 20 paquets de jambon, ça te fait entre 40 et 60 multiplier par combien de kilos ?

**Arnaud** : Ben 15 kilos par jambon ça fait beaucoup.

**Hugo** : Ouais ça fait beaucoup de kilos. Mais par rapport au nombre de commandes que tu fais par heure et ce que tu fais en jambon par heure est-ce que ce ne serait pas un peu similaire pour le travail à la chaîne ?

**Arnaud** : Ben la différence c'est qu'à l'usine, c'est tout le temps les mêmes mouvements, il n'y a rien qui va changer et ce sera toujours les mêmes personnes à côté de toi. Autant être dans ton truc. Alors qu'au *drive*, c'est pas tout le temps les mêmes commandes, tu parles avec d'autres personnes et au niveau du poids ça change. Tu fais une commande où c'est ultra léger et après une commande où c'est plus costaud. Moi ça, ça me dérangeait pas parce que j'aimais bien travailler à l'usine car justement je savais que ça allait me remettre en forme de toute l'année où j'ai fait de la merde, boire des coups et tout ça. Au *drive* - j'ai pas eu l'impression que ça me remettait en forme. Il y a eu le coup du poignet parce qu'ils chargeaient de ouf les sacs à un moment et ... Qui est-ce qui s'était déboîté l'épaule ? En bref, elle avait pris un sac trop haut, il était tellement lourd qu'en tombant ça lui a déboîté l'épaule. Mais... Physiquement je trouve que l'usine c'est plus fatiguant.

**Hugo** : Et quand t'as bossé 35 heures au *drive* ? C'est comparable quand tu passes autant de temps ?

**Arnaud** : Ouais peut-être que c'est comparable alors...

*[... Plus loin à la fin de l'entretien].*

**Aline** : Ah ben de toute façon quand tu entres en entreprise tu es censé faire une journée d'intégration, une visite médicale... jamais... J'ai bossé deux ans, j'ai été en arrêt de travail et j'ai jamais eu de visite.

**Arnaud** : Quand j'étais derrière un bureau, en une semaine j'ai eu ma visite médicale.

**Hugo** : Là je vais avoir une visite médicale.

**Aline** : C'est dans des métiers où tu penses vraiment pas te faire mal qu'ils font le mieux les visites. « Attention à comment vous bougez ».

**Hugo** : En fait il ressort que les visites médicales sont jamais faites et que y'a une usure du corps rapide.

**Arnaud** : [Inaudible]. A l'usine y'en a un, c'est au bout de quinze ans qu'il a eu des problèmes. Sur 15 ans alors que c'est l'usine. Au *drive* les gens se blessent hyper rapidement, c'est impressionnant. [Aline : les tendinites]. Moi c'est ça que j'ai eu en gros. Une boule au poignet et une tendinite.

**Hugo** : A la main droite à force de tenir le scanner ?

**Aline** : Non plutôt à force de soulever et pousser des charges lourdes. Je me suis rendu compte que... les gens s'usent hyper rapidement au *drive*.

*Entretien au domicile d'Aline et Arnaud.*

*Aline et Arnaud ont travaillé comme préparateurs de commandes dans l'enseigne concurrente à Drive Express en contrat étudiant d'une dizaine d'heures par semaine pendant un an et demi.*

Aline et Arnaud pointe un douloureux problème lié à la prévention des risques au travail qui l'obligation légale pour l'employeur de faire réaliser une visite d'information et de prévention (VIP) auprès d'un médecin du travail. Légalement, l'entreprise est tenue de faire passer une visite médicale dans un délai maximum de 3 mois à partir de la prise effective du poste de travail<sup>75</sup>. Or, aucun étudiants et étudiantes questionnés en entretien et sur le terrain affirme être allé en consultation médicale sur leur temps de travail.

Dans cet extrait, outre les problèmes physiques rencontrés par Aline et Arnaud, c'est la vision d'Arnaud sur son travail qui nous interpelle. Fait intéressant, les étudiants ne perçoivent pas leur activité rémunérée de préparation de commandes comme proche d'un travail ouvrier et encore moins comme un travail surveillé. L'exercice de l'activité rémunérée de manière irrégulière et sur de courts créneaux de 3 heures pour la majorité d'entre eux et le recours au management ludique pendant le travail ne leur permet pas d'entrepercevoir les similitudes de ce travail avec un travail d'ouvrier à la chaîne. Avec le management ludique et l'atmosphère « bon enfant » que les responsables mettent en place, la préparation de commandes semble pour Arnaud qui a travaillé en usine, bien éloigné de ce qu'est le travail d'ouvriers en usine. Notre échange en entretien le faisant réfléchir, il finit par indiquer que même sur trois heures ce sont sans doute quelques centaines de kilos qui sont portés, que le travail est répétitif en plus d'être plus sous pression du temps comparativement à son expérience.

Ce qui remet en cause le caractère ouvrier de ce travail est la taille des magasins *drive* qui ne sont pas à l'image des entrepôts et des usines de production qui sont beaucoup plus vastes et plus austères. Les magasins *drive* sont plus petits et plus décorés pour que l'expérience d'achat soit agréable. Le contact direct avec une clientèle trouble l'aspect ouvrier du travail. L'échelle réduite des magasins *drive* camoufle le fait qu'ils sont des usines de production d'un service de préparation de commandes dispatchés sur tout le territoire. Les aspects ouvriers d'un travail à la chaîne seraient magistralement plus saisissants si les millions de commandes de l'entreprise étaient réalisées dans une vingtaine de *Drive* de très grande taille. Pauline le décrit également à demi-mot, le passage à un magasin *drive* plus grand lui a fait se rendre compte que les *drives* sont presque des usines. Des usines moins grandes mais pas moins bruyantes pour un travail invisibilisé d'ouvriers moderne à la chaîne.

75 . [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte\\_lc/LEGITEXT000006072050/2023-06-15/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006072050/2023-06-15/) Code du travail : Partie réglementaire, [...], *Paragraphe 1 : Visite d'information et de prévention, Articles R4624-11.*

Le travail ouvrier est également associé au travail à la chaîne. Or la chaîne introduite en 1913<sup>76</sup> par Henry Ford n'existe pas matériellement en imposant un rythme de travail. Dans les magasins *drive*, elle est invisible, inscrite dans les corps par autocontrôle.

Pour revenir à Brian, son cas n'échappe pas aux risques physiques mais aussi psychologiques au travail. Il a été arrêté une fois pour une lombalgie et une seconde fois pour une tendinite au poignet droit. Une tendinite au poignet gauche est aussi apparue sans qu'il soit allé la faire diagnostiquer. On observe de manière générale dans les risques au travail une baisse de l'établissement d'arrêt de travail à la suite d'un accident du travail. Au sein du groupe ouvrier la mise en arrêt de travail concerne 65 % des premiers accidents, 32 % des seconds et seulement 12,5 des troisièmes. Alors que les risques d'usure physique sont élevés dans les métiers ouvriers comme nous nous en rendons compte en logistique la reconnaissance des accidents du travail donnant lieu à un arrêt se réduit paradoxalement alors qu'ils se réitèrent.

À partir de septembre 2021, Brian commence à « tourner en rond » dans son travail et ira consulter un médecin qui le mettra en arrêt de travail pour *bore-out*.

#### Extrait d'entretien 14

**Hugo** : Est-ce que tu as eu des problèmes de santé à DE.

**Brian** : Euh ...Un peu le dos...

**Hugo** : T'as déjà eu des arrêts ?

**Brian** : Pour mon dos ?

**Hugo** : Oui.

**Brian** : Oui, d'une ou deux semaines, au niveau des lombaires. Y'avait aussi le facteur [Pas audible. (Poids ?)]. Le fait de porter des charges lourdes mais en dehors de ça, ça va.

**Hugo** : T'as fait des choses clairement établies, les lumbagos, des choses comme ça ?

**Brian** : Ah oui, oui.

**Hugo** : Et d'autres ? des tendinites ?

**Brian** : Oui au poignet une fois. L'autre poignet aussi. Sans diagnostic mais la même sensation. [ Pas audible]. Après pour moi ça sert à rien de courir.

76 . Le cours de l'histoire. Série : « Automobile, une histoire sur les chapeaux de roues », épisode 2/4, En voiture Henry ! La ford T met les ouvriers à la chaîne. Diffusée le mardi 13 juin 2023. Adresse du site : <https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/le-cours-de-l-histoire/en-voiture-henry-la-ford-t-met-les-ouvriers-a-la-chaine-5165065>

**Hugo** : Est-ce que t'as kiffé ces challenge ?

**Brian** : Ben oui. J'ai aimé Drive Express jusqu'au dernier trimestre 2021, c'était avec plaisir. Après je venais par non choix.

**Hugo** : Mais t'aimais bien cette ambiance, tu aimais ce que tu faisais ?

**Brian** : Complètement. Faire de la prép', les livraison, j'aimais bien...[Silence]. Et en fait la santé...j'ai fait un *bore-out* y'a pas longtemps. Un *bore out*. C'est pas une surcharge de travail, c'est la routine de travail qui te flingue. C'était au mois de décembre. Un moi d'arrêt. Ce qui est très drôle c'est que Wil' m'en a toujours pas parlé. C'est pour ça que je te dis qu'en terme de suivi, il n'y a rien qui va. Depuis décembre, je suis censé voir la médecine du travail et avoir un entretien avec Wil' là-dessus et il se passe rien. A tel point que quand je suis revenu de mon arrêt Wil' m'a demandé, « Alors, ça va mieux ton dos ».

**Hugo** : Parce que pour lui le mal de DE, c'est le dos.

**Brian** : Il savait pas pourquoi j'étais en arrêt, il pensait que c'était pour mon dos. Non j'ai fait un *bore out*.

*Entretien avec Brian le 7 mars 2022,  
préparateur à temps plein après 2 ans de contrat étudiant, 5 ans d'ancienneté.*

**Tableau 2 – Risques et accidents physiques au travail**

Prénom de l'enquêté.e	Problème de santé rencontré
<b>Maurane</b>	Une tendinite et une entorse au poignet.
<b>Pauline</b>	Tendinite.
<b>Aline</b>	Problème à l'épaule et au dos. Suivit par un kiné. Fatigué mentalement. Prise de médicaments. Arrêt de travail d'un mois et demi en été 2020
<b>Arnaud</b>	Tendinite au Poignet
<b>Brian</b>	Lombalgie, tendinite et <i>bore-out</i> .
<b>Floriane</b>	Lombalgie et tendinite au poignet
<b>Stéphane</b>	Lombalgie.

## *De la réappropriation du travail à l'ennui au travail*

Plusieurs facteurs viennent expliquer l'état psychologique qu'a traversé Brian. Premièrement il a fait le tour des activités réalisables chez DE en tant que 35 « heures » et a même dépassé le cercle des tâches inscrites sur sa fiche de poste. Le travail est devenu répétitif à plus forte raison qu'il a pu s'aménager un confort de travail au secteur Fruits et Légumes qui est aussi responsable de la routinisation de ses journées.

Brian détermine sa situation psychologique comme relevant du Bore-out qui qualifie un ennui au travail. Ce terme dans le cadre d'un travail ouvrier pose question puisqu'il est plus souvent utilisé pour décrire la situation de certains travailleurs dans les emplois de bureau et d'administration. Il sert à présenter la façon dont des personnes sont mises au ban du collectif de travail, ne sont plus sollicitées pour faire des tâches définies comme épanouissantes ou valorisantes. Il en résulte un sentiment d'inutilité et de perte de sens au travail qui se décrit par l'ennui et une grande solitude.

L'ennui est bien ce que décrit Brian qui en prenant en main un secteur, tout en y campant pour protester, a commencé à s'isoler géographiquement et humainement des autres salariés. Il reste aussi assez flou sur la réelle qualification de *bore-out* par son médecin ce qui ne permet pas d'affirmer ce diagnostic médical lorsque nous nous sommes retrouvés pour l'entretien. Il demeure que la situation qu'il me conte et sur laquelle il fait reposer l'intrigue de son récit est la désillusion d'une situation au cours de laquelle il a pu en se réappropriant une partie de la gestion de son travail dans ses tâches et dans son temps s'apercevoir des limites de son activité et de son statut de « 35 heures ».

Ce que Brian désigne comme un « surpassage de poste » est un corollaire de la taille du magasin et des équipes. D'une taille moyenne par rapport au nombre de salariés et à la taille de l'entrepôt, les hiérarchies entre les postes sont floutées. Ainsi, les « 35 heures » comme Brian qui ont engrangés une connaissance plus large du fonctionnement du magasin réalisent des tâches qui dépassent celles attribuées à leur poste. Comme les préparateurs étudiants sont peu à être encadrés certaines tâches glissent vers les « 35 heures ». Dans un échange avec Romain ce dernier m'indique que dans le précédent magasin où il travaillait qui compte entre 100 et 150 salariés, les hiérarchies étaient moins poreuses. Les responsables et les coordinateurs y ont un rôle plus fort et la distinction entre ces deux postes et les « 35 heures » y est plus perméable. Dans le cas de Brian, l'extension de ses tâches concerne surtout les commandes de produit, la réorganisation du secteur « Fleg » mais aussi le management des étudiants et l'organisation du « Frais ».

Le secteur des fruits et légumes est un secteur où les caisses et les produits à réceptionner sont souvent lourdes (patates) et afin d'éviter une usure trop rapide des employés, Wilfried a voulu

mettre un place un roulement mensuel entre les 3 employés à temps complets qui sont Floriane, Justine et lui-même. Ce système n'a jamais fonctionné et Brian s'est rendu compte qu'il avait acquis progressivement la maîtrise en observant que le roulement entre Floriane, Justine et lui n'a pas eu lieu. Il s'aperçoit également qu'il peut se camoufler dans le secteur qui plus cloîtré. Il a donc investi son secteur et mis en place des routines de travail afin d'être plus efficace. Il devient alors capable d'organiser en autonomie l'activité quotidienne de son secteur et de ses collègues tout en gardant un œil sur l'activité générale du magasin. Il n'agit plus seulement comme un « 35 heures » avec une « vision secteur » mais également comme coordinateur avec une « vision magasin ». Il passe commande auprès des fournisseurs ce qui est une activité réservée aux coordinateurs et organise l'activité de son secteur en fonction de celle des autres secteurs. Pendant 6 mois, il gère la majeure partie de l'activité du « Fleg » tout en redressant l'organisation du secteur Frais qui est délaissée par la coordinatrice Justine et le « 35 heures » Bastien. Ces derniers n'investissent pas l'organisation des équipes et du Frais, sont en compétition pour les tâches de bureau et se mettent tous les deux en arrêt sur la même période. Le coordinateur expert du magasin, Stéphane, est parti en stage de formation de responsable et n'est pas disponible pour gérer l'organisation du secteur. Brian prend donc en charge la mise en place d'un planning de tâches pour que les étudiants du secteur Frais puissent être autonomes et s'approprie d'un autre côté le secteur Fleg. Dans son discours il parle bien de la façon dont il a acquis le secteur Fleg, « Tu veux savoir comment j'ai chopé le "Feg" ? ».

Au retour de Stéphane, il se voit retirer les marges de manœuvre qu'il avait acquises sans pouvoir contester les nouveaux choix de son supérieur hiérarchique. Il ne peut décider du renouvellement de l'équipe malgré les conseils que lui demande Stéphane. Il ne maîtrise plus complètement ce qu'il avait mis en place et ne s'entend plus toujours avec Stéphane. Il s'enferme progressivement dans son secteur et sa routine refusant d'aider les autres en raison du comportement de Justine et Bastien qu'il considère comme n'étant pas investis et pour protester face au nouveau management en place et la nouvelle « vision commerciale » et « économique » du magasin.

En s'appropriant le secteur des fruits et légumes, il a tenu à distance la polyvalence entre les secteurs et s'en est servi pour manifester son mécontentement vis-à-vis des nouvelles valeurs plus « économiques » que « sociales » et envers le délaissement des secteurs par les responsables qui se reposent sur lui.

De moindre importance mais figurant parmi les raisons de son ennui, il s'aperçoit que la différence d'âge entre lui et les étudiants se fait sentir par moment. Les personnes au statut d'étudiant en temps partiel avec qui il avait le plus de chance de s'entendre, n'ont plus le même référentiel en termes de loisir et de culture que lui ce qui ne l'incite plus à créer du lien au travail. Son cercle

de relations amicales se situant en dehors du magasin, il n'investit pas de nouvelles relations au travail et celles qu'ils avaient par le passé avec les responsables et ses autres collègues en 35 heures se dégradent.

C'est aussi en raison des bonnes relations et non pour le confort au travail qu'il avait décidé de rester travailler dans le magasin plutôt que de chercher un emploi ailleurs après la décision d'arrêter ses études. Son travail était préalablement défini non pas comme un boulot d'« attache » où « faire carrière » et il est devenu pour lui trop répétitif. Ses relations au travail se dégradent ou ne s'inscrivent plus dans un cadre auquel il est ajusté. À son entrée dans l'entreprise, Brian a fait l'expérience d'une bienveillance de la part des responsables. Il était aussi en accord avec les valeurs sociales et humaines du magasin, surtout celles prenant en compte la situation des étudiants. La montée des préoccupations lucratives et le changement de regard sur la rentabilité de la main-d'œuvre ont fait naître un conflit de valeur.

Brian a perdu le contrôle d'une partie de son travail acquis pendant une période particulière qui lui avait permis de s'aménager du temps pour le réaliser correctement. Ces éléments créent des tensions entre lui et ses collègues et son travail lui pèse de plus en plus le conduisant au *bore-out* qui sera très mal pris en compte par son responsable. A son retour, Wilfried n'est pas au courant de la raison de son arrêt et lui demande comment va son dos.

En restant critique sur l'usage du terme de *bore-out*, dans la situation de Brian, ce qu'il décrit de ce qu'il vit au travail correspond à la définition qui en est fait en psychologie du travail. À la source de cette difficulté se trouvent des facteurs de risques psychosociaux personnels et organisationnels comme le sentiment d'être surqualifié pour le poste et le style de management. Il en résulte comme dans son cas des tensions professionnelles et la mise en place de comportements non productifs<sup>77</sup>.

Lors de l'entretien, Brian a pris sa décision. Il va demander de pouvoir partir au mois de mars en passant par une rupture conventionnelle qui doit être acceptée par le directeur régional. Je reprends contact avec lui au mois de septembre pour prendre des nouvelles de son départ. L'entreprise a refusé sa demande de rupture conventionnelle. La raison se trouve principalement ou pour partie dans les indemnisations qu'elle va devoir lui verser. Pourtant, il n'a pas même travaillé plus de 5 ans dans l'entreprise en comptabilisant les heures qu'il y a effectuées puisqu'il n'a pas travaillé de 2017 à 2022 à temps plein. Son taux d'indemnisation est donc d'un quart de son salaire par année d'ancienneté et non d'un tiers. Il n'a alors pas le choix et opère son retrait de l'entreprise par abandon de poste. Cela fait moins beau sur le CV mais donne accès plus rapi-

77 . Chapelle Frédéric, « 4. Bore out, blur out, brown out », Frédéric Chapelle éd., *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail en 36 notions*, Dunod, 2018, p.27-33.

dement au chômage, deux mois au lieu de six. Puis l'abandon de poste par refus de rupture conventionnelle « ça peut passer ». Ce qu'il redoutait et qu'il déplore c'est qu'il aurait pu investir son indemnisation dans une formation courte. Laquelle, il n'en savait rien mais peut-être que cela l'aurait aussi motivé à reprendre des études avec un pécule de départ.

L'éternisation de Brian s'est construite sur un long abandon de ses études. En continuant de travailler à temps plein il a conservé un rapport provisoire à son travail et n'a jamais souhaité s'investir dans une carrière<sup>78</sup>.

Stéphane qui lui aussi abandonné ses études a plus rapidement délaissé une vision provisoire de son « job » de préparation de commande pour se lancer dans une carrière.

78 . Il donne clairement sa position en entretien mais également au travail. Nous retrouvons ses propos sur son choix de ne pas devenir coordinateur dans l'échanges entre Romain, lui et moi. Voir extrait d'entretien 17 complets en Annexe 11.



# CHAPITRE 4 - Stéphane : un *team leader* en bout de course

Stéphane travaille depuis plus de 8 ans chez Drive Express. Il a commencé à y travailler en 2013 avec un contrat étudiant de 12 heures. Il est désormais employé à temps plein au poste de Coordinateur expert. Son parcours est celui d'un étudiant qui a décroché de ses études de BTS en Comptabilité et Gestion des Organisation (CGO) pour rapidement initier une carrière dans l'entreprise. Au départ, son rapport tant à son activité dans l'entreprise qu'à ses études sont distantes. C'est lorsqu'il arrête ses études qu'il se projette dans une carrière au sein du magasin avec le soutien de son responsable de secteur. Son investissement a fait de lui un préparateur « performant » en devenant un coordinateur exemplaire aux compétences et au comportement modèle. Son intérêt pour le fonctionnement de l'entreprise fera de lui une clef essentielle dans le management des équipes et l'organisation du magasin en devenant un opérateur du « management désincarné » par le suivi de la productivité des préparateurs, le management des équipes et la réalisation des objectifs financiers du magasin. Malgré une ascension sans accroc et une reconnaissance de son travail, il exprime au moment de l'entretien une aigreur qui remet en question sa volonté de rester dans le magasin. La reconnaissance salariale qui correspond aujourd'hui à son niveau de statut ne correspond pas pour lui et Floriane, sa conjointe, à la réelle valeur de son investissement et du niveau de maîtrise de son poste qu'il a, pour eux deux, depuis longtemps « surpassé ».

## *De l'élève de classe populaire au coordinateur expert*

Stéphane est issu d'un milieu ouvrier qui connaît une forme de précarité économique avec des parents dont les revenus ne lui ont pas permis de financer des études longues. Il a cependant suivi différentes formations professionnelles. Son père a travaillé comme préparateur de commande dans une centrale d'achat de la grande distribution (652a : ouvriers qualifiés de la manutention, conducteurs de chariots élévateurs, caristes) avant de devenir plus récemment élagueur (628e : ouvriers qualifiés de l'assainissement et du traitement des déchets). Sa mère a continuellement travaillé dans les métiers du *care* et a eu ses premières expériences dans les métiers de la coiffure et comme assistante maternelle par le passé.

Après l'obtention de son brevet des collèges, il entre en BTS Menuiserie mais il préfère parler de formation en « métier du Bois ». La menuiserie étant plus attribuée à un gros œuvre que l'ébénisterie ou la marqueterie que l'on perçoit comme des spécialités plus techniques, fine et précise. Ce vocabulaire l'aide à mettre à distance les échelles de valeur dans les spécialités du

travail ouvrier et artisanal du bois. Il va suivre deux stages au cours de ses deux ans de formation. Le premier dans une petite entreprise « artisanale » et le second dans une grande usine de bois. En plus de ne pas avoir apprécié ces expériences, il reconnaît ne pas être le plus habile lors des découpes de bois. Pour cette raison, il a préféré l'aspect gestion de l'activité avec pour ambition de devenir chef d'une entreprise de menuiserie. C'est dans cette optique qu'il poursuit en BTS CGO (Comptabilité et Gestions des Organisations), toujours en lycée général et où il y rencontrera sa compagne Floriane qu'il a intégrée au magasin. Il est accepté dans les deux lycées où il a candidaté et fera le choix de celui qui a une moins bonne réputation pour suivre Floriane dans le même établissement. Pendant l'été, il travaille comme préparateur de commande avant sa rentrée en BTS Management des Unités Commerciales. Il trouve ce premier job d'été grâce à son père qui travaillait encore dans l'entrepôt d'un groupe discount de la grande distribution. En BTS, il redouble sa première année en raison de son manque d'assiduité en cours. Un seul de son trio d'amis obtiendra son diplôme de BTS CGO. Au cours de la deuxième année, il va commencer à travailler 12 heures par semaine chez Drive Express après les cours sur les créneaux du soir de 17h30 à 20 h 30. Il va progressivement prendre de plus en plus de distance vis-à-vis des cours et finir par décrocher complètement avant la fin de son année de redoublement. La perte d'intérêt pour les cours n'est pas seulement liée au moment de « déconnades » avec ses amis mais aussi à des problématiques financières. Floriane et lui vivent en couple depuis leur entrée en BTS et leur mauvaise situation financière va le conduire au choix d'arrêter son diplôme pour travailler chez DE. Il change son contrat et passe rapidement à un contrat à temps complet.

#### Extrait d'entretien 15

**Hugo** : Et vous vous êtes rencontré en STG ?

**Stéphane** : Ouais c'est ça ! Après j'ai fait un BTS CGO, comptabilité et gestion d'organisation. On va dire que...j'étais pas hyper intéressé par ce que [ensemble : c'est des cons]. Lycée de quartier... J'avais choisi ce lycée là pour être avec Floriane car elle voulait que je reste avec elle dans la même école. J'ai dit oui. Alors qu'il y avait un lycée plus prestigieux on va dire qui m'acceptait aussi parce que j'avais des bonnes notes. J'm'en suis mordu les doigts parce que c'était pas ouf. Je ne t'en veux pas [À l'adresse de Floriane]. Si j'avais su je serais allé ailleurs. Il m'aurait donné envie de continuer à aller en compta'. Ils m'ont dégoûté, j'avais plus envie d'aller en cours. Comme c'est un peu des rebus qu'ils prenaient y'avait des BEP Compta' alors qu'ils avaient pas le niveau...Le fond des ES aussi. Ils étaient pas super investis et pas vraiment là par choix, tu le sentais bien. Par dépit. On se poussait pas vers le haut. J'avais deux potes de lycée mais c'était pas non plus des têtes. Ils pensaient plus à s'amuser qu'autre chose alors je suivais aussi. Sur le trio y'en a que un qui l'a eu [ inaudible car il s'esclaffe] (au rattrapage). Je misais pas sur lui et finalement. On l'a pas eu. Puis moi j'avais le travail

à côté parce qu'on avait besoin d'argent. On était dans un petit appart' et on galérait au niveau financier. Fallait que je travaille et que je fasse mon BTS.

**Hugo** : L'été d'avant tu avais bossé ?

**Stéphane** : Oui à [centrale d'achat d'une enseigne *discount* de la grande distribution].

**Hugo** : Pendant l'été ?

**Stéphane** : J'avais mis pas mal d'argent de côté et Floriane aussi. Moi j'avais 3 mille au moins mais on voulait pas trop bouffer nos économies.

**Hugo** : T'avais jamais bossé toi avant ?

**Stéphane** : On avait jamais bossé. Et moi je voulais qu'elle soit concentrée sur ses études.

**Floriane** : J'avais du mal ouais.

**Stéphane** : Quand elle rentrait elle était studieuse. Elle révisait ses cours mais elle galérait.

**Floriane** : J'étais en galère. Il révisait et il y arrivait. Quand il s'y mettait il performait même [Rire].

**Stéphane** : Ah oui, oui. Pour te dire mon père m'a puni pendant toute ma période de passage du Bac parce que je jouais à la *PlayStation*. Et la dernière épreuve il m'a laissé jouer. "Maintenant tu l'as presque". Il me restait une épreuve en management. Je lui ai répondu que j'allais jouer un peu mais que j'allais aussi réviser. Il était étonné. J'avais des notes nazes dans cette matière là et j'ai eu 15 au Bac. C'est cette épreuve qui m'a sauvé la mise. [Rire]. Et je suis rentré à Drive Express parce que j'avais besoin d'argent. Comme tout étudiant.

*[ 2 heures 10 minutes].*

**Stéphane** : Après je me suis investi. J'ai eu les bonnes personnes au bon moment. Je suis moteur maintenant, je dirige une équipe. Grâce à des gens qui me l'ont appris. J'avais ce tempérament au fond de moi mais c'est chez Drive Express que je l'ai développé. A l'école j'étais un peu...[S : le cancre au fond de la salle]. Le branleur de service. Pas le leader. J'étais social mais pas leader.

**Hugo** : Et puis y'a le challenge à Drive Express...

**Stéphane** : Oui !

**Hugo** : Toi tu as accroché à ce côté-là ?

**Stéphane** : Après je suis un sportif de basse et je fais beaucoup de foot. Au foot t'es là pour le plaisir mais aussi pour gagner donc t'aimes bien qu'on te challenge. Quand t'arrives à remplir un objectif tu veux faire plus, plus, plus...

**Floriane** : Toi tu l'as plus parce que le poste tu le connais par cœur. Sous toutes ses coutures. Tu apprends même des choses aux responsables. T'as fait le tour. Faut qu'ils te nourrissent,

heureusement il y a ce poste de formateur qui va peut-être arriver. En plus t'adore former et transmettre. Ça t'aime bien. Mais pour l'heure y'a rien qui te satisfait.

**Hugo** : Je me souviens que Brian me disait que Coordo' ça ne l'intéressait pas parce que la différence entre un salaire de 35 heures et de coordo'...

*Entretien au domicile de Floriane et Stéphane le 25 janvier 2022.*

*Stéphane, 8 ans d'ancienneté au poste de Coordinateur expert.*

*Floriane, 4 ans d'ancienneté, préparatrice du PGC en temps complet.*

L'ascension de Stéphane au poste de Coordinateur s'est faite progressivement et par un investissement toujours plus grand dans l'esprit d'entreprise de l'enseigne. Un investissement qui ne produit plus l'effet attendu en termes de gratifications sociales et salariales qu'il attend. L'attente d'une nouvelle gratification salariale remet de plus en plus en cause sa volonté de rester travailler au magasin.

Stéphane décrit son faible investissement dans l'entreprise et l'ambiance du magasin avec les responsables qui n'était pas aussi « dynamique et chaleureuse » que celle qu'il décrit du magasin au moment de l'entretien. C'est après un arrêt de trois mois, lié à un accident au football où ses doigts ont été blessés, que son responsable de l'époque le « recadre » et lui propose d'augmenter son contrat suite à l'arrêt de ses études. Son responsable le « prend sous son aile » et va lui permettre de s'intéresser de plus en plus à la gestion du magasin. Il va augmenter le temps hebdomadaire de ses contrats passant de 15, 25 puis 35 heures en devenant salarié à temps complet. Son responsable de secteur devient directeur du magasin. Les actuels responsables de secteur, Wilfried et Guillaume sont alors en passe de devenir responsables. Un poste de Coordinateur s'ouvre à lui et il va assimiler les nombreuses tâches qui incombent au statut de Coordinateur en suivant une feuille de compétences listant les points clés à maîtriser pour être reconnu coordinateur. Avec son ancienneté et sa montée en compétences grâce aux formations sur la santé et la sécurité au travail interne à l'entreprise son statut monte à celui de Coordinateur expert avec une gratification salariale progressive selon l'ancienneté.

Comme pour le poste de responsable, l'acquisition du poste n'est possible qu'au prix d'un fort engagement dans l'activité productive mais également d'organisation et de management des salariés. La formation au poste de coordinateur est antérieure à la pleine prise de poste à travers la validation des items d'une grille de compétence toujours pour s'assurer de l'efficacité du futur coordinateur.

## ***Qu'est-ce qu'un team leader chez Drive Express ?***

Stéphane est l'exemple type du *team leader* décrit par Jean-Pierre Durand<sup>79</sup>. Il remplit les six fonctions assimilées à ce poste avec pour commencer la formation des nouveaux préparateur et l'organisation de l'activité de son unité, la répartition des tâches et la rotation des postes entre les préparateurs. Dans ce cadre il assure la diversification des tâches et le maintien de la polyvalence.

Cette prérogative est essentielle dans le travail des coordinateurs en *drive* qui veillent à ce que les préparateurs changent de poste régulièrement sur le créneau de travail entre la « réception » et la « préparation » pour rompre la monotonie des tâches. Lorsque le magasin connaît un pic d'activité avec l'arrivée de clients, ils désignent un préparateur qui sera préposé au « décrochage » pour aider les livreurs. Ainsi est maintenue la diversification des tâches en secteurs et la polyvalence aux différents postes de préparateur ou de livreur.

Lorsque le secteur Frais dispose d'assez de personnes, Stéphane ou Justine peuvent pleinement développer le potentiel productif de l'équipe et assurer des roulements. Avec trois préparateurs étudiants et un coordinateur pendant un pic d'activité, l'activité peut être répartie de la façon suivante : le coordinateur s'occupe de la réception, privilège inclus tacitement par son statut et qui lui épargne de « tourner en prép' ». Deux préparateurs se chargent des préparations et l'un d'eux est désigné comme « décrocheur ». Le troisième préparateur est positionné soit en préparation également ou en réception. Lorsqu'un préparateur est placé à ce poste, la place en réception est une sorte de poste de pause que les préparateurs s'échangent à tour de rôle. Le coordinateur a pour rôle d'assurer la rotation entre les préparateurs pour éviter un déséquilibre, qui peut être perçu comme un petit avantage pour certains mais il faudrait alors compter les minutes ce qui n'est au goût de personne. Les discussions en ma présence n'ont jamais été marquées par des frottements liées à ces situations.

Les team leaders sont généralement en charge du contrôle de la qualité du service de préparation de commande et donc de l'« autocontrôle » des préparateurs. Plusieurs points de contrôle peuvent être surveillés par les coordinateurs comme l'entrée des informations dans le « TP » avec les dates de péremption, la quantité de produits et leur provenance quand elle est demandée. En cas de problème, ils s'adressent directement au préparateur qui, par exemple, a fait de trop nombreuses erreurs dans la saisie des stocks ou des dates limites de consommation. Dans les faits, la tâche de vérification des commandes qui concrétise le plus le contrôle de la qualité du service est automatisé chez Drive Express. Quelques contrôles sont demandés de manière aléatoire par le progiciel ou systématisés pour les commandes des nouveaux clients. Ce sont les préparateurs qui

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

en ont la charge et il y a rarement d'erreurs tant la préparation des commandes est procéduralisée par le « TP ». Seul un produit manquant qui est remplacé gratuitement par le produit le plus similaire peut interférer dans l'objectif de qualité maximum. Une seconde tâche de contrôle plus effective est le « suivi de la production » qui prend la forme du suivi de l'efficacité des préparateurs via les tableurs de productivité dans les situations d'entretiens individuels et de décryptage des temps réalisés sur chaque séquence de la préparation.

### ***Le coordinateur : une position ambivalente pour un management horizontal***

En devenant coordinateur Stéphane ne fait pas partie de l'encadrement. Il est une figure d'autorité et d'organisation tout en restant au même niveau statutaire que les autres préparateurs. Comme le stipule Jean-Pierre Durand le passage à ce poste se fait plus dans une perspective latente de s'extraire du flux plutôt que pour la gratification salariale.

Avec la revalorisation des salaires du 1<sup>er</sup> avril 2022 qui est faite à partir de la Convention Collective Nationale des entreprises du commerce à distance, les coordinateurs sont rémunérés à hauteur de 1622 euros brut mensuel<sup>80</sup>. Les préparateurs sont quant à eux rémunérés mensuellement de 1603,22 euros soit 1250 euros en salaire net. La différence de salaire est seulement de 15 euros lorsque l'on compare au salaire net des coordinateurs qui est de 1265 euros net. Seule l'augmentation du salaire selon l'ancienneté peut devenir le motif d'une prolongation de l'engagement et du gain à devenir et rester coordinateur en restant dans l'entreprise.

Avec la grille des salaires négociée au sein de l'entreprise à partir de la CCN du commerce à distance, Stéphane est sur le troisième et dernier échelon d'augmentation de son salaire comme coordinateur. Avec ses plus de 8 ans d'ancienneté et trois jours, son salaire brut est de 1720 euros brut soit 1342 euros net, ce qui établit une différence de 92 euros, plus attrayante qu'au premier échelon. Mais à titre personnel et malgré les primes d'ancienneté, d'intéressement et de participation aux bénéfices du groupe, ce salaire ne lui convient plus en raison du travail qu'il fournit, du peu de reconnaissance de ses compétences de terrain et de ses savoirs sur l'organisation du magasin.

#### **Extrait d'entretien 16**

80 . Voir Article 1-1-4-1 de la Négociation Obligatoire de l'entreprise. Source : <https://www.legifrance.gouv.fr/>. Consultable en Annexe 9.

**Hugo** : Je me souviens que Brian me disait que Coordo' ça ne l'intéressait pas parce que la différence entre un salaire de 35 heures et de coordo'...

**Stéphane** : C'est 30 ou 40 balles sur le net. Justine elle touche 1260 à peu près et moi je touche 1330. C'est 50 euros. C'est pas énorme. Ça permet de vivre ta vie...Bon, après, on a pas d'enfant. Mais si on veut faire un gros voyage en vacances, il faut qu'on mette de côté. Faut qu'on pense à en mettre de côté si on veut faire ça.

**Floriane** : Après on est bien, on mange comme on veut. [...]. Il a le foot aussi.

**Stéphane** : Oui et je suis à fond dedans.

*[ 2 heures 15 minutes] T'es à la FFF ?*

Comme tous les licenciés de foot. [Blague, rire]. Moi je suis arbitre dans le district et je suis rémunéré. Je peux évoluer aussi [inaudible]. Après faut passer un diplôme pour être directement à la FFF. Je suis payé 32 euros le match et j'ai 80 centimes de frais kilométrique. Ce week-end je me suis fait 60 euros pour 1h30 de match. T'enlèves l'essence bien sûr. Non imposable c'est dans ta poche. Avec le prix de l'essence faut dire que ça devient un peu limite. [...]. Moi j'essaie de viser un peu plus haut aussi. Après faut que je sois observé par l'arbitre officiel pour être pleinement validé. Il regarde ta posture et ton attitude sur le terrain. Si tu veux monter, les matchs seront aussi plus chers.

*[ 2 heures 20 minutes] Et dans la perspective d'avoir la formation chez DE et ce plaisir là à toi...*

**Stéphane** : Ah ça me ferait rester. En fait, j'aimerais juste avoir 100 à 150 euros par mois en plus. Je demande pas un salaire de ministre. Je veux que mes compétences soient plus reconnues. Après, je sais que je suis dans un confort un peu planqué.

**Floriane** : Et pourquoi il [Stéphane] demande ça ? Par exemple, si il y a un accident sur le lieu de travail. Si quelqu'un se blesse, il est apte à gérer. Si aucun des responsables n'est là, il peut gérer la journée. Les responsables et le directeur ont confiance. Parfois le directeur se permet de partir plus tôt.

**Stéphane** : Il me donne les clefs en me disant qu'il a confiance en moi. C'est vrai qu'en plus parfois les responsables sont fatiguant et ils te mettent des bâtons dans les roues. Parfois t'es content qu'ils se barrent pour pouvoir gérer ta journée comme tu l'entends. Lui il voit juste un tableau qui lui indique qu'il y a des choses sur une journée qui n'ont pas fonctionné. Il commence à ronchonner alors que moi derrière je sais ce qui n'a pas marché. Je sais qui va arriver et avec qui ça va tanker les prép' derrière.

**Hugo** : Entre le bureau et les secteurs ...

**Floriane** : Les chiffres c'est bien mais faut voir le terrain.

**Stéphane** : Il vient du terrain mais y'a longtemps. Guillaume et Wil' ils viennent plus. Agathe donne des coups de main si t'es dans la galère.

**Huo** : Agathe vient du sud non. Elle disait qu'elle était beaucoup sur le terrain.

**Stéphane** : Oui mais elle a un peu oublié dans le magasin, il est pas investi.

**Floriane** : Oui mais c'est pas son objectif. Soit indulgent.

**Stéphane** : Oui mais entre pas s'investir et rien faire de ses journées. Puis il se blesse constamment.

**Hugo** : Mais est-ce que Drive Express c'est l'avenir de tout le monde ?

**Floriane** : Non, c'est ça qu'il faut comprendre.

*Entretien au domicile de Floriane et Stéphane le 25 janvier 2022.*

*Stéphane, 8 ans d'ancienneté au poste de Coordinateur expert.*

*Floriane, 4 ans d'ancienneté, préparatrice du PGC en temps complet.*

Afin de rehausser son salaire Stéphane travaille pour la Fédération Française de Football à un niveau local. Cette activité lui permet de conserver un pied dans un loisir qu'il a longtemps pratiqué mais dont des blessures, au doigt et au dos, ne lui permettent plus de pratiquer en tant que joueur. Cette activité sert également à amener un complément à son salaire en étant rémunéré pour son arbitrage. Le lien entre son activité sportive et son travail se manifeste dans le souhait de progresser et de grimper des échelons pour arbitrer des matchs plus importants sur le terrain de foot et pour encadrer des équipes dans un magasin. Comme c'est aussi le cas pour Wilfried, le lien entre management footballistique et celui des équipes de magasin pointe dans son discours. Pour arbitrer des matchs plus importants, il doit veiller à son attitude d'arbitre et son impartialité dans ses décisions en suivant les règles du jeu. Une position similaire à celle qu'il doit exercer dans le magasin comme coordinateur.

Stéphane est à la fois un responsable en devenir avec les capacités requises mais stagne au même niveau statutaire que les autres préparateurs en secteur. Dans cette situation, les coordinateurs dont il fait partie cherchent à valoriser au maximum leur position en s'extrayant du flux du « sale boulot », des tâches et des postes les plus intenses et monotones. C'est pour ces raisons que lorsqu'ils sont en secteur, les coordinateurs se placent à la réception des produits après les avoir déchargés des camions. Pendant les réceptions, leur déplacements sont réduits et ils profitent de cette posture pour faire du monticule de cartons sur les palettes leur point de contrôle depuis lequel ils donnent leurs directives et désignent qui se place en préparation, qui est préposé au décrochage et qui vient éventuellement aider pour réceptionner. Lorsque les réceptions sont closes, ils gèrent les stocks de leur secteur depuis le bureau des responsables. Veillent à ce qu'il n'y ait pas d'erreur sur les réceptions et programment les commandes aux fournisseurs de proximité extérieurs à l'enseigne. Ils travaillent sur les « projets » de leur secteur comme la réorganisation des emplacements des produits ou la logistique des espaces de stockage des zones tampons. Ils re-

viennent en secteur pour manager leur équipe ou un préparateur en particulier après avoir jeté un œil sur son tableau de productivité. Dans le bureau leur activité est très similaire à celles des responsables dont ils partagent certaines tâches. Ce partage de l'activité est plus fort dans le cas de Stéphane en raison de son ancienneté et sa grande implication.

La sélection des coordinateurs se fait sur un critère que l'on retrouve dans la description des team leader en général. Ils se démarquent par une grande efficacité, une forte application et ils sont très demandeurs de polyvalence ou de diversité de postes dans toutes les équipes. À l'instar de cette description, les préparateurs qui adoptent ce comportement productif exemplaire se prédisposent à être choisis par les responsables pour devenir coordinateur. Pour conserver leur légitimité, ils doivent cependant maintenir ces comportements et leurs compétences productives en plus de devoir gérer la cohésion de leur équipe et la cohérence entre les activités avec les autres équipes du magasin. La mission des coordinateurs n'est pas seulement de gérer son équipe mais d'assurer le suivi de l'avancement de la production à l'échelle du magasin ce qui se traduit dans leur langage par « la vision Magasin ». Si les préparateurs étudiants ont seulement à se concentrer sur leur tâche de préparation et se montrent polyvalents sur les postes les plus intenses, les préparateurs à temps plein doivent adopter une vision « secteur » pour organiser le bon déroulement de la préparation sur la journée. De leur côté, les coordinateurs doivent se tenir informés de l'avancée dans chaque secteur pour ne pas créer de ralentissement ou de désordre comme cela peut arriver.

#### Extrait d'entretien 17

**Hugo** : [...] Faut faire un truc en particulier en fait pour être coordo' et coordo' expert ?

**Romain** : T'as une grille de compétences. En gros t'as 35 heures, coordinateurs débutants, au bout de 9 mois t'es coordinateur et après t'as coordinateur expert. C'est en fonction du job que tu fais et que tu veux faire on atteint pas le même niveau sur les items.

**Hugo** : Et coordo' expert, c'est une histoire de compétences ou c'est une histoire de temps ? Une formation en plus ?

**Romain** : Non c'est tes propres compétences, comment tu gères.

**Hugo** : Genre sur la façon dont tu gères les commandes aux autres fournisseurs ?

**Romain** : Non ça va être plus sur ... ta vision du métier évolue. Toi tu vois quand tu viens t'as une vision qui est réduite, enfin qu'est limité plutôt, à la prép' si faut faire de la prép' et de la récep' si faut faire de la récep'. Limitée sur la journée au final. Une fois que t'as fini ta journée c'est bon. Alors que quand t'es 35 heures on te demande un peu plus un regard sur ton secteur. Anticiper sur ton surplus, mettre de l'animation sur ton secteur. Coordinateur on va te demander d'élargir encore un peu plus

pour être plus sur une vision magasin. [...]. Quand tu es sur ton secteur tu es censé avoir une vision magasin. [...]. Pour reprendre tu vois, je pense que la dif<sup>o</sup> coordinateur expert et tous les autres c'est plus ... c'est toujours une question de titre (mais aussi) l'image que tu renvois au gens qui sont externes à l'entreprise [...]. Mais tu vois pour terminer sur la vision magasin.

**Brian** : En fait c'est quand tu te préoccupes pas que de ton secteur.

**Romain** : Quand t'es en 35 heures tu t'assures que ça se passe bien dans ton secteur. L'idée de la vision *drive* c'est de s'assurer que tous les secteurs vont bien. Techniquement tu pourrais être tout seul dans le magasin sans aucun temps plein (en main d'œuvre) et que tout roule.

**Brian** : Quand t'es une matinée avec moi par exemple. J'exagère un peu.

**Hugo** : Mais ça lui été arrivé à [Prénom] aussi d'ouvrir un matin.

**Romain** : Ouais j'crois que t'as raison. Et franchement c'est pas agréable d'être le seul 35 heures dans tout le magasin. Ça met une p'tite pression.

*[La discussion se termine. Guillaume veut parler du fait qu'ils a conscience que les étudiants ont leurs études à côté mais que parfois ils sont pas assez actifs. Je vais terminer mon créneau.]*

*Échange informel avec Romain et Brian.*

*Romain, Coordinateur au moment de l'échange,  
Coordinateur expert en fin d'enquête, 4 ans d'ancienneté.*

*Brian, préparateur en temps plein, 5 ans d'ancienneté.*

La « vision magasin » est en fait une prérogative des coordinateurs dans laquelle ils doivent anticiper l'activité du magasin à l'échelle de la journée. En tenant compte de l'imprévisibilité du flux des commandes, des commandes express et de l'arrivée des clients. Les coordinateurs doivent veiller à l'avancée des préparations dans chaque secteur en tenant compte du matériel à disposition. Leur rôle est alors de garantir un équilibre matériel entre chaque secteur en tenant compte des caisses de préparation et de la disponibilité des emplacements de stockage en zone tampon. L'attention portée à tous les secteurs vise à prévenir d'un dysfonctionnement matériel qui pourrait avoir un impact sur la gestion des flux de préparation et de clients.

#### Extrait d'entretien 18

**Hugo** : Et en coordo' c'est quoi que tu dois faire de plus particulier en dehors de la prép' et l'organisation ? Être polyvalent sur les secteurs ?

**Stéphane** : Alors oui...les 35 heures quand on les forme on fait en sorte qu'ils soient bons dans le secteur. Pro' sur le secteur. C'est un défaut pour moi qu'on a réussi à corriger au fur et à mesure. Quand tes collègues sont en galère dans d'autres secteurs tu n'y fais pas toujours attention. Parce que si

ça s'est bien passé dans ton secteur et que t'as plus de prép', tu penses que tu n'a plus qu'à livrer. Sauf que si ton collègue du Frais ses prép' ne sont pas finies tu peux pas livrer une commande si le client arrive. Aucune utilité alors. J'ai repris [Prénom] une fois parce qu'ils voulaient mettre zéro en PGC. Nous au Frais on était bien en avance. On s'est mis sur les prép' de 14 h mais on avait plus de caisse. Au PGC ils avaient tout fais, hyper en avance sur la journée, de 12h à 19 h, mais nous plus de caisse. Utilité ZÉRO. Alors tu mets bien tes collègues de l'après-midi mais nous les prochains...

**Hugo** : Est-ce qu'il faut pas acheter plus de caisses ?

**Stéphane** : Non. Le défaut c'est... Guillaume avait peur qu'on fasse une grosse journée. Mais ce qu'il aurait du faire c'est arrêter après les prép' de 14 heures et juste faire les retombées. Ensuite aider le Frais pour finir la réception même si tout va bien mais comme ça...[S : Comme ça il n'y a pas de secteur malade]. Comme ça tout le monde fait rapidement du surplus ou de la réog' dans son secteur.

**Hugo** : Et quand t'as des express qui tombent et que tu n'as plus d'emplacement tampon...

**Stéphane** : Et une prép' de 19h qui est prête depuis midi ça sert à rien. Qu'est-ce qu'on en fait ? Ça prend de la place. Il faut savoir faire stock par stock. Tout le long de la semaine on peut se permettre d'attaquer l'après midi le matin, parce qu'on a moins de commande. Mais le samedi avec 600 commandes et des retombées, sans emplacements tampon comment tu fais. Il faudrait quasiment 300 milles caisses et on n'a pas. Même si au frais on a les cogit vertes.

*Entretien au domicile de Floriane et Stéphane le 25 janvier 2022.*

*Stéphane, 8 ans d'ancienneté au poste de Coordinateur expert.*

*Floriane, 4 ans d'ancienneté, préparatrice du PGC en temps complet.*

À travers l'exemple que nous présente Stéphane nous comprenons l'importance de son rôle dans l'anticipation et le maintien du flux tendu. Il s'agit aussi du maintien de la cohérence de la parcellisation du travail de préparation de commande dans les différents secteurs.

Le comportement productif exemplaire des coordinateurs leur permet d'accéder à ce poste et ils en maintiennent une partie pour légitimer leur autorité. Fort de leurs compétences en préparation ou en livraison, ils se placent de temps à autres à ces postes pour maintenir leur niveau de productivité. Ils organisent des challenges auxquels ils participent et gagnent bien souvent. Ils se montrent très compétents sur l'ensemble des tâches et des postes de préparation, de planification de l'activité ou encore de management des équipes. Ils peuvent ainsi profiter de cette posture pour s'extraire du flux et de son intensité. En réception, ils n'ont plus à faire face au flux clients ou au flux des retombées en préparation. Ils attribuent la gestion des flux les plus variables sur les étudiants et leurs collègues non coordinateurs pour se concentrer sur les gestions de flux plus stables. En ce sens, ils peuvent mieux se réappropriier leur travail en choisissant parfois ce qu'ils souhaitent faire en priorité. Lorsque les plannings ont été bien organisés et que les étudiants assurent

préparation et livraison ce sont des temps de repos non comptabilisés qu'ils peuvent s'aménager ou du soutien de l'activité à vitesse réduite.

Le statut de coordinateur est ainsi un exercice d'équilibriste dans lequel le salarié doit se montrer exemplaire et performant en assurant des tâches de nature très différentes entre « le terrain » et « le bureau ». Contre une faible hausse de leur salaire, ils échappent au double flux des commandes et des clients mais la réappropriation de leur travail reste contrebalancée par une plus grande multiplication des tâches qui tantôt apparaissent comme une diversification reposante mais parfois une ré-intensification de leur planning.

L'exercice d'équilibre ne se situe pas seulement dans celui du maintien du flux de produits à commander, réceptionner, préparer mais également dans le rôle de manager puisque le coordinateur doit assurer des relations pacifiées mais hiérarchiques avec les autres préparateurs.

Les relations entre les coordinateurs et les préparateurs se construisent de façon horizontale et peuvent parfois même devenir amicales dans l'esprit du management ludique quotidien. Les coordinateurs partagent premièrement une proximité d'âge avec les étudiants. Ils sont âgés entre cinq et huit ans de plus que les étudiants et peuvent parfois avoir le même âge. Cette proximité floute le rapport hiérarchique, le pacifie ou le complexifie du côté des coordinateurs lors de situations posant un problème où malgré le statut général de « collaborateur » ils doivent réaffirmer leur titre hiérarchique de coordinateur.

La proximité d'âge va de pair avec une proximité dans les centres d'intérêt et de loisir. Wilfried et Stéphane qui jouent tous les deux à un jeu mobile de management footballistique partagent cet intérêt avec certains préparateurs étudiants qui s'intéressent eux aussi au football. Trois préparateurs étudiants et fans de football (Jimmy, Émilien et François) ont commencé à y jouer et à échanger des astuces avec les coordinateurs. Dans des relations principalement masculines, le football et le sport en général occupe une place particulière puisqu'elle pacifie les relations entre les statuts ou les titres hiérarchiques. Cela crée de l'entente entre les parties qui facilite les demandes et les fait mieux accepter. C'est le cas lorsque Wilfried ou Stéphane ont des demandes particulières comme la réorganisation des étagères ou une tâche annexe interrompt le préparateur dans son travail. Également lors de recadrages sur certaines tâches ou informations enregistrées sur les « TP » qui sont parfois négligées par certains et nécessitent une discussion. Le management par *challenge* auquel participent les coordinateurs et coordinatrices joue aussi ce rôle de pacification. Ils horizontalisent les places le temps d'une compétition et rapproche les salariés dans le cadre d'un management ludique. Les coordinateurs n'ont pas le même statut mais sont aussi les mêmes « collaborateurs » qui eux aussi participent à la production et peuvent parfois se faire dépasser.

En s'investissant eux-mêmes dans la production tout en étant moteur de l'implication des autres salariés par le management ludique, lui-même renforcé par des ententes liées à une proximité d'âges et de centres d'intérêt, les coordinateurs sont un rouage essentiel dans le processus d'implication contrainte en pacifiant les relations hiérarchiques. Un procédé essentiel pour débloquent des situations de forte intensification de l'activité en mettant en place des *challenges* et en poussant la productivité des préparateurs et préparatrices qui peuvent s'identifier aux comportements exemplaires de leurs coordinateurs.

Dans le cadre de relations personnelles entre eux et un préparateur, ils sont aussi les opérateurs du « management désincarné » qui raisonnent par objectifs chiffrés et informations numérisées. À l'instar des responsables et comme nous le verrons plus particulièrement dans le cas de Wilfried, les coordinateurs s'appuient sur les tableurs de productivité et les informations enregistrées sur Magistore pour intervenir auprès de leur préparateur si besoin. Si leur management est désincarné c'est parce que les informations et leurs producteurs font l'objet d'un calcul et d'un traçage rationnel qui fournit des chiffres mobilisables par n'importe lequel des responsables ou coordinateurs. Les chiffres objectivés par le panoptisme numérique prennent également un caractère incontestable.

Lorsque Stéphane reprend un préparateur qui a mal fait une tâche, l'échange est apaisé par la relation hiérarchique horizontalisée dans laquelle il réaffirme néanmoins son titre d'autorité. Le sujet et les arguments de la discussion deviennent purement techniques avec les informations numérisées. Si Stéphane fait une remontrance à l'un des membres d'une équipe, ce n'est pas en raison de présuppositions sur son implication défectueuse mais sur la base de chiffres quantifiés et d'informations enregistrées par le « TP » et « Magistore » qui sont incontestables. Si une information manque, ce n'est pas à cause de la machine qui ne peut enregistrer ce que l'on n'y a pas inscrit et dont les calculs sont justes. Son management devient alors désincarné puisque ce n'est pas lui personnellement qui lui demande de faire attention mais la machine organisatrice de l'activité qui détecte les erreurs et les différences entre les informations attendues dans son système et celles qui auraient dû y correspondre. Les progiciels et les outils se substituent à l'action de l'homme qui surveille car si l'ensemble des calculs n'est pas réalisé par un cerveau organique il demeure que ce sont bien les coordinateurs qui vérifient sur un ensemble de tableaux les potentielles erreurs et leur producteur. Il peut s'agir de n'importe lequel d'entre eux ou de n'importe quels responsables bien qu'il demeure une attribution par secteur. Avec le dispositif panoptique, les préparateurs ne sont pas surveillés en acte par les coordinateurs qui de leur côté sont mieux mobilisables sur la production et l'organisation. En revanche le panoptisme numérique permet d'accéder rapidement aux informations produites et de dénicher qui est responsable du

moindre grain de sable dans le système de production du service et de gestion des stocks. Ce fonctionnement permet également de se prémunir contre des comportements subjectifs qui peuvent entraîner des situations de harcèlement trouvant sa source dans un potentiel racisme, sexisme ou favoritisme<sup>81</sup>. Avec les chiffres, tout le monde est logé à la même enseigne, y compris les coordinateurs qui doivent continuer d'assurer une productivité exemplaire dépassant souvent celle des préparateurs étudiant avec des productivités de 400 à 450 lignes de produits par heure.

Dans son travail, Stéphane doit remplir à la fois un rôle productif et un rôle humain de manager de terrain. En y parvenant, son comportement et ses connaissances de l'organisation du magasin l'ont positionné pour devenir lui aussi responsable de secteur. À une période où le magasin manque d'un poste de coordinateur au secteur « livraison », celui-ci lui est refusé en raison du fait qu'il appartient déjà au magasin et que les équipes le connaissent. Pourquoi ce poste qui lui tendait les bras lui a-t-il été refusé ?

### ***Être mobile et rompre les ententes pour avancer***

Pour obtenir une promotion au poste supérieur de responsable, l'entreprise cherche à rompre les ententes afin qu'elles ne parasitent pas la relation d'autorité. La formation et la mobilité dans un autre magasin visent à ce que le futur responsable n'ait pas à devoir gérer des équipes dont certains membres pourraient leur tenir tête en raison d'une entente passée. La promotion au sein d'un même magasin est un cas rare réalisé par Guillaume au prix d'un travail sur lui-même et sur ses relations avec les autres préparateurs de commandes. À cette condition, le directeur régional a accepté que Guillaume prenne un poste de responsable vacant.

La mobilité des salariés hors du magasin d'exercice habituel fait partie du management de l'entreprise et de la formation des futurs cadres du magasin au poste de responsable. Elle est chaudement recommandée par les dirigeants de l'enseigne et constitue le mode opératoire principal par lequel les prétendants au poste de responsable passent. L'un des objectifs de cette mobilité est de rompre les relations préexistantes entre les coordinateurs en passe de monter dans l'échelle des postes et les autres préparateurs de commandes. Si les relations horizontales entre coordinateurs et préparateurs sont recherchées à des fins de management productif, elles deviennent bannies de la relation entre responsable et préparateurs.

81 . Dujarier, Marie-Anne. *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, 2017.

### Extrait d'entretien 19

**Stéphane** : Toujours, quand t'es un étudiant, tu peux évoluer, c'est une très bonne entreprise. Mais sur le long terme, c'est moins ça. Si t'es bloqué sur une seule région, c'est pas bon. Mais tu peux *gaper*. Faut pas de contrainte géographique. La problématique qu'on a, c'est qu'il y a qu'un seul magasin dans la région. Là où il y deux ou trois magasins sur la même ville c'est plus simple. Nous, le plus proche c'est à 150 km !

**Hugo** : Et pourquoi il faut avoir cette mobilité ?

**Stéphane** : Parce qu'il refuse de faire évoluer un gars dans le même magasin et le même secteur. [S : c'est pas très vieux]. C'est pas très vieux. Moi, je le comprends. Mais la problématique ... Par exemple tout le monde n'a pas la même mentalité. Demain je suis ton responsable, on va plus pouvoir discuter entre copains ou collègues de boulot. Je suis ton responsable, ton supérieur.

*Entretien au domicile de Floriane et Stéphane le 25 janvier 2022.*

*Stéphane, 8 ans d'ancienneté au poste de Coordinateur expert.*

*Floriane, 4 ans d'ancienneté, préparatrice du PGC en temps complet.*

### Extrait d'entretien 20

**Romain** : [...]. Mais tu vois le poste de responsable livraison c'est Agathe qui l'a eu. Le poste était prêt à pourvoir, Stéphane il était là, il lui ont pas donné.

**Hugo** : Ouai, faut que ça s'accompagne d'une mobilité ?

**Romain** : En fait, comme tu changes de rôle ils veulent une cassure sur ton passage en responsable. T'as une certaine proximité avec l'équipe et faut la casser pour être responsable. Et à ce qu'il paraît Guillaume quand il était passé coordo' et responsable, moi j'étais pas là on me l'a dit, il avait déjà fait cette cassure avec les autres. [Brian : Ah ouais ?!]. Et comme ça il a réussi à convaincre que la cassure entre lui et l'équipe était déjà faite.

**Hugo** : Auprès du directeur ?

**Romain** : Du responsable régional.

*Échange informel avec Romain et Brian.*

*Romain, Coordinateur au moment de l'échange,*

*Coordinateur expert en fin d'enquête, 4 ans d'ancienneté.*

*Brian, préparateur en temps plein, 5 ans d'ancienneté.*

Avec son expérience et son ancienneté Stéphane a demandé à être formé comme responsable. En 2021, il se voit proposer la formation de responsable dans un autre magasin. Il part pendant six mois dans un magasin d'une autre ville pour ensuite y exercer son nouveau rôle. C'est suite à cette proposition qu'il va tenter de négocier son salaire en vain. La situation dans laquelle ils se trouvent avec Floriane, l'oblige à faire un nouveau choix. Un poste de responsable est disponible à la condition qu'il se mette en mobilité et qu'il déménage dans la ville du magasin où il a passé sa formation.

Avec Floriane ils payent mensuellement l'achat de l'appartement qu'ils habitent et dans lequel ils ont refait la quasi-totalité des pièces (vitrage, sol, électricité). Le déménagement, bien que pris en charge par une aide de l'entreprise, les obligerait à trouver une nouvelle habitation et les prix sont plus élevés dans la ville où ils devraient déménager. De plus, il n'y a pas de poste de 35 heures à pourvoir pour Floriane. Sa demande d'augmentation de salaire par rapport aux grilles de salaire établies pour les responsables n'est pas acceptée par le directeur régional et il « grille » à cette occasion l'opportunité de se voir proposer de futurs postes de responsables.

Après ses 6 mois de formation durant lesquelles ont été pris en charge ses frais de logement, déplacement et d'alimentation, il revient comme coordinateur expert au magasin. Son poste de travail le motive de moins en moins. Il connaît particulièrement bien le fonctionnement du magasin allant même parfois jusqu'à rappeler à ses responsables les réglementations qu'ils doivent suivre. Les responsables se reposent beaucoup sur lui pour faire avancer les « projets » de chaque secteur

Au cours de l'année 2022, l'enseigne a commencé à mettre en place deux nouveaux services qui sont le pain et le jus d'orange. Ce ne sont pas les responsables mais lui personnellement qui est contacté pour informer les responsables et directeurs d'autres magasins sur la manière dont il a mis en place la gestion informatique et pratique de ces nouveaux services. Stéphane connaît les rouages du management et maîtrise les outils informatiques. Pour lui, ces nombreuses compétences et ses investissements sont humainement reconnus par l'encadrement des magasins mais mal valorisés en raison de la grille des salaires. Ses tâches deviennent pour lui rébarbatives. Floriane parle alors de « fuite de compétences ». Elle entend exprimer le fait que Stéphane est trop sollicité par ses responsables et que ses actions que lui permettent ses compétences dépassent le cadre de son contrat et de son statut. Enfin, la direction régionale ne compte pas l'aider suite à son refus de prendre le poste de responsable qu'elle lui a déjà proposé.

## Extrait d'entretien 21

**Stéphane** : De mon côté j'ai trop donné au magasin, à l'enseigne parce que j'ai fait ... du sur-passage de poste. Même le directeur me l'a fait remarquer au début parce que je faisais le travail d'un responsable alors que j'étais payé coordo' expert. Il me l'a dit. J'ai donné ça et en retour je trouve que j'ai pas eu grand-chose. Financièrement ça s'est bien passé pendant 6 mois mais au retour.

**Hugo** : Est-ce que tu attendais plus ?

**Floriane** : Ah c'est la déception totale pour moi. Ils ont promis monts et merveilles.

**Stéphane** : Ils m'avaient dit que je serai « mini-responsable ». Le directeur m'avait dit qu'il demanderait à Wil' de me donner du travail pour pas que je m'ennuie et au final, je fais le même poste de travail. Je devais continuer d'être formé sur différentes chose mais...

**Floriane** : Le projet d'agrandissement de la salle. On lui a proposé d'être formateur coordinateur de la région. Pas mal, ça apporte quelque chose, c'est en *stand-by* quand même.

**Stéphane** : Faut attendre un peu la fin des travaux mais je sais qu'en été ça sera fini. C'est pour ça que j'attends un peu. Pour voir ce qu'on va me donner. Je sais qu'il va vouloir mais est-ce qu'il aura l'autorisation.

*[1 heure 25 minutes].*

**Stéphane** : Après je l'ai croisé entre temps le responsable, tout est possible, il est pas fermé. Mais quand ça sera tranché, ça sera immuable et voilà. La seule chose que j'ai eu en retour, c'est le vrac. On a lancé le vrac. En trémies pour éviter le sur-emballage. J'ai aménagé l'espace, j'ai mis en place le système d'adressage qui n'existait pas de A à Z. Programmer le mot, les adresses.

**Hugo** : A l'échelle du magasin.

**Stéphane** : Oui mais deux autres magasins m'ont demandé de l'aide pour savoir comment ils pouvaient faire. Ils m'ont demandé mon avis parce que j'avais bien mis ça en place sur le magasin. Parce qu'on a été le deuxième magasin ouest à l'avoir et j'ai été le seul volontaire. Le directeur m'a vendu aussi auprès des autres magasins.

**Hugo** : Tu commences à être le référent de certaines choses alors ?

**Stéphane** : Pour beaucoup de choses.

**Hugo** : T'as un truc à négocier derrière ?

**Stéphane** : Mais il propose rien. Un directeur m'appelle moi pour savoir comment on s'organise sur la machine à jus. C'est pas Agathe ou Wil' qui s'en occupent. J'ai failli allé auprès de lui dans une autre ville. Ils reconnaissent mais...

**Hugo** : Ils le reconnaissent humainement en fait...

**Stéphane** : Oui ! ils le reconnaissent humainement.

**Floriane** : Mais pécuniairement... y'a des grilles tu comprends !

**Hugo** : Et toi tu es hors grilles ?

**Floriane** : Non mais les coordinateurs experts dans le groupe sont payés tant.

**Stéphane** : Et je suis bloqué, je suis au maximum. Le directeur me l'a dit que si mon poste de formateur se fait, il va tout faire pour rajouter 100 euros à mon salaire avec un poste à moi. Derrière, ça me montre que c'est pas à l'échelle du magasin. C'est au-dessus que ça bloque. L'enseigne et mon responsable qui fait que je m'ennuie et qu'il me donne pas de travail. Il me challenge pas. Il me laisse libre. C'est bien mais je suis un mec qu'aime le challenge mais il le fait pas. Le seul challenge qu'il m'a donné, c'est le chiffre d'affaire au Fleg où il fallait qu'on soit dans le top 5 France pendant longtemps. Il fallait qu'on entre 10 à 12 % de notre chiffre d'affaire en fruits et légumes. Là-dessus on est troisième et on a fini deuxième l'année dernière. Au début, c'était même pas compliqué à faire parce que j'avais les outils pour. Maintenant c'est des challenges que je maîtrise. Il y a plus de complexité là-dedans. Je l'ai fait en un mois et demi. De mon côté il faut que je continue de challenger Brian dans ce sens. La dernière fois tous les directeurs de la région ouest sont venus, ils étaient impressionnés par notre fruits et légumes. Propre et rangé alors qu'il n'y a rien de fantastique. C'est juste de la rigueur. Wil' met aussi beaucoup d'heures dedans. Il suit beaucoup ses fruits et légumes. Le Frais il s'en moque mais au Fleg, il nous accompagne beaucoup et nous fait confiance à 100%. J'ai décidé qu'il fallait passer les commandes de manière à recevoir le vendredi. Le vendredi, on reçoit 80 % de nos stocks. Il a appuyé ma décision.

*Entretien au domicile de Floriane et Stéphane le 25 janvier 2022.*

*Stéphane, 8 ans d'ancienneté au poste de Coordinateur expert.*

*Floriane, 4 ans d'ancienneté, préparatrice du PGC en temps complet.*

En quelque sorte Stéphane programme son départ, ou maintiendra sa présence, selon certaines conditions auxquelles il espère accéder. Avec le rachat et l'aménagement de la salle de sport attenante qui devrait abriter une nouvelle salle de pause et de réunion il attend d'être formellement désigné comme formateur de futurs coordinateurs avec une meilleure valorisation de ses compétences par une augmentation de salaire négociée individuellement. Le directeur qui le soutient souhaite bel et bien faire de lui un formateur avec une reconnaissance de compétence par une augmentation de salaire de 100 à 150 euros. Mais cette décision reste entre les mains du directeur régional et de la direction générale de l'enseigne. Pour Stéphane, cette perspective est la seule qui l'incite à rester dans le magasin en plus du fait qu'il ne sait pour l'instant quelle formation ou quel secteur pourrait l'intéresser pour prolonger sa carrière et voir enfin son travail et ses compétences rémunérées comme il pense qu'elles devraient l'être. Floriane le soutient dans sa démarche en lui rappelant régulièrement la piste de la validation d'acquis. Avec tout l'investissement qu'il a

engagé dans ses perspectives de carrière, Stéphane garde le cap bien qu'il sente la fin de la course arriver.

### ***Les refus d'entretien symptomatique d'un épuisement au travail ?***

Au cours des demande d'entretien avec les trois Coordinateurs et coordinatrices du magasin mais aussi d'autres préparateurs d'au moins 2 ans d'ancienneté, je me suis confronté à des refus et parfois à un mur de silence. Une prise de recul est importante pour analyser ces refus et notamment celui de Justine comme le symptôme d'un ennui au travail et d'une éternisation qui devient mal vécue.

Justine est coordinatrice et son ancienneté a été valorisée lui donnant le titre de Coordinatrice Experte pendant l'année 2022. Son salaire correspond au second échelon de rémunération avec 1265 euros auquel les coordinateurs accèdent après 5 ans et deux jours d'ancienneté dans l'entreprise.

Son refus est selon toute vraisemblance un indice de son rapport de plus en plus détaché et malheureux à son travail chez Drive Express qui constitue un avenir qui n'est sans doute plus envisageable pour elle. Après trois relances à intervalle d'une semaine, je n'obtiens plus de réponse et j'arrêtai ma démarche. A partir de mes échanges personnels avec elle pendant mes mois d'exercice en préparation et les témoignages en entretien sur sa situation, je tente de comprendre ce refus et en quoi il est un indice de sa prise de distance avec son travail.

Justine a obtenu une licence en Langue Etrangère Appliquée en faculté de langues et culture étrangère en 2017 et travaille chez Drive Express depuis sa seconde année de Licence en 2015-2016. À la fin de ces trois années d'études elle se prépare et passe deux concours pour des écoles d'orthophonie où elle n'est pas reçue. Après ce revers, elle reste au magasin et travaille en temps partiel de 25 heures. Comme elle ne jouit plus du statut d'étudiante, son nombre d'heures par semaine ne peut être plus réduit. Ce temps hebdomadaire apparaissait dans nos échanges comme celui qui lui avait manqué et qui lui aurait permis de se reconstruire un autre débouché professionnel. Finalement, elle reste en tant que 35 heures.

Un matin à 5 heures 40, nous nous retrouvons dans le même transport en commun pour commencer à 6 heures. L'occasion nous est donné d'échanger sur son parcours dans le magasin après ses études. Son expérience aux concours d'orthophonie où elle n'a pas été reçue a été vécue comme un « échec ». Elle me confie avoir profité que son petit ami, avec qui elle venait d'emménager, travaillait déjà ce qui lui avait permis de consacrer du temps à se préparer pour les concours. Suite à cet échec, elle décide de faire une croix sur son projet. Ne sachant que faire elle

retourne au magasin pour avoir un revenu. Elle devient coordinatrice et plusieurs mois plus tard elle tombe enceinte de son premier enfant et accouchera de son second au cours de l'année 2022.

Dans l'exercice de son travail Justine a un tempérament parfois autoritaire avec ses collègues ce qui était une qualité pour faire d'elle une coordinatrice malgré son âge très proche de celui des étudiants qu'elle encadre. Pour le poste de coordinateur, la proximité d'âge agit comme un moteur plutôt que comme frein pour diriger les autres préparateurs et permet un management plus horizontal. D'un côté son ton autoritaire est parfait pour rappeler son statut hiérarchique, d'un autre son âge avec par extension ses centres d'intérêt ou ses façons de communiquer sont des médiateurs pour des relations hiérarchiques pacifiées entre « collaborateurs ». De plus, elle est très performante. Sa productivité avoisine les 450 lignes de productivité ce qui devient un motif pour challenger les personnes intéressées pour dépasser cette performance. Avec ces dispositions, elle incarne aussi le comportement-modèle type attendu d'une team leader, surtout sur son versant productif plus que managérial. Cependant, après une période de grande productivité, sa trajectoire bascule progressivement vers des signes de lassitude et de ralentissement.

La suite des informations que j'ai eues à son propos sont à prendre avec tact bien qu'elles se croisent avec son refus d'entretien. Elles proviennent des entretiens que j'ai pu faire avec certains de ses collègues. Selon eux, à chacune de ses grossesses a correspondu une baisse de son investissement au travail. Ce constat s'est beaucoup renforcé au cours de l'année 2021 avant qu'elle ne déclare sa deuxième grossesse et avant son départ en congés maternité. À l'annonce de sa seconde grossesse, Wilfried la positionne aux machines à pain et à jus. Ces activités demandent un effort physique moins intense où l'on ne se déplace pas en permanence et sans port de charges lourdes. Ses collègues relatent leur stupéfaction lorsqu'ils se sont aperçus qu'elle passait, pour eux, la majeure partie de son temps adosser au radiateur de l'accueil occupé sur son téléphone alors qu'ils avaient veillé à ce qu'elle puisse continuer de travailler à un poste adapté. Ces derniers relatent aussi une grande diminution de son attention et de leurs échanges amicaux. Autour de ce qui concerne la part noble du travail de coordinateur, celle qui préserve le plus du travail physique de préparation, elle faisait déjà en sorte de s'arroger au maximum la gestion des stocks sur ordinateur, réduisant ainsi sa présence en secteur et alimentant des étincelles avec Bastien qui a depuis quitté son poste de préparateur à temps complet.

Le refus de Justine de participer à l'enquête par un entretien est un indice d'une mise à distance du travail qu'elle exerce. Son travail ne lui convient plus alors elle souhaite le mettre à distance sous toute les formes dans lesquelles il pourrait resurgir, au cours d'un entretien sociologique sur le sujet par exemple. Son refus de me voir est un refus de parler d'une expérience de travail qui est devenu malheureuse. Sa position tranche avec celle de Romain qui prend son tra-

vail très à cœur et qui s'est proposé de lui-même pour un entretien, bien que celui-ci n'ait pu avoir lieu.

Ce refus se fonde avec celui de deux autres préparateurs qui ont fait partie d'un groupe soudé de travailleurs étudiants dont a fait partie Pauline. Avec la fin ou l'abandon de leur études, ces derniers ont décliné mes demandes d'entretien. Notamment en prétextant que le canal de communication que j'utilisais n'était pas le leur et qu'ils ne faisaient pas attention aux messages qu'ils recevaient sur le réseau social par lequel je passais. Deux réponses très similaires à un horaire très similaire qui laisse à penser que le refus a été concerté. Tous les deux travaillent depuis plus de cinq ans, comme Justine et Brian, mais à temps partiel en livraison. Nous pouvons analyser leur refus comme une forme d'éternisation qui ne les met pas en bonne posture pour en discuter dans un entretien approfondi. Il correspond aussi à des mises en garde, par ceux qui ont accepté, que certains ne souhaiteraient certainement pas discuter car « l'ambiance n'est pas top en ce moment » et que « beaucoup sont fatigués » de celle-ci.



## CHAPITRE 5 - Wilfried : manager sur le terrain en étant managé par objectif

L'« aventure Drive Express » de Wilfried se scinde en deux étapes distinctes. La première lorsqu'il a travaillé en tant que préparateur à temps partiel étudiant. L'usage qu'il en faisait était centré sur le financement de ses études, la participation aux dépenses familiales ainsi que ses sorties entre amis. La seconde en tant que salarié à temps plein du poste de préparateur de commande en évoluant à celui de responsable de secteur. Après un arrêt suite à l'obtention de sa licence, il retourne travailler dans le magasin et y reste en raison du manque d'horizon professionnel dans le secteur de la chimie de l'eau comme laborantin.

Lors de l'entretien nous retrouvons dans son discours la prégnance de l'esprit managérial de l'entreprise avec l'adéquation entre un esprit sportif et les *challenges*. Dans le récit de son expérience de salarié étudiant, nous voyons comment il s'est réapproprié le management par le *challenge* pour donner sens à son travail. L'intégration de cet esprit d'entreprise et l'ascension au poste de responsable a fait de lui un nouveau représentant du management ludique par la mise en place des défis au travail. Destinataire de celui-ci lorsqu'il était étudiant, il en est désormais prescripteur et mêle dans son discours ses expériences d'étudiant et de responsable pour légitimer l'usage de ce management ludique. Constitué comme une bonne expérience qui participe d'une bonne ambiance au travail lorsqu'il était étudiant il en voit depuis sa prise de poste de responsable la fonction économique permettant de créer de la productivité et de pacifier les relations au travail pour ne pas enrayer la production du service de préparation.

De son expérience étudiante à son expérience professionnelle, c'est une acculturation à la culture de l'entreprise qui transparaît dans son discours. Son parcours montre la réussite du management mis en place dans l'entreprise, qu'il a intégré et qu'il reproduit en poursuivant la mise en place des *challenges* dans son secteur.

L'entretien avec Wilfried s'est déroulé dans le bureau du directeur du magasin. Ce cadre d'entretien sur le lieu de l'entreprise conditionne son discours. Au travail, il est plus qu'ailleurs un représentant de l'entreprise. Ses propos envers le magasin, le management, son expérience étudiante et son travail actuel sont positifs. Il ne présente et ne relève en aucun cas les dysfonctionnements ou les points de tension de son travail ou de celui des étudiants. Les problématiques qu'il souligne sont celles relatives au management des étudiants et des étudiantes mais pas celles liées aux conditions d'emploi ou de travail. Cette posture donne à voir quelles sont ses préoccupations.

pations quotidiennes sur la gestion de l'activité. Dans cette scène où il est assis à la place du directeur et moi sur une chaise en face de lui, il réoriente mes questions et ses réponses, ou se garde de rappeler certaines informations. Lorsque nous évoquons son salaire il ne donne que son salaire brut en omettant les primes qu'il touche en tant que responsable et qui gonfle son salaire réel. Des primes représentant une contrepartie financière que seuls les responsables et coordinateurs touchent véritablement en répondant eux-mêmes aux directives d'un management par les chiffres et à une compétition établie à l'échelle régionale entre les magasins du même pôle régional. Mes questions sur les formations en managements pour tenter d'en saisir le contenu ont rapidement été esquivées.

L'aspect du travail de Wilfried qui nous intéresse le plus est son rapport au management et à l'activité économique du magasin aux deux étapes de son expérience étudiante et de responsable. Étudiant motivé et destinataire du management par le passé, Wilfried occupe à présent le poste de responsable prescripteur mais qui se voit également prescrire par sa direction régionale et nationale des objectifs rationalisés à atteindre.

## ***Du provisoire à la carrière***

### *Financer ses études et soutenir sa famille*

Avant de travailler chez Drive Express à temps plein comme responsable de secteur Wilfried a d'abord fait des petits boulots étudiants.

Pour commencer, il a été préparateur dans une centrale d'achat d'un groupe de la grande distribution alimentaire. Il y a travaillé comme employé saisonnier en contrat à durée déterminée pendant l'été suivant sa Licence 1 de Chimie. Cette première expérience montre déjà son « acharnement » au travail. L'enseigne qui ne recrute habituellement pas d'étudiant au cours de l'année scolaire l'embauche par intérim pour travailler pendant les vacances scolaires. Comme les horaires de cariste s'agencent mal avec l'emploi du temps des étudiants avec des journées allant de 5 heures à 13 heures ou bien de 13 heures à 20 heures, la centrale ne lui propose pas de travailler en même temps que ses études. En revanche elle reconnaît son engagement pendant les deux mois d'été et lui propose de rester travailler en CDI. Souhaitant terminer ses études, il convient avec l'entreprise de venir travailler en CDD par intérim pendant les vacances scolaires. Ses retours ponctuels à la centrale ont suscité d'après lui de l'étonnement chez les préparateurs à temps plein qui étaient agréablement surpris de voir revenir cet étudiant « efficace ».

En Licence 2 un ami de sa promotion lui parle de Drive Express et il commence à y travailler 12 heures par semaine. Pendant 2 ans environ, jusqu'à la fin de sa Licence 3 de chimie, il va tra-

vailler dans tous les secteurs du magasin diminuant ou augmentant son temps de travail selon les périodes de cours et de vacances.

La modulation étant apparue qu'entre 2012 et 2013 chez Drive Express ses responsables de secteurs lui faisaient des avenants de contrat. Le travail des étudiants était alors moins flexible instantanément à l'échelle de la semaine. Sans pouvoir obtenir des informations sur la différence entre la gestion des étudiants avant et après la mise en place de la modulation, nous pouvons imaginer que les étudiants étaient moins sollicités de façon ponctuelle sur une journée pour soutenir le magasin. Cependant, comme nous l'avons déjà présenté, l'augmentation de la flexibilité temporelle est modérée par des stratégies individuelles.

Ce premier travail étudiant pendant ses deux ans de licence lui a permis de financer son code de la route, son permis et d'amorcer l'achat d'une voiture neuve. Il économisait également pour payer les premiers mois de loyer de son futur appartement avec l'intention de quitter le domicile familial. Le temps de sa licence, Wilfried résidait chez ses parents dans un appartement d'un « quartier chaud et qui s'est dégradé ». La petite rentrée d'argent qu'il tirait de son travail était en partie destinée à l'achat de courses afin de soutenir sa famille. Le travail étudiant de Wilfried permettait d'améliorer la condition financière de ses parents et même d'aider sa petite sœur dans le financement de ses études. Leurs parents ne pouvaient lui offrir d'aide financière et l'accompagner dans le paiement d'un loyer.

Le couple parental a émigré d'un pays d'Asie de l'est et a occupé de nombreux petits emplois avant de stabiliser leur situation dans une petite ville de campagne. Ces derniers ont fui des maltraitances faites par le gouvernement dans leur ancien pays de résidence et son souhait de carrière est orienté par l'histoire migratoire de sa famille.

Sa mère appartient plutôt aux classes populaires précarisées et travaille depuis leur arrivée dans les métiers du *care* et de l'aide à domicile. Son père faisait partie des classes populaires précarisées avant de rejoindre les classes populaires plus stabilisées. Il est aujourd'hui un petit patron qui possède un commerce d'épicerie du monde après avoir cumulé des emplois en intérim en centrale d'achat et des CDD comme employé dans des épiceries de proximité.

Les questions que je lui pose pendant l'entretien sur l'équilibre financier de la famille n'ont pas eu de réponse et il semblait difficile d'aborder la question. L'entretien se déroulant sur le lieu de travail, il était moins aisé pour lui de répondre à des questions sur le sujet familial plutôt que sur son travail. Nous ne savons donc pas si lui et sa famille ont réalisé une demande de bourse qui peut-être était destinée aux dépenses alimentaires.

## *Un retour définitif*

Son travail à côté de ses études de chimie comme préparateur de commande prend fin après l'obtention de sa licence. Il quitte ses parents pour s'installer dans son propre appartement et il commence à chercher du travail en laboratoire. Son souhait était de devenir laborantin spécialisé dans la chimie de l'eau afin de découvrir des systèmes de purification de l'eau efficaces. L'objectif d'alors est de se constituer une expérience dans le domaine avant de travailler pour des ONG dans les pays d'Asie de l'Est d'où sont originaires ses parents.

Mais ce projet ne va pouvoir aboutir. Environ un an après avoir quitté ses études et le magasin, Wilfried n'est pas parvenu à se faire embaucher en laboratoire et les ONG qu'il contacte n'acceptent pas ses candidatures sans une expérience mieux constituée que les stages qu'il a réalisés au cours de sa licence. C'est alors qu'il va fortuitement croiser son ancien responsable de secteur qui travaille toujours au magasin. Ce dernier lui confie que le magasin est en mauvaise posture à la suite de départs et qu'il est lui-même fatigué par l'accumulation du travail entre le bureau et le terrain. Wilfried lui fait également part de sa position délicate et de sa situation financière qui va commencer à se dégrader avec le paiement du crédit de sa voiture. Son responsable lui propose alors de revenir au magasin comme préparateur à temps complet. Wilfried y gagnera un salaire et lui pourra faire confiance à un préparateur déjà formé.

Wilfried décide d'accepter de revenir mais avec une aspiration purement financière. Son retour se réinscrit dans une perspective temporaire afin de rétablir sa situation financière et poursuivre sa recherche d'emploi dans le secteur de la chimie de l'eau. Il continue d'essayer les refus d'embauche en laboratoire spécialisé ce qui va l'amener à reconsidérer une nouvelle fois ses aspirations professionnelles.

Concomitamment son responsable avec qui il entretient de bonnes relations commence à lui transmettre le fonctionnement plus général du magasin. Wilfried se présente comme « quelqu'un de curieux » qui malgré des situations qui peuvent s'imposer à lui y trouve toujours quelques choses à apprendre et des rencontres qui peuvent lui profiter. Il va donc s'investir de plus en plus dans le magasin y accordant même de plus en plus souvent des heures supplémentaires qu'ils acceptent de faire gratuitement et au cours desquelles il commence en fait à se former auprès de son responsable. Il commence alors à s'intéresser à la construction des tableurs de productivité ou encore la gestion des arrêts maladie. Du fonctionnement de la grande distribution et du commerce en ligne dont il avait qu'une expérience en tant que préparateur de commandes, il va finalement chercher à en comprendre tout le fonctionnement jusqu'à ce qu'il annonce à son directeur qu'il se donne « un an pour devenir responsable ». Il se saisit de la feuille de mission que lui confie son responsable et en 9 mois acceptera la proposition qu'il lui sera faite de prendre un poste de res-

possible dans un autre magasin pour se former au poste. Son objectif est tellement clair et l'évolution de sa carrière si rapide qu'il omet pendant l'entretien sa courte évolution comme coordinateur.

Pour devenir responsable, Wilfried est passé par l'étape de mobilité. Celle-ci s'est bien mieux réalisée que pour Stéphane puisqu'il est parvenu à négocier son retour dans le magasin où il avait commencé à travailler. En 2015, il part travailler dans un magasin d'une autre ville pour y suivre sa formation. Il y reste 3 ans au cours desquels il va aussi se former au maniement de gerbeur en validant les CACES 1 à 3. En 2018, il se confronte légèrement avec son directeur à qui il demande de revenir sur le premier magasin pour rester dans l'enseigne et revenir dans sa ville d'accroche. Dans le cas contraire, il lui annonce qu'il partira et qu'il démissionnera si nécessaire. Sa demande fut acceptée et c'est ainsi qu'il reviendra dans le magasin actuel au poste de responsable de secteur « Frais » et « Fleg ».

#### Extrait d'entretien 22

**Hugo** : D'accord. Pour revenir sur une chose que tu m'as dite, ta femme tu l'as rencontrée quand tu étais étudiant dans le magasin ?

**Wilfried** : Non à temps plein et elle était étudiante.

**Hugo** : Elle a pas continué ?

**Wilfried** : Non, elle est partie quand je suis allé me former.

**Hugo** : On en avait parlé, tu es parti car c'est mieux pour solidifier le respect ou l'autorité sur les équipes...

**Wilfried** : Je vais t'expliquer...je suis parti d'ici en novembre 2015 où je suis passé responsable à [Ville E]. Pourquoi je suis pas resté ici à attendre de devenir responsable. D'abord ici il n'y avait pas la place et moi j'étais mobile. Pour que ça aille vite j'étais prêt à aller à droite et à gauche pour passer responsable. Il y avait une opportunité à [ Ville E ] alors j'ai pas hésité. Deuxièmement si je passais responsable ici...c'était possible mais je me voyais mal collègue avec un temps partiel et être son responsable le lendemain. Certains auraient fait la part des choses mais...étant jeune responsable, en tout honnêteté c'était compliqué. J'ai préféré aller dans un autre magasin où je restais jeune mais où personne ne me connaissait avant. Comme ça je pouvais un peu plus imposer ma patte.

**Hugo** : La frontière...

**Wilfried** : Et moi, avoir moins de gêne ou de scrupule à remettre quelqu'un à sa place.

**Hugo** : Et il y a aussi le fait que l'équipe change régulièrement aussi... C'est important que tout le monde passe par ce système-là ?

**Wilfried** : C'est mieux mais tu vois Guillaume il est passé de temps plein à responsable en restant ici.

*Entretien avec Wilfried en avril 2022,  
10 ans d'ancienneté et Responsable du secteur Frais.*

C'est en pleine légitimité que Wilfried revient au magasin où il a commencé à travailler, fort d'une expérience comme préparateur à temps partiel étudiant et comme préparateur à temps complet qui a grimpé les échelons rapidement. Un parcours qui se parachève en revenant là où il le souhaitait en tant que responsable de secteur.

Son expérience personnelle comme préparateur étudiant est un atout de poids dans ses relations managériales avec les étudiants. Il renforce l'identification que peuvent avoir les étudiants et il y puise une solide légitimité dans son travail de responsable qui vient du terrain « en secteur ». Malgré quelques évolutions du travail de préparation et du matériel, il connaît en partie l'état d'esprit des étudiants et les ficelles du métier ce qui lui permet d'anticiper les « mauvais comportements » et connaître gestes techniques des étudiants. Lors d'un de nos échanges dans le bureau relatif au suivi de ma propre productivité, il s'appuyait sur la situation de sa petite sœur qui travaillait alors à côté de ses études. En mobilisant ces expériences personnelles et familiales, il devient plus proche subjectivement des étudiants. Elles le rendent plus sensible et attentif à la situation des étudiants et l'ensemble des salariés du magasin lui reconnaissent son attention à l'égard de l'expérience des étudiants.

Wilfried a une posture ambivalente. D'un côté, il reste sensible aux difficultés des étudiants. Si l'un d'entre eux peine à concilier ses études et son job de préparateur, il veille à ce qu'il trouve au travail une ambiance qui lui permet de se ressourcer au travail. Cela fait partie de son management puisqu'un étudiant qui reste motivé au travail assure une bonne productivité. En revanche si cela n'est plus le cas, il va chercher à discuter avec l'étudiant pour savoir s'il est peut-être nécessaire qu'il travaille moins ou qu'il arrête. Il reste à l'étudiant de faire son choix qui est lui déterminé par le paramètre de la situation économique comme cela a été le cas de Stéphane.

D'un autre côté, son travail et de plus en plus préoccupé par une gestion économique des salariés étudiants. Malgré une posture attentive, la mission principale de responsable de secteur de Wilfried est la gestion de l'activité par l'ajustement de la force de travail au volume de commandes prévisionnelles. Une mission que nous allons tenter de comprendre en abordant son rapport au management et aux outils de gestion panoptiques.

## ***Esprit d'équipe***

Dans son récit Wilfried décrit de manière enjouée les deux années qu'il a passé chez Drive Express à côté de sa licence. À ma demande, il m'a plusieurs fois raconté comment il avait vécu cette période d'effervescence où « ça courait dans tous les secteurs pour les *challenges* ». Le ton qu'il adopte pour en parler est le même que celui employé par Stéphane et Brian.

Lorsqu'il a été recruté, Wilfried présentait des dispositions au travail d'équipe et des aptitudes physiques importées de son activité sportive dans un club de football. Chez DE, le management des équipes pour atteindre la productivité correspond à ce qu'il vit lors de ses entraînements sur le terrain. Dans son équipe, il est souvent désigné comme capitaine de l'équipe et dispose d'un *leadership* qu'il va transposer dans ses relations avec ses collègues pour les *challenger*. La course à la productivité est pour lui une extension de sa pratique footballistique et l'aide à faire passer le temps au travail plus rapidement dans une atmosphère ludique. On retrouve chez lui le goût de la compétition et du dépassement de soi que nous avons vu chez Pauline et Brian.

### **Extrait d'entretien 23**

**Wilfried** : Je parlais tout à l'heure de curiosité. J'aime bien apprendre. J'aimais bien lire...pas des livres de management mais de commerce avec des notions sympa, qui peuvent être utiles.

**Hugo** : T'entretenais ça ?

**Wilfried** : Avant que je sois responsable et encore aujourd'hui, je lis des choses. J'adore le foot aussi et tous les livres ou documentaires sur le football m'intéressent. Mais pas que sur la technique, plutôt sur le management, les causeries d'équipe, qui sont pas complètement le foot.

**Hugo** : Les causeries ?

**Wilfried** : T'as déjà regardé des documentaires sur les sports collectifs ? Avant un match important l'entraîneur, le coach, réunit tout le monde dans une salle. Il présente le match et l'équipe de l'adversaire. Pour savoir à quel joueur ils ont affaire, quel schéma tactique ils vont utiliser. Il détaille les points forts et faibles de l'adversaire. Un discours pour souligner l'importance du match, un bon discours pour souder l'équipe. Motiver. Dans ces moments-là, tu t'aperçois qu'il y a des coachs qui sont forts et qu'ils savent bien parler. Utiliser les bons mots selon les bonnes personnes. C'est ce que j'ai appris dans ce genre de documentaire ou de bouquin. Je parle pas avec toi comme avec Stéphane etc. Tu adaptes ton discours par rapport à la personne. Comme tu la connais tu peux être plus efficace sur la manière dont tu parles. Toutes ces choses que tu apprends et dont j'avais pas connaissance. La façon de parler, de se déplacer.

**Hugo** : Jusqu'à la façon de se déplacer.

**Wilfried** : Oui. Le ton de ta voix. Utiliser des moments de pause, parler vite ou calmement. Comment animer une réunion. C'est chose là sont importante au niveau de la formation. Des réunions plus participatives ou directives.

**Hugo** : T'es abonné à un magazine de management ou quelque chose du genre ?

**Wilfried** : Non pas vraiment. A Noël dernier... parfois tu as des biographies d'entraîneurs qui sont connus comme Zidane. Je sais pas si tu suis un peu le foot.

**Hugo** : Lilian Thuram avait sorti un livre je crois.

**Wilfried** : Voilà. Parfois c'est intéressant d'avoir le ressenti des joueurs. Zidane parle de son moment où il prend la parole devant les joueurs. Didier Deschamps en 2018 aussi. Parfois y'en a qui disent juste, « bonne chance ». Parfois t'as des joueurs qui sont tellement connectés que ça suffit. Parfois faut toucher leur égo pour qu'ils se rebiffent et qu'il soit plus offensif sur le terrain par exemple.

**Hugo** : Toi tu t'inspires de ça pour motiver au frais ? Comme l'année dernière tu nous avais reboosté un moment...

**Wilfried** : C'est ça ! Et parfois j'adapte le discours par rapport au préparateur. C'est la même chose. Pour certains, il suffit de dire que tu sais qu'il en a les capacités et pour d'autres, il faut redonner du sens. Rassurer. Dire que tu sais que ce n'est pas top mais que tu vas y arriver.

**Hugo** : Et ça, ça te permet de remotiver individuellement les étudiants pour ensuite atteindre les objectifs du magasin.

**Wilfried** : Voilà. Parfois tu piques un peu l'égo des gens. En entretien « regarde tu as vu celui-ci ! t'as pas honte, il est en train de te fumer en prod. Il est là que depuis 3 mois ». La personne qui a de l'égo va te donner une date pour qu'il se remette en forme. Et là très bien. En revanche, si je suis face à une personne qui manque de confiance en elle, je la mets plus bas que terre. J'ai tout perdu là. Adapter en fonction du profil, de la personnalité du préparateur. Parfois il y a des collaborateurs pour qui ça ne dure pas longtemps mais... tu fais tes prod' peu importe la manière mais tu fais tes prod'.

**Hugo** : Et toi tu as galéré au début ? C'était les même prod' quand tu as commencé ?

**Wilfried** : Un peu moins car le secteur n'était pas le même. En fait j'ai galéré parce que et en même temps pas tant que ça. Au début tu te familiarises avec un nouvel environnement, avec tes nouveaux collègues, les produits, parfois du nouveau matériel. Ça l'a fait mais j'ai pas de honte de le dire... Enfin, de demander à mon responsable de secteur qui était le best en préparation. Je suis allé lui demander comment il faisait et le lendemain, j'étais à son niveau.

**Hugo** : Quoi comme astuce ?

**Wilfried** : Des choses qu'on sait pas forcément et qu'on m'avait pas dites lors de la formation. Et le lendemain, j'étais à son niveau.

**Hugo** : Et c'est du genre, prendre le produit d'une même étagère ensemble ?

**Wilfried** : Oui. Rentrer 3, au lieu de scanner plusieurs fois le code-barre. En plus à l'époque il y avait des sacs que tu mettais dans une caisse. Tu perdais plus de temps à mettre dans les sacs puis dans les caisses. C'est pour ça que ce n'était pas les mêmes prod'. Elles étaient plus basses. Le jour où ils ont retiré les sacs j'étais content. "Yes ! c'est parti !" [Rire des deux] On bombardait, les journées on les explosait, c'était mortel. On faisait des courses. Maintenant les gens pleurent parce qu'ils ont 23 lignes mais c'est cadeau ça ! ... C'est vrai que ça manque soit de volonté ou...

**Hugo** : D'esprit de challenge ?

**Wilfried** : C'est peut-être de ma faute mais j'essaie de remettre ça au goût du jour depuis quelques temps...Je comprends aussi parce que, moi le premier, ça me saoul de faire de la prép'. Je peux comprendre les gens mais dans ce cas comment on fait. "Tiens dans une demi-heure y'a mon meilleur pote de prép' qui arrive, mon gars sûr au prép'. Hey mon pote c'est chiant les prép' tu veux pas qu'on se challenge ? Va-y il reste 100 prép, on se dit que dans une demi-heure il en reste 40. Aller 30, c'est parti !" . Et voilà. J'ai jamais été payé plus pour ça mais la journée filait hyper vite, je me tapais des délires avec mon pote et en plus ça se passait bien. J'en ai entendu des phrases comme : " Mais Wil' pourquoi tu cours comme un idiot, de toute façon tu seras pas payé plus". - " Et alors ?". Moi ma journée est passée plus vite, je me suis marré. J'ai fait mes prod' et voilà. [Rire].

*Entretien avec Wilfried en avril 2022,  
10 ans d'ancienneté et Responsable du secteur Frais.*

En entretien, le discours de ses souvenirs se mêle avec sa nouvelle posture de responsable. La condition de l'entretien n'est pas propice à un meilleur cloisonnement entre son vécu de préparateur étudiant et son statut de responsable qui cherche à promouvoir l'esprit de challenge dans son magasin. La frontière peut être floue entre le comportement qu'il dit avoir eu et le comportement qu'il valorise comme celui de se renseigner sur la productivité des autres préparateurs et préparatrices. Malgré l'entrelacement entre ces deux positions au cours de l'entretien, l'expérience qu'il relate est celle qu'ont vécue Guillaume et Stéphane auprès de lui. Wilfried porte encore un titre de préparateur exemplaire qui « bombardait » et qui aimait beaucoup défier ses collègues en proposant des challenges. Si ses souvenirs et son discours s'entremêlent ou même qu'il cherche à les entremêler, c'est parce qu'il prolonge dans sa pratique managériale cette expérience sur laquelle il s'appuie et fonde en grande partie sa légitimité de responsable. Quotidiennement c'est cette atmosphère de compétition ludique dans laquelle il a commencé à travailler qu'il essaye de promouvoir désormais pour maintenir la productivité des équipes.

Ce rapport aux challenges constitue une sorte de culture dans l'entreprise et forge une tradition dans le magasin qu'il se donne comme objectif de redévelopper. Il a alors un rôle de représentant de l'esprit de challenge mais ne l'impose pas. Le challenge vise la mobilisation des préparateurs et le risque de celui-ci est de démotiver ceux qui se font trop devancer au risque que cela influe

sur leur moral. Il adapte son management et les outils à sa disposition en fonction des profils de personnes qu'il a en face de lui. Pour cela les challenges sont toujours proposés mais jamais imposés alors il cherche à « trouver une méthode pour faire participer tout le monde à des challenges sans que les résultats en démoralisent certains ».

Relié dans le cas de Wilfried et Stéphane à la pratique sportive du football, le challenge emprunte aussi et beaucoup aux jeux vidéo de course de voiture ou aux « achievement » que l'on trouve dans les jeux vidéo en général. Dans de nombreux jeux vidéo pratiqués par les étudiants, les concepteurs proposent des défis à réaliser contre l'ordinateur ou ses amis. Au quotidien les responsables tirent parti de ce lien entre loisir numérique et la production de préparation de commandes. Wilfried était un étudiant porteur d'une petite culture de joueur de jeu vidéo et d'un esprit sportif de compétiteur qui constitue une disposition recherchée chez les étudiants. Il y a une transposition d'un esprit de compétition qui glisse de loisir sportif principalement masculin vers l'activité de préparation. Si la majorité des étudiants et étudiantes se prennent au jeu productif par le management ludique, ce sont principalement les hommes qui s'y investissent.

Ne pratiquant plus son loisir sportif, il conserve un fort lien avec le football qu'il maintient par des lectures d'ouvrage d'entraîneurs de grandes équipes nationales ou internationales. Il puise dans ces lectures des méthodes de management des entraîneurs qu'il transpose ensuite dans sa pratique managériale à destination de ses « collaborateurs ».

## ***Uniformisation des productivités et renforcement de l'interchangeabilité des salariés***

Le rôle de Wilfried dans l'entreprise est d'assurer le service de préparation de commandes en flux tendu en limitant l'impact des variations de l'activité sur la productivité. À cette fin, l'une de ses missions quotidiennes est de relever la productivité de ses salariés pour s'assurer qu'elle correspond à la productivité fixée. Mais son objectif n'est pas d'obtenir la plus forte productivité de la part de tous les préparateurs ni même d'une poignée d'entre eux. Ce qu'il vise est l'uniformisation des productivités de chacun de ses employés.

Cette mission remplit un rôle principalement productif mais il le relie également à un objectif social. L'uniformisation des productivités sert à réguler les relations sociales et les comportements au travail entre les préparateurs. La productivité est le sujet de discussions régulières entre les salariés qui se tiennent informés entre eux de leur productivité. Il arrive alors que certains préparateurs ralentissent la cadence en présence d'un collègue plus performant. Les performances de préparation ou de livraison étant valorisées dans l'entreprise, elles font parfois l'objet d'une

revendication par ceux qui détiennent des records. Les entretiens individuels et les discussions sur la productivité donnent à connaître qui est capable d'atteindre des productivités prodigieuses. Ainsi, un préparateur peu performant qui n'a pas atteint sa productivité lorsqu'il travaille avec un préparateur performant peu ralentir sans trop s'inquiéter du rythme de préparation. La question que se pose Wilfried pour parer à toutes éventualités est qu'arrive-il si l'un de mes préparateurs parmi les plus performants est absent ? L'activité est alors perturbée et dépassée par l'événement. Un grain de sable vient enrayer le rythme de préparation du secteur où l'absent devait travailler.

Cette façon d'uniformiser ou de tenter d'uniformiser un maximum la productivité sert aussi à pacifier les relations au travail et à désamorcer les conflits latents. Pour Wilfried, parvenir à faire atteindre à chacun de ses préparateurs la productivité attendue permet d'éviter des confrontations entre livreurs. Les uns reprochant à d'autre de ne pas être assez dynamiques et de se reposer sur la productivité de certains. Un sujet qui apparaît dans le discours de Pauline précédemment évoqué.

### Extrait d'entretien 23

**Wilfried** : Comment ça se passe... ça je l'ai appris quand j'ai décidé de devenir responsable. Faire la meilleure productivité, c'est pas le but. C'était pas mon but de faire le plus grand nombre de prép'. C'était de m'assurer que tout le monde, tous mes collègues fassent leur prod'. De m'assurer de faire performer ceux qui sous-performaient au niveau mais pas que...ceux qui surperforme de se mettre au niveau.

**Hugo** : Ah oui, pourquoi ça semble si important ?

**Wilfried** : Alors pour ceux qui sont pas au niveau, ça semble plus logique. A l'époque la productivité demandée était de 300. Mais les gens qui faisaient 450 me disent : "Attends tu vas pas m'embêter". Si ! Si demain tu n'es pas là, le secteur va pleurer car tout le monde t'attend pour faire 450 ». La personne qui est à 250 et à qui on va devoir demander de compenser l'absence de celle qui a 450 va dire qu'elle ne va pas y arriver. Surtout que la personne qui surperforme elle est humaine, un jour elle va être malade ou pire elle va se blesser. Et c'est pas le but. Savoir préserver la santé des collaborateurs c'est important. Là aussi autre cas, c'est le côté pervers de la chose... Je l'ai entendu quand j'étais préparateur... "Wil' je suis avec qui cet après-midi", "avec untel", "Celui qui fait 400 ! je vais pouvoir y aller tranquillement. Il va faire mes prép' ". Au fond de moi je me dis qu'il a pas tort d'en profiter mais ça peut pas se passer comme ça. À sa place moi je veux pas m'embêter. Alors certes avec un qui sous-performe et un qui surperforme ça fait une moyenne et la journée passe. Mais si tu regardes dans le détail...faut être vigilant pour les cas d'absence comme je te disais.

**Hugo** : Et ça, ça sert à quoi ? A assurer le magasin en permanence ?

**Wilfried** : C'est ça. Moi je vérifie la qualité de la préparation de commandes, la préparation des gens... ça permet de faire des plannings justes justement. Comme ça je pers pas des heures à

[réfléchir]. Par exemple, Hugo je le mets là de 6h à 9h, Elodie ici de 12h à 15h. Je fais pas comme ça. Avec la productivité demandé si je calcule Hugo il doit faire 20 prép' à l'heure donc en 3 heures il doit faire 60 prép'. 60 prép' à 9 heures avec tant de ligne de réception et tout est planifié. C'est pas mathématique car il y a des aléas mais ça permet d'avoir des plannings plus ou moins justes.

**Hugo** : Avoir des plannings à une prod' constante ça permet d'assurer ça, d'accord.

**Wilfried** : Et si la personne du matin sous-performe et fait que 40 prép', les 20 autres vont être décalées toutes la journée. Ça va prendre de plus en plus de retard.

**Hugo** : D'où l'intérêt d'aller dépieuter la prod'...

**Wilfried** : Et moi aussi quand j'étais préparateur, temps partiel, j'avais aucune notion de ça. Il faut expliquer un peu et donner du sens sans rentrer trop dans les détails. Si je te mets sur un créneau de 3 heures, c'est pas pour que tu passes 3 heures à regarder...

**Hugo** : Les étagères [Rire].

**Wilfried** : Il faut que chaque heure soit effective.

**Hugo** : Et tu as eu des formations sur comment gérer ton management, les outils, pour magistor ... ?

**Wilfried** : Oui aussi pour *opteam*, pour regarder tes horaires sur internet. Mais il y a une partie où tu apprends. Je ne suis plus le même manager qu'avant. J'apprends et j'adapte chaque année. Pour savoir combien de prép' les préparateurs vont devoir faire en une heure je le décrète pas comme ça. Cette année 24 et l'année prochaine 23. Avec le secteur et les produits qui changent j'essaie de faire sur le terrain. Je demande à plusieurs personnes de mettre des bâtons. Après je fais une moyenne et je sors le chiffre 23. Comme ça, lorsque je demande 23 prép' à l'heure aux préparateurs j'explique que c'est la moyenne des préparations. C'est pas un chiffre qui sors de nulle part. Je dis toujours que pour qu'un objectif soit motivant il doit être réalisable. Si je dis que c'est 50 prép' tout le monde va me dire que ce n'est pas possible.

*Entretien avec Wilfried en avril 2022,  
10 ans d'ancienneté et Responsable du secteur Frais.*

En uniformisant la productivité de ses préparateurs Wilfried pacifie les relations et s'assure une constance dans la production du service de préparation. Si le paramètre de la productivité est assuré pour chacune des unités travailleuses alors il n'a plus à ajuster le volume d'activité selon les performances de chaque préparateur ou préparatrice. Uniformiser les productivités de chaque préparateur lui permet de faire appel à n'importe lequel d'entre eux qui serait disponible pour soutenir le magasin en cas de besoins.

Surtout, en réalisant cet objectif d'uniformisation, il renforce l'interchangeabilité des travailleurs qui est un élément de la discipline de l'organisation du travail de préparation de commandes

que nous n'avons pas encore précisée. Avec le processus de déqualification du travail, l'uniformisation des productivités poursuit interchangeabilité des travailleurs et des postes non qualifiés. Quatrième principe du contrôle des espaces, l'interchangeabilité des individus dans l'espace à différents postes révèle une fois de plus les accointances entre la pensée disciplinaire et l'organisation du modèles productifs<sup>82</sup> FMR. Précisons le ici, la polyvalence dans l'entreprise outre qu'elle soit également un élément de l'interchangeabilité des salariés aux différents postes, est par ailleurs un marqueur d'assouplissement de la discipline permis en réalité par un renforcement de celle-ci grâce aux nouvelles technologies. La discipline s'assouplit mais ne ploie pas.

Les étudiants porteurs, rappelons-le, d'aptitudes physiques, de savoir-vivre et après formation, d'un savoir-faire en atteignant la productivité par la maîtrise du « TP » et la connaissance spatiale de leur secteur deviennent une main-d'œuvre standardisée par le processus de déqualification du travail. Wilfried devient alors le gérant d'un flux de main-d'œuvre plus que d'une équipe constituée d'individus différenciés aux compétences multiples. Ce raisonnement prolonge ceux de Pierre-André Juvan à propos du *New Public Management* dans les hôpitaux et de Mathieu Quet sur la pensée logistique<sup>83</sup>. Pour reprendre les propos de ces deux auteurs en l'adaptant à notre cas, les étudiants sont une ressource bien qu'ils ne soient pas identifiés et nommés comme tels par les manager. Ils sont mobilisables dans les différents secteurs où ils peuvent réaliser un ensemble de tâches standardisées. La gestion des étudiants à l'instant de leur arrivée au magasin est déterminée par un planning d'activité basé sur les chiffres des progiciels ce qui permet aux responsables d'ajuster l'affectation des étudiants selon l'avancée et les prévisions de l'activité. En *drive* les responsables sont autant en charge d'un flux de préparateurs individualisés mais désincarnés que d'un flux matériel dont la manutention est réalisée par d'autres qu'eux.

En fin de process, le management ludique par les *challenges* et le management plus personnalisé permet en suivant la productivité individuelle de mobiliser les préparateurs de manière à ce que son investissement soit constant tout en restant contraint pour assurer le flux tendu de la préparation. Ce que le management que nous pouvons confondre avec la discipline vise est de faire en sorte « que la surveillance soit permanente dans ses effets, même si elle est discontinuée dans son action »<sup>84</sup>.

82 . Foucault Michel, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Édition Gallimard, Collection Tel, 1975, réédition 2021, p.171.

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

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

## ***Un petit cadre du management désincarné : surveiller et être surveillé***

À son poste de responsable de secteur, Wilfried n'a pas seulement pour but de faire atteindre à chaque salarié un objectif de productivité. Il doit également répondre à des objectifs fixés par son encadrement à un niveau hiérarchique au-dessus de lui. S'il est prescripteur d'objectif dans le secteur dont il a la charge, il demeure récepteur de nouveaux objectifs propres à son poste.

De fait son activité est mesurée par des dispositifs de finalité (pourcentage le moins élevé possible de livraison en moins de cinq minutes), de procédés (utilisation des outils normatifs de qualité ou de gestions) et d'enrôlement (contrepartie financière pour l'atteinte des objectifs de finalités) qui s'alimentent entre eux<sup>85</sup>. Son travail et ses compétences de responsable pour assurer le service de préparation sont évalués sur la base des informations collectés par le panoptisme numérique de l'entreprise qui permet de « surveiller le moindre surveillant ».

Un ensemble d'indicateurs enregistré via les « TP » des préparateurs permet de mesurer l'efficacité du magasin et insidieusement les capacités de gestion et management de ses directeurs, responsables et coordinateurs. Les comportements et les actions des préparateurs sont en partie déterminés par le management des responsables. Sont alors relevés le nombre de produits cassés, le nombre de produits perdus suite aux dépassements des DLC, le taux de commandes livrées en moins de 5 minutes, le chiffre d'affaires réel du magasin vis-à-vis de celui qui a été préétabli.

Il existe très certainement d'autres *items* retenus pour mesurer l'efficacité de la production du magasin qui nous sont dans le cadre de notre enquête inconnus. Ce que nous savons cependant est qu'une partie de réalisation de ces objectifs passe par le travail et l'attention des préparateurs. Principalement des étudiants qui constituent l'essentiel des forces productives. Car pour atteindre un bas taux de commande livrées en plus de 5 minutes ou un fort taux de productivité de préparation, les responsables et les coordinateurs doivent former et motiver le mieux possible leurs équipes. Les responsables doivent sur cet aspect veiller au rythme de travail des livreurs et livreuses et ne pas mobiliser trop de personne à ces postes pour conserver un rendement horaire optimal. De la réalisation de ces objectifs dépendent certaines primes dont l'on s'aperçoit qu'elles ne sont pas touchées par celles et ceux dont le travail permet de les atteindre.

Certains objectifs sont fixés en pourcentage à l'échelle nationale ce qui permet à toutes les équipes d'encadrement de mieux les atteindre en prenant en compte les variations de taille des magasins. D'autres sont fixés à une échelle régionale. Dans le cadre du développement des secteurs Fruit et légumes, des primes ont été mises en place pour les magasins ayant réalisé un ac-

<sup>85</sup> . Dujarier, Marie-Anne. *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, 2017, p.21.

croissement des parts de vente dans ce secteur. Cette compétition alimente un *benchmarking* entre les magasins qui poussent chacun de leur côté les dispositifs marketing ou logistique pour améliorer leur vente dans ce secteur en réduisant les pertes et en rassurant la clientèle sur la qualité de leurs produits.

Wilfried et surtout Stéphane sont très fiers d'avoir fait croître leur part de vente du secteur fruits et légumes entre 10 et 12 %. Stéphane souligne l'attention de Wilfried dans le suivi de ce secteur. Cela se comprend d'autant mieux lorsque l'on sait que de potentielles primes sont indexées sur la réussite de cet objectif.

#### Extrait d'entretien 24

**Stéphane** : Il me challenge pas. Il me laisse libre. C'est bien mais je suis un mec qu'aime le challenge mais il le fait pas. Le seul challenge qu'il m'a donné c'est le chiffre d'affaires au Fleg où il fallait qu'on soit dans le top 5 France pendant longtemps. Il fallait que nous ayons entre 10 à 12 % de notre chiffre d'affaires en fruits et légumes. Là-dessus on est troisième et on a fini deuxième l'année dernière. Au début c'était même pas compliqué à faire parce que j'avais les outils pour. Maintenant c'est des challenges que je maîtrise. Il y a plus de complexité là-dedans. Je l'ai fait en un mois et demi. De mon côté il faut que je continue de challenger Brian dans ce sens. La dernière fois tous les directeurs de la région ouest sont venus, ils étaient impressionnés par notre fruits et légumes. Propre et rangé alors qu'il n'y a rien de fantastique. C'est juste de la rigueur. Wil' met aussi beaucoup d'heures dedans. Il suit beaucoup ses fruits et légumes. Le Frais il s'en moque mais au Fleg ils nous accompagnent beaucoup et nous font confiance à 100%. J'ai décidé qu'il fallait passer les commandes de manière à recevoir le vendredi. Le vendredi, on reçoit 80 % de nos stocks. Il a appuyé car il faisait confiance en ma décision.

*Entretien au domicile de Floriane et Stéphane le 25 janvier 2022.*

*Stéphane, 8 ans d'ancienneté au poste de Coordinateur expert.*

*Floriane, 4 ans d'ancienneté, préparatrice du PGC en temps complet.*

Stéphane passe ici sous silence le travail réalisé par Brian et les autres préparateurs à temps plein ou étudiants. Plus précisément, dans ce cas-là, il omet le travail de Brian pendant sa période d'absence en formation de responsable qui accentue l'ironie selon laquelle ceux qui permettent la réalisation des objectifs ne sont pas ceux qui en récoltent les fruits.

Aux dispositifs de finalité s'associent les dispositifs de procédés qui s'incarnent essentiellement chez Drive Express par son modèle productif soutenu par les outils numériques. Les logiciels de gestion et le « TP » assurent et automatisent les procédés de production et permettent de planifier l'activité. En relevant chaque fait et geste, ils relèvent et mesurent les indicateurs nécessaires à l'élaboration de chiffres retenus dans l'évaluation de l'activité du magasin. Pour s'assurer

que ces objectifs soient poursuivis par ceux qui peuvent en attendre un retour sur investissement, des dispositifs d'enrôlement qui prennent forme dans des primes à l'objectif sont mis en place. La surveillance au travail n'est donc pas l'apanage du groupe des responsables puisque lui-même est pris dans un processus d'enrôlement pour remplir des objectifs chiffrés.

## Encadré 2

### Un nouveau marché de travail déqualifié des petits cadres ?

Les propos recueillis auprès des enquêtés fait état de nombreuses mobilités des responsables à d'autres postes et dans d'autre enseignes de magasin non affiliées à la grande distribution et aux magasins *drive*. À plusieurs reprises, il est question de responsable ayant quitté un poste chez Ikea ou parti en prendre un nouveau chez Decathlon.

La facilité avec laquelle ces mobilités semblent se faire est intrigante puisqu'il ressort que les compétences et attendus pour le recrutement d'un nouveau ou d'une nouvelle responsable diffère peu d'un magasin à l'autre pour *manager* des équipes. Et si cette mobilité était permise grâce à une déqualification du travail d'encadrement liée aux outil numériques ?

Comme cela s'observe dans le monde du travail logistique, l'intégration d'outils numérique s'accompagne d'une intensification et d'une déqualification des tâches ouvrière<sup>86</sup>. Or, l'introduction et l'usage qui est fait du des outil de gestions et de surveillance déplace ce questionnement en direction du travail des salariés au statut de cadre. Nous l'observons dans le travail des responsables et des coordinateurs. Une partie des tâches de surveillance des salariés et de gestion des stocks est automatisée et réalisée par les outils informatiques. Ces outils déchargent les membres de l'encadrement d'une partie de l'activité. Une part lui reste attribuée mais s'en trouve dévaluée. L'automatisation déqualifie en même temps qu'elle désincarne les activités. Le système panoptique en permettant la construction d'indicateurs, de chiffres et de tableurs pour objectiver des tâches et des gestes de l'activité rationalise et facilite les tâches de surveillance et de gestion. Les compétences, les savoir-faire et les raisonnements liés à ces tâches étant pris en charge et automatisés, elles s'en trouvent déqualifiées. Ce processus de déqualification de ces activités créer de *facto* une désincarnation de la surveillance et de la gestion qui est intrinsèque aux activités disciplinaires par dispositif panoptique<sup>87</sup>.

86. Benedetto-Meyer, Marie, et Anca Boboc. « Chapitre 4. La tentation de la rationalisation : le rôle des outils de gestion », *Sociologie du numérique au travail*. sous la direction de Benedetto-Meyer Marie, Boboc Anca. Armand Colin, 2021, p.113.

87. Foucault Michel, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Édition Gallimard, Collection Tel, 1975, réédition 2021, p.113.

Déqualification rime avec interchangeabilité. Avec l'automatisation d'une partie de leurs tâches les responsables sont intégrés dans les mêmes mécanismes que les salariés au rang de préparateur. Dans leur cas nous pouvons penser que la reconnaissance d'une aptitude à la maîtrise d'outil numérique et de progiciel de gestion, si elle est reconnue tel quelle, peut entraîner une interchangeabilité entre des responsables au statut de cadres de bien d'autres enseignes dont les activités de gestion et de surveillance sont automatisées et déqualifiées de la même façon par l'usage des outils numériques.

À l'instar du travail de préparation de commandes où l'introduction d'outil numérique et l'automatisation des tâches détermine un mode de production réduisant les marges de liberté sur la réalisation de ces tâches, nous pouvons nous questionner sur les notions d'autonomie et d'appropriation du travail de ces cadres auxquels le statut juridique dans l'entreprise est communément associé. Une réflexion sur la notion d'autonomie dans le travail des cadres dans des entreprises qui recrutent auprès de la population étudiante prolongerait les travaux sur les marges d'autonomie des cadres dans leur travail, qui a récemment été exploré par l'intermédiaire de la problématique de l'accès au télétravail lors de la pandémie de covid-19<sup>88</sup>.

Ces questions sociologiques sur l'impact de l'introduction du numérique ravive le débat qui a cours depuis les fondements de la sociologie du travail sur une vision substantialiste de la qualification du travail, porté par Georges Friedman, s'opposant à la vision relativiste de Pierre Naville<sup>89</sup>.

Par rapport à l'usage qui est fait du numérique dans les mondes logistiques, c'est en faveur de l'analyse de Freyssinet sur le mécanisme de déqualification<sup>90</sup> que je me dirige. Si l'introduction de nouveaux outils appelle à reformer des salariés, la requalification et la reconnaissance salariale n'est que de courte durée, notamment dans le cas des outils numériques qui permettent une rapide automatisation et standardisation des tâches qui déqualifie *a posteriori*.

Une reprise du travail de Luc Boltanski<sup>91</sup> permettrait d'explorer si une hypothétique déqualification entraînerait une perte d'autonomie dans le travail des cadres correspondrait tant à une diversification ou un déclassement sur le marché du travail de tout ou partie de ce groupe.

Passé du côté « jardin » au côté « laboratoire » de la discipline et de la machine Wilfried n'exerce pas le métier et l'activité qu'il souhaitait réaliser suite à son parcours scolaire et ce malgré les diplômes qu'il a obtenus. Son expérience « provisoire » dans son « job » de préparateur de commandes étudiant aurait bel et bien pu prendre fin après sa Licence. Cependant les difficultés

88 . Le Gagneur Marianne et Nous Camille , « Ne pas accéder au télétravail. Les normes organisationnelles de l'autonomie pour des cadres de la banque », *Sociologies pratiques*, Vol 43, N°2, 2021, p.29-40.

89 . Benedetto-Meyer, Marie, et Anca Boboc, 2021, op. cit. p.113.

90 . Stroobants Marcelle. « 3. La qualification », *Sociologie du travail*. sous la direction de Stroobants Marcelle. Armand Colin, 2016, p.62-86.

91 . Boltanski Luc, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Édition de Minuit, Collection Le Sens Commun, 1982.

du marché du travail l'on conduit à retourner travailler au magasin par nécessité financière. Dans une situation où il souhaitait rester maître de son devenir, Wilfried s'est engagé « corps » et « esprit corporate » dans son ascension express au sein de l'entreprise. Avec des enfants encore à sa charge, Wilfried depuis son poste de responsable aménage de façon informelle ses horaires de travail. Une fois la planification de l'activité de la journée bien encadrée et la confiance qu'il peut avoir en ses préparateurs et coordinateurs, rigoureusement disciplinés et suivis, il se permet régulièrement de quitter plus tôt son travail. Le temps qu'il dégage en partant plus tôt est accordé à ses enfants à la sortie de l'école. La prise en compte de sa situation familiale laisse en suspens la pertinence pour lui de continuer chez Drive Express lorsque ses enfants auront quitté le domicile familial.

Car si par contrainte financière ou pour subvenir aux besoins d'une cellule familiale, de nombreux étudiants ou jeunes personnes se sont éternisés chez Drive Express une question demeure, qui veut rester toute sa vie 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 tableurs 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 tableurs 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 mort<sup>92</sup>. 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.

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

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

## ***Des usages et des rapports multiples au travail de préparation de commandes***

À la diversité des statuts entre « temps partiel étudiant » et « 35 heures » se démultiplie une diversité des usages et des rapports au « job » ou au travail de préparation de commandes.

Notre enquête a montré qu'au poste de préparateur de commandes se concentre une main-d'œuvre étudiante qui compose 70 % de la main d'œuvre productive. Le recours à celle-ci est permis par un ajustement entre les caractéristiques de cette population et les besoins de main-d'œuvre selon l'organisation du flux de production du service de préparation des commandes. En situation d'études, les étudiants et étudiantes disposent d'un agenda leur permettant d'agencer les temps de travail d'une activité rémunérée avec leurs temps de cours. L'usage de cette population permet à l'entreprise qui les emploie de bénéficier d'une main-d'œuvre d'ajustement pour maintenir le flux et le soutenir selon les fluctuations de l'activité. Elle bénéficie également de personnes jeunes en pleine possession de leurs capacités physique et mentale pour faire face à l'intensité du travail.

La majorité d'entre eux acceptent les contraintes du flux sans en avoir pleinement conscience et réagissent positivement à l'intensité du travail en se prenant aux jeux de la préparation par l'intermédiaire des *challenges* qui constitue un outil de management ludique. L'adhésion ou du moins l'acceptation temporaire des conditions de travail est rendue possible grâce au rapport provisoire que les étudiants entretiennent avec cette activité à côté de leurs études. Si le « job » de préparation n'est pas utilisé avec les mêmes perspectives par chacun et chacune des étudiants, il reste exercé avec distance comme un travail temporaire. Soit dans la perspective de financer des études, de constituer un pécule de départ pour faire face aux imprévus entre la fin des études et le premier emploi ou encore pour financer des loisirs afin de s'intégrer dans un réseau de sociabilité étudiantes. Pour maintenir une distanciation avec leur activité rémunérée, les étudiants mettent en place des stratégies pour répondre à la flexibilité temporelle intégrée à leur condition d'emploi.

Malgré un rapport provisoire et une mise en distanciation de l'activité, une partie des étudiants s'éternise dans le travail de préparation de commandes. L'éternisation s'ammorce avec un décro-

chage des études et s'accompagne mécaniquement par un accroissement des temps hebdomadaire de travail puisque la perte du statut étudiant ne permet plus un emploi inférieur à 24 heures par semaine. Contraints par nécessité financière, les étudiants que nous avons présentés restent par nécessité économique. Certains envisagent une perspective de carrière quand d'autre reste « par défaut ».

Les étudiants comme les salariés à temps plein ne décrivent pas non plus leur travail comme étant surveillé. Pour les « 35 heures » ce n'est pas de la surveillance mais du management utile pour que tout le monde soit logé à la même enseigne en matière de préparation de commande. Dans leur rapport provisoire à l'activité les étudiants ne sont pas attentifs à cet aspect du travail, justement parce que la surveillance se fait insidieusement et qu'ils n'investissent pas tous une réflexion sur leur activité rémunérée. Une fois leur productivité atteinte avec ou sans difficulté, ils ne remettent pas profondément en question l'usage des « TP » et des logiciels de gestions pour surveiller leurs gestes. Pour Maurane qui a trouvé les fonctions de surveillance « horribles », il était difficile d'y faire quoi que ce soit. Avec pour objectif de ne pas rester travailler au magasin après les études, elle et son groupe d'amies avec qui elles partagent les études ont pris le parti comme tous les étudiants de s'accomoder de cette condition de travail

Les étudiants et étudiantes ont en commun un rapport provisoire à leur travail à côté de leurs études. Mais, leur usage peut en être différents. De la même façon le rapport au *challenge* varie d'une personne à l'autre. En magasin il y donc plusieurs rapports aux différentes conditions de travail, ce que nous retrouvons également chez les étudiants qui se sont éternisé. Chacun d'entre eux selon leur parcours entretient un rapport différent à son travail.

Parmi les trois enquêtés au parcours d'éternisation et aux différents rangs hiérarchiques, la situation de Brian diffère de celles de Stéphane et Wilfried en ce qu'elle ne s'inscrit pas dans une perspective de carrière. En revanche leur relation avec leur travail se rejoint autour de la position qu'ils occupent en tant que salariés à temps complet qui leur permet de s'extraire du flux grâce aux prérogatives que leur permet leur rang ou qu'ils peuvent s'octroyer en prenant une marge de liberté dans l'organisation de leur travail.

Dans le cas de Stéphane, au poste de coordinateur expert, la possibilité de s'extirper du flux ne se fait pas sans nouvelles contraintes liées à son rang hiérarchique. En acceptant d'endosser le gilet de coordinateur, il doit veiller à adopter un comportement exemplaire de manager de terrain et maintenir régulièrement les comportements productifs en se réinsérant par moment dans l'un des flux productif ou marchand. Son parcours d'éternisation « choisi » par nécessité financière est également marqué par une profonde lassitude qui le fait rejoindre Brian sur la question de la satisfaction au travail.

L'organisation et les conditions de travail ne sont pas seulement à la source de risques physiques au travail mais également de difficultés sur la santé mentale et le moral des salariés. À la source des déceptions de Brian et Stéphane se trouve un épuisement lié au contenu même du travail dont les tâches sont devenues répétitives. Ils pointent une reconnaissance de leur travail qui ne leur apporte plus satisfaction sur le plan salarial et de moins en moins du point de vue des relations sociales avec les responsables du magasin et de l'entreprise. Ces difficultés se déclinent différemment pour chacun d'eux.

Il s'agit pour Brian d'un ennui lié à la maîtrise qu'il a pu acquérir de son secteur et de ses tâches pendant une courte période et qui lui a fait prendre conscience de sa position dans l'entreprise. La reprise en main du secteur au retour de Stéphane lui a également rappelé son souhait initial de ne pas rester travailler aussi longtemps comme préparateur de commandes. L'appropriation informelle et temporaire de son secteur a distillé chez lui une demande d'autonomie qui est niée par les responsables et qu'il est impossible de convertir en une augmentation de salaire ou de revendiquer en raison de son rang formel de préparateur dans l'entreprise.

Chez Stéphane, il s'agit d'une surqualification à son poste de coordinateur expert après avoir suivi la formation au poste de responsable. Comme Brian, sa rémunération mensuelle est indexée à son rang et la grille de salaire associée qui ne permet pas de valoriser ses compétences. De fait, les compétences des salariés sont autant recherchées sur un plan informel par les responsables qu'elles tendent à être peu reconnues formellement pour éviter les revendications salariales.

Le rapport qu'entretiennent Brian et Stéphane avec leur condition de travail est contre toute attente peu problématique pour eux. Ils s'en sont accommodé pendant plusieurs années malgré des accidents physiques. Tous les deux, en jouant le jeu du *challenge* dont ils sont devenus adeptes et initiateurs, se sont accommodé pendant plusieurs années de l'intensité et des risques de leur travail. En revanche c'est leurs conditions d'emploi qui déterminent leur rémunération et dont ils estiment qu'elles ne permettent pas de prendre en compte leur investissement au travail, qui les amènent à avoir un rapport de plus en plus indigné avec leur travail de préparateur et de coordinateur.

De son côté Wilfried, par son parcours ascensionnel, qui le préserve des contraintes du flux et par des aménagements informels qu'il opère dans son travail de gestion de l'activité, occupe une position qui le satisfait, bien qu'il ait dû revoir après ses études ses projets professionnels.

Les entretiens et l'étude des carrières de Stéphane et Wilfried permettent de comprendre les différents rapports au travail et à l'emploi que les salariés du magasin entretiennent. Ils permettent également de mettre au jour les logiques internes d'accession au poste d'encadrement. Avant de pouvoir prétendre au rang de coordinateur ou de responsable, les prétendants et prétendantes

doivent d'abord faire la preuve de leurs compétences avant que celles-ci ne soient pleinement reconnues et valorisées sur le plan salarial. L'accès au poste de responsable étant moins accessible par la disponibilité des postes, il ne s'obtient que par une mise en mobilité du salarié. L'exigence de mobilité s'intègre aussi à une logique de rupture dans les relations horizontalisées de travail. Avec des centres d'intérêt et des âges proches entre les coordinateurs et les autres salariés étudiants, la mobilité sert à rompre des relations pacifiées pour affirmer une nouvelle posture d'autorité. Les cas de prise de poste de responsable dans le même magasin par un coordinateur sont très rares et étaient sans doute peu observable en dehors du magasin où nous avons enquêté.

L'ensemble des enquêtés pointe les conditions de travail et d'emploi comme motif d'un souhait de ne pas rester dans l'entreprise. L'intensité du travail lié à l'accumulation des tâches qu'il faut interrompre, le port de charge lourde et la course à la productivité fatigue et use le corps. Les salariés à temps pleins pointent l'irrégularité des planning de travail mais surtout les salaire trop faible établies sur les base de la convention du commerce en ligne, par rapport à l'investissement physique en mental que demande leur travail.

### ***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<sup>e</sup> siècle avec des populations venues d'Europe de l'est puis de l'Espagne et de l'Italie au XX<sup>e</sup> siècle a servi à faire face au déficit chronique de main-d'œuvre ouvrière pendant les périodes d'expansion du capitalisme<sup>93</sup>.

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 étrangers<sup>94</sup>. 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'emploi<sup>95</sup>.

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 mots<sup>96</sup> : « J'en suis convaincu, nous

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

94 . 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>

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

96 . Discours du président de la République à l'occasion du 50<sup>ème</sup> anniversaire du congrès de la conférence des présidents d'universités. 13 janvier 2022.

devons aller vers un système qui valorise davantage encore les stages, les engagements associatifs, l'entrepreneuriat, les séjours à l'étranger, toutes les expériences 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 Lyon<sup>97</sup>. 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-end, 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.

97 . 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>

Ce système s'est étendu à d'autres villes comme Orléans et Lille. Plus récemment le réseau de transport de la ville de Nantes recrute des jeunes gens en CDI à temps partiel étudiant depuis 2018<sup>98</sup>. 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 les tramways qui semblent constituer un refuge en raison du confort avec moins de paramètres de conduite. Pour

98 . 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/](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](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> .

certain 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

Appay Béatrice, *La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan, 2005.

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.

Benedetto-Meyer, Marie, et Anca Boboc. *Sociologie du numérique au travail*. Armand Colin, 2021.

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

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.

Boltanski Luc, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Édition de Minuit, Collection Le Sens Commun, 1982.

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.

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

Hugrée Cédric, Poullaouec Tristan, *L'Université qui vient. Un nouveau régime de sélection scolaire*, Paris, Raisons d'agir, 2022.

Millet Mathias, *Les étudiants e le travail universitaire. Étude sociologique*, Lyon, PUL, 2003.

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

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

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

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

Stroobants Marcelle. *Sociologie du travail*, Armand Colin, 2016

## Articles

Aguiléra Anne et al, « Pratiques et lieux du e-commerce alimentaire. Nouvelles logistiques, nouvelles mobilités ? », *Netcom*, Vol 30, N°1-2, 2016, p.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, p.463-488.

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

Burnod Guillaume, Cartron Damien, Pinto Vanessa « Etudiants en fast-food : Les usages sociaux d'un « petit boulot », *Travail et emploi*, N°83, 2000, p.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, p059 -64.

Chapelle Frédéric, « 4. Bore out, blur out, brown out », Frédéric Chapelle éd., *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail en 36 notions*, Dunod, 2018, p.27-33.

Cézard Michel, Dussert Françoise et Gollac Michel, « Taylor va au marché. Organisation du travail et informatique », *Travail et emploi*, Vol 4, N°54, 1992, p.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, p.57-76.

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

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, p.102-117.

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, p.1-16.

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, p.245-268.

Le Gagneur Marianne et Noûs Camille, « Ne pas accéder au télétravail. Les normes organisationnelles de l'autonomie pour des cadres de la banque », *Sociologies pratiques*, Vol 43, N°2, 2021, p.29-40.

Lièvre Agnès, « Les ressources des étudiants selon la formation suivie », Note d'information du SIES, 18.05, 2018.

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 en France, une histoire en friche », dans *Annales. Économies, sociétés, civilisations*. 41<sup>e</sup> année, N°4, 1986. p.751-769.

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, p.54-67.

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

Prunier-Poulmaire Sophie. « Flexibilité assistée par ordinateur », *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, « Le cas L'intérim de masse comme vecteur de disqualification professionnelle des emplois ouvriers de la logistique », *emploi et Travail*, Vol 3-4, N°155-156, 2018, p.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, p.143.

## **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.

Enquête de l'Observatoire de la vie étudiante des années 2016, 2020 et 2020 sur l'impact de la Covid-19.

## **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.

## Ressources Journalistiques :

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. <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. <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. <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. <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. [https://etudiant.lefigaro.fr/article/a-nantes-conduire-un-tramway-devient-un-job-etudiant\\_c13acc46-21f9-11e8-a6cc-66af7304141a/](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. <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. [https://actu.fr/pays-de-la-loire/nantes\\_44109/transports-a-nantes-la-tan-recrute-des-etudiants-pour-conduire-les-tramways\\_48703810.html](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. <https://www.20minutes.fr/nantes/3237183-20220217-nantes-debut-impressionnant-etudiants-prennent-commandes-tramway>.

### **Émission de radio**

Radio France, France Culture, Le cours de l'histoire. Série : « Automobile, une histoire sur les chapeaux de roues », épisode 2/4, En voiture Henry ! La ford T met les ouvriers à la chaîne. Diffusée le mardi 13 juin. 2023. Adresse du site : <https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/le-cours-de-l-histoire/en-voiture-henry-la-ford-t-met-les-ouvriers-a-la-chaine-5165065>



## Table des annexes

<b>Annexe 1 – Lexique du langage <i>express</i> de <i>Drive Express</i> .....</b>	<b>142</b>
<b>Annexe 2 – Tableur de productivité.....</b>	<b>145</b>
<b>Annexe 3 - Tableaux de recensement des employés de <i>Drive Express</i> au premier mars 2021.....</b>	<b>146</b>
<b>Annexe 4 - Méthodologie statistique.....</b>	<b>149</b>
<b>Annexe 5 - Part d’homme et de femme selon la CSP en 2020.....</b>	<b>151</b>
<b>Annexe 6 - Tableau présentant la CSP des parents des enquêtés .....</b>	<b>152</b>
<b>Annexe 7 – Contrat de travail.....</b>	<b>154</b>
<b>Annexe 8 – Fiche de poste.....</b>	<b>158</b>
<b>Annexe 9 – Négociation Annuelles Obligatoire 2022 de l’entreprise Drive Express.....</b>	<b>160</b>
<b>Annexe 10 – Guide d’entretien.....</b>	<b>176</b>
<b>Annexe 11 – Extrait d’entretien 17 et 18 complets.....</b>	<b>179</b>

## Annexe 1 – Lexique du 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 – 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 3 - Tableaux de recensement des employés de *Drive Express* au premier mars 2021

*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 Co-ordinateur 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 4 - 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'elle nous éloigne de la vente en grande surface de biens alimentaire.

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

652a : ouvrier 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 exclues les catégories associé au transport routier, au 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 typique : 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 5 - 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 ( catégorie 551a, 552a, 553a et 554a comprises)	76,20%	23,80%	100,00%
5 – Employés – 551a – employé de libre-service du commerce et magasiniers	<b>46,27%</b>	<b>53,73%</b>	100,00%
5 – Employés – 552a – caissier de magasin.	<b>85,04%</b>	<b>14,96%</b>	100,00%
5 – Employés – 553a – vendeur non spécialisé.	<b>69,68%</b>	<b>30,32%</b>	100,00%
5 – Employés – 554a – vendeur en alimentation.	<b>81,78%</b>	<b>18,22%</b>	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.	<b>4,08%</b>	<b>95,92%</b>	100,00%
6 – Ouvriers – 653a – magasiniers qualifiés.	<b>22,71%</b>	<b>77,29%</b>	100,00%
6 – Ouvriers – 676a – manutentionnaires non qualifiés.	<b>24,04%</b>	<b>75,96%</b>	100,00%
6 – Ouvriers – 676c – ouvrier du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés.	<b>38,91%</b>	<b>61,09%</b>	100,00%
Z – Catégories juridiques détaillées	58,82%	41,18%	100,00%
<b>Total général</b>	<b>52,84%</b>	<b>47,16%</b>	<b>100,00%</b>

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 6 - Tableau présentant la CSP des parents des enquêtés

Prénom de l'enquêté.e	CSP du père	CSP de la mère
<b>Maurane</b>	Directeur d'entreprise de fabrication de meuble de bureau. 380A - Directeurs techniques des grandes entreprises. Revenus entre 7 à 10 milles euros mensuel.	Employés dans une mutuelle spécialisée pour les entreprises. ( Par le passé, travail en banque et assistante maternelle). 545c - Employés des services techniques des assurances. Revenus , environ 1400 euros pas mois.
<b>Mélissa</b>	Agent technique dans une commune. 525c : Agents de service de la fonction publique (sauf écoles, hôpitaux)	Aide soignante. 526a : Aides-soignants (de la fonction publique ou du secteur privé)
<b>Pauline</b>	Formateur en management. 423b - Formateurs et animateurs de formation continue	563a - Assistantes maternelles, gardiennes d'enfants, familles d'accueil.
<b>Astrid</b>	Militaire de carrière	Psychologue conjugale.
<b>Aline</b>	Décédée. A travaillé comme chauffeur poids lourds avec l'ambition de devenir moniteur. 641a - Conducteurs routiers et grands routiers (salariés).	Conductrice de Bus en transport scolaire. Temps partiel. 641b - Conducteurs de véhicule routier de transport en commun (salariés). Revenus mensuels entre 1300 en début de carrière jusqu'à 2500 en fin de carrière. Par le passé, esthéticienne, ambulancière, vendeuse en pharmacie de grande surface.
<b>Arnaud</b>	Ouvrier en usine. 674c : Autres ouvriers de production non qualifiés : industrie agro-alimentaire.	Décédé. A travaillé dans les métiers du <i>care</i> comme assistante maternelle, aide à domicile et aide-soignante en EPHAD. 56 - Personnel des services direct aux particuliers
<b>Jordan</b>	N/A.	N/A.
<b>Sandra</b>	625b : Ouvriers qualifiés et agents qualifiés de laboratoire : agroalimentaire, chimie, biologie, pharmacie	Conseillère en économie sociale et familiale. 434c - Conseillers en économie sociale familiale
<b>Élise</b>	Psychothérapeute. 227c : Astrologues, professionnels de la parapsychologie, guérisseurs, de 0 à 9 salariés.	Directrice d'une crèche, éducatrice de jeunes enfants. 431c : Puéricultrices.
<b>Brian</b>	Soudeur désormais en invalidité professionnelle. 623c - Soudeurs qualifiés sur métaux	Gestionnaire de paie. 461e : Maîtrise et techniciens administratifs des services juridiques ou du personnel

<p><b>Stéphane</b></p>	<p>Élagueur. 628e : Ouvriers qualifiés de l'assainissement et du traitement des déchets. Par le passé, préparateur de commande dans un entrepôt de grande surface. (652a - Ouvriers qualifiés de la manutention, conducteurs de chariots élévateurs, caristes).</p>	<p>563b : Aides à domicile, aides ménagères, travailleuses familiales. Par le passé : Coiffeuse (217c) et Assistante maternelle (563a).</p>
<p><b>Floriane</b></p>	<p>Au chômage. Par le passé : Contrôleur technique automobile. 624e : Ouvriers qualifiés de contrôle et d'essais en mécanique</p>	<p>N/A.</p>
<p><b>Wilfried</b></p>	<p>Patron d'une petite épicerie du monde. 222b : Petits et moyens détaillants en alimentation générale, de 0 à 9 salariés</p>	<p>563c : Employés de maison et personnels de ménage chez des particuliers. Personnes exécutant, chez un particulier qui l'emploie, divers travaux domestiques, notamment le nettoyage des locaux.</p>

**Annexe 9 – Négociation Annuelles Obligatoire 2022 de l'entreprise Drive Express**

**NÉGOCIATIONS OBLIGATOIRES  
2022**

**ENTRE-LES SOUSSIGNÉS**

**Drive Express**

Société par Actions Simplifiée à Associé Unique, au capital variable de 1 000 000 d'euros minimum, Immatriculée au RCS sous le n° XXXXXXXX, code NAF : XXXX, Dont le siège social est située [Adresse] représentée par xxx, en xxx

**D'une part,**

**ET,**

**Pour les organisations syndicales représentatives**

- Confédération Française Démocratique du travail (C.F.D.T.) :
  - o M. xxx, Délégué syndical dûment mandaté ;
  
- Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (C.F.T.C.)
  - o M. xxx, Délégué syndical dûment mandaté ;
  - o M. xxx, Délégué syndical dûment mandaté ;

**D'autre part,**

Ci-après désignées ensemble « *les Parties* »

## PREAMBULE

Conformément aux articles L. 2242-1 et suivants du Code du Travail, la Direction et les Organisations Syndicales Représentatives dans l'entreprise se sont réunies le 21 mars 2022, le 25 mars 2022, 4 avril 2022 et le 14 avril 2022 afin d'engager la négociation obligatoire sur la rémunération, le temps de travail, le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail.

Lors de la réunion de cadrage, au cours de laquelle ont été évoqués l'organisation et le calendrier prévisionnel de ces négociations, la Direction a présenté et commenté les informations habituellement adressées aux organisations syndicales représentatives et échangé avec leurs représentants sur leurs enseignements.

Elle a ainsi évoqué les résultats et perspectives de l'entreprise et celles-ci ont fait prendre conscience de la situation économique de la société. Les travaux entrepris par la suite ont été marqués d'un grand sens des responsabilités de l'ensemble des parties prenantes dans les négociations.

C'est dans ce contexte que, la direction comme les organisations syndicales ont longuement échangé, se sont écoutées et ont convenu ce qui suit.

## ARTICLE 1 – RÉMUNÉRATION, TEMPS DE TRAVAIL ET PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE

### Article 1-1 – Les salaires effectifs

#### *Article 1-1-1 – Le salaire de base*

Pour rappel, la convention collective nationale des entreprises du commerce à distance, du 6 février 2001, impose, à l'article 27 « *salaires minima garantis* », que notre société rémunère les salariés selon le barème des rémunérations mensuelles brutes minimales.

En ce sens, il a été négocié de réévaluer le barème des rémunérations mensuelles brutes minimales au sein de la société Drive Express à compter du 1<sup>er</sup> avril 2022

Catégorie	Emploi	Débutant		Maîtrisant		Expert	
		CCN	Dr.Ex	CCN	Dr.Ex	CCN	Dr.Ex
A	Préparateur(rice) de commandes / Assistant(e) Expérience Clients	1603,12 €	xxx €	1635,00 €	xxx €		
B	Préparateur(rice) de commandes Coordinateur / Chargé(e) d'expérience Clients	1622,00 €	xxx €	1655,00 €	xxx €	1720,00 €	xxx €

#### *Article 1-1-2 – Prime PPC*

En vertu de l'article 30 « *Prime ou gratification annuelle* », de la convention collective nationale des entreprises du commerce à distance du 6 février 2001, le personnel ouvriers-employés, agents de maîtrise et techniciens, cadres bénéficie d'une prime annuelle qui ne peut être inférieure aux  $\frac{2}{3}$ , soit 5,56 % du 1/12 des salaires bruts perçus au cours des 12 derniers mois.

Les conditions d'attribution et les modalités pratiques du versement de la prime seront déterminées à l'intérieur de chaque entreprise après consultation des représentants du personnel et des organisations syndicales.

En ce sens, les parties signataires conviennent des conditions d'attribution et des modalités pratiques du versement de la prime suivantes :

Pour en bénéficier, les salariés doivent répondre aux conditions suivantes :

- Avoir une ancienneté minimale d'un an effective, c'est à dire, une déduction de l'ancienneté des absences non assimilées à l'acquisition de l'ancienneté ;
- Être présent dans les effectifs de la société le 15 du mois de paiement.

Cette prime est payée en 2 fois, sur le mois de juin et le mois de décembre, sur une base des salaires réellement perçus cumulés des 6 mois précédents, à partir de l'ouverture des droits (*12 mois d'ancienneté*).

La prime PPC du collaborateur sera déterminée comme suit :

$$xxx\% \times \leq \text{salairederéférencesurlapériodedecalcul}$$

Pour l'ensemble des salariés éligibles une condition d'ancienneté de 12 mois sera appliquée à tous les nouveaux collaborateurs embauchés à compter du 1er mai 2021.

Le salaire de référence s'entend les salaires de bases auxquels sont ajoutées les heures complémentaires et supplémentaires et diminué de toutes absences, sauf les périodes d'absences pour accident du travail ou maladie professionnelle (*les salaires pris en compte sont ceux qu'auraient perçus les salariés concernés pendant les mêmes périodes s'ils avaient travaillé*) lorsque celles-ci ne dépassent pas une durée d'un an.

Sont exclus du salaire de référence les primes fixes ou variables, compléments, indemnités, gratifications...

#### *Article 1-1-3 – Majoration pour le travail d'un jour férié*

En vertu de l'article 13 "*Jours fériés*" de l'avenant "Ouvriers et Employés" et de l'article 10 de l'avenant "Agents de maîtrise et techniciens" de la convention collective nationale des entreprises du commerce à distance du 6 février 2001, en cas de travail un jour férié, le salarié bénéficie du paiement du jour férié sur la base majorée de 100%.

En complément, la société Drive Express a réalisé une extension des dispositions précitées au personnel de l'avenant "Cadres" de la convention collective nationale des entreprises du commerce à distance du 6 février 2001.

#### *Article 1-1-3 – Majoration pour le travail du dimanche*

La société Drive Express a rappelé, à l'article 2 de l'accord conclu dans le cadre des NAO 2015, signé le 16 juillet 2015, les règles relatives à l'ouverture du dimanche dans le cadre des dispositions prévues à l'article L. 3132.13 du Code du travail qui prévoit la possibilité d'ouvrir le dimanche jusqu'à 13 heures pour les commerces de détail alimentaire:

- les heures travaillées le dimanche sont majorées à 20%;
- Le travail du dimanche se fait sur la base du volontariat pour les collaborateurs déjà présents ; il est inclus dans les conditions d'embauche des nouveaux collaborateurs ou de nomination à un poste à responsabilité.

Par ailleurs, en cas de travail exceptionnel le dimanche, notamment dans le cadre de l'article L. 3132-26 du Code du travail, les heures travaillées le dimanche à partir de 13 heures sont majorées à 100%.

#### Article 1-1-3 – La subrogation de salaire

En cas d'arrêt de travail, le salarié peut percevoir, sous certaines conditions, les indemnités journalières de la sécurité sociale (IJSS). Théoriquement, les IJSS sont versées directement au salarié par sa Caisse Primaire d'assurance Maladie (CPAM).

Sous réserve de la prise en charge de l'arrêt de travail par la CPAM du salaire intégral ou partiel pendant la durée de l'arrêt de travail, et que cet arrêt soit porté à la connaissance de la société, la subrogation consiste à avancer au salarié le montant des IJSS par la société, qui les percevra ensuite par la CPAM à la place du salarié. Cette possibilité vise à éviter un décalage de trésorerie pour le salarié en percevant aux échéances habituelles sa rémunération.

Pour mémoire, le procès-verbal de désaccord relatif à la négociation annuelle obligatoire de l'année 2014, signé le 24 juin 2014, instaure, à l'article 1-4, la subrogation pour les congés maternité et les congés paternité. La subrogation a été étendue à l'ensemble des arrêts de travail au cours du second semestre 2020 au travers de l'accord NAO de 2020.

Il est rappelé que, pour qu'il y ait subrogation, il doit y avoir une prise en charge par la sécurité sociale. Car, le maintien du salaire est subordonné à la réception de l'arrêt de travail par la CPAM et par l'employeur.

En cas de non-respect par le salarié de ces délais et notamment vis-à-vis de la CPAM, il s'expose au refus d'indemnisation de son arrêt de travail et dans ce cas, au non-versement des IJSS par la société. Dans ce cas, la société qui aura maintenu le salaire pendant l'arrêt de travail, reprendra les IJSS le mois suivant en respectant les limites fixées par la quotité saisissable.

#### Article 1-1-4 – Maintien de salaire

La convention collective nationale des entreprises du commerce à distance du 6 février 2001 prévoit des dispositions relatives au maintien de salaire, à savoir :

##### Article 1-1-4-1 – Les employés

Le contrat dont se trouve suspendu par suite de maladie, d'accident de trajet, maternité et paternité percevra une indemnité complémentaire sur la base de l'horaire légal dans la limite de la prise en charge par la sécurité sociale et avec un maximum durant de 12 mois conformément à l'article 14 – « *Maladie - Accident* » de l'avenant « *Ouvriers et Employés* » et aux règles en vigueur dans l'entreprise.

Motifs	Ancienneté*	Tranche	Législation	Taux d'indemnisation
MALADIE ACCIDENT DE TRA- JET HOSPITALISATION	- de 6 mois		Pas d'indemnisation	Pas d'indemnisation
	6 mois à 1 an	carence**		
		1		100% (30 jours)
	1 à 5 ans	carence**	Pas d'indemnisation (7jours)	Pas d'indemnisation (3 jours)
		1	90% (30 jours)	100% (60 jours)
	5 à 10 ans	carence**	Pas d'indemnisation (7jours)	Pas d'indemnisation (3 jours)
		1	90% (40 jours)	100% (120 jours)
	10 à 15 ans	carence**	Pas d'indemnisation (7jours)	Pas d'indemnisation (3 jours)
		1	90% (50 jours)	100% (180 jours)

	15 à 20 ans	1	Pas d'indemnisation (7jours) 90% (60 jours)	Pas d'indemnisation (3 jours) 100% (180 jours)
	Plus de 20 ans	carence*	Pas d'indemnisation (7jours)	Pas d'indemnisation (3 jours)
		1	90% (90 jours)	100% (240 jours)
ACCIDENT DE TRAVAIL MALADIE PROFESSIONNELLE	- de 1 an	1	Pas d'indemnisation	100% (60 jours)
	1 à 5 ans	1	90% (30 jours)	100% (120 jours)
	5 à 10 ans	1	90% (40 jours)	100% (210 jours)
	10 à 20 ans	1	90% (60 jours)	100% (300 jours)
	+ de 20 ans	1	90% (90 jours)	100% (420 jours)
Si un seul de ces arrêts (maladie, accident de trajet, de travail ou maladie professionnelle) dépasse les durées ci-dessus au cours d'une période annuelle, il est accordé un supplément : - 1 mois à 100% de date à date après 5 ans d'ancienneté - 2 mois à 100% de date à date après 10 ans d'ancienneté				
MATERNITE & PATERNITE			Pas d'indemnisation	100 %***
TEMPS PARTIEL THERAPEUTIQUE				Pas d'indemnisation

\*L'ancienneté du salarié pour la détermination des droits s'apprécie au 1er jour de l'arrêt.

\*\* Carence conventionnelle et il faut se reporter à l'article compensation de la carence du présent accord

\*\*\* A compter du 1er juin 2022, une indemnisation à 100% sera mise en œuvre pour l'ensemble des collaborateurs pour le congé paternité et maternité.

#### Article 1-1-4-2 – Techniciens et agents de maîtrise

Le contrat dont se trouve suspendu par suite de maladie, d'accident de trajet, maternité et paternité percevra une indemnité complémentaire sur la base de l'horaire légal dans la limite de la prise en charge par la sécurité sociale, conformément à l'article 7 – « *Maladie -Accident* » de l'avenant « *Agents de maîtrise et techniciens* » et l'article 8 « *Maternité – Adoption* » et aux règles en vigueur dans l'entreprise.

Motifs	Ancienneté*	Tranche	Législation	Taux d'indemnisation
MALADIE ACCIDENT DE TRAJET HOSPITALISATION	Pendant la période d'essai	Carence**	Pas d'indemnisation	Pas d'indemnisation
	Après la période d'essai et - de 6 mois	1	Pas d'indemnisation	100% (30 jours)
	6 mois à - 2 ans	1	Pas d'indemnisation Au-delà d'un an : 90% (30 jours)	100% (90 jours)
	2 ans à 5 ans	1	Pas d'indemnisation (7jours) 90% (30 jours)	100% (120 jours)

	5 ans à 10 ans	1	Pas d'indemnisation (7jours)	100% (180 jours)
	Au-delà de 10 ans	1	Pas d'indemnisation (7jours) 90% (50 jours à 90 jours)	100% (240 jours)
ACCIDENT DE TRAVAIL MALADIE PROFESSIONNELLE	- de 1 an	1	Pas d'indemnisation	Les périodes indemnisées au titre de la maladie seront doublées en cas de maladie professionnelle ou accident du travail
	1 à 5 ans	1	90% (30 jours)	
	5 à 10 ans	1	90% (40 jours)	
	10 à 20 ans	1	90% (60 jours)	
	+ de 20 ans	1	90% (90 jours)	
Si plusieurs arrêts pour maladie ou accident interviennent au cours d'une période annuelle comptée à partir du début de la première absence indemnisée, la durée totale d'indemnisation ne pourra dépasser, au cours de cette période, la durée à laquelle l'ancienneté de l'intéressé lui donna droit au début de sa première absence.				
MATERNITE & PATERNITÉ			Pas d'indemnisation	100 %***
TEMPS PARTIEL THERAPEUTIQUE				Pas d'indemnisation

\*L'ancienneté du salarié pour la détermination des droits s'apprécie au 1er jour de l'arrêt.

\*\* Carence conventionnelle et il faut se reporter à l'article compensation de la carence du présent accord

\*\*\* A compter du 1er juin 2022, une indemnisation à 100% sera mise en œuvre pour l'ensemble des collaborateurs pour le congé paternité,

#### Article 1-1-4-3 – Cadres

Le contrat dont se trouve suspendu par suite de maladie, d'accident de trajet, maternité et paternité percevra une indemnité complémentaire sur la base de l'horaire légal dans la limite de la prise en charge par la sécurité sociale, conformément à l'article 6 – « *Maladie -Accident* » de l'avenant « *Cadres* » et l'article 7 « *Maternité – Adoption* » et aux règles en vigueur dans l'entreprise.

Motifs	Ancienneté*	Tranche	Législation	Taux d'indemnisation
	Pendant la période d'essai	Carence**	Pas d'indemnisation	Pas d'indemnisation
MALADIE ACCIDENT DE TRAJET HOSPITALISATION	Après la période d'essai et - de 6 mois	1	Pas d'indemnisation	100% (30 jours) L'entreprise par rapport à la convention du commerce à distance protège ses salariés. Historiquement comment le L protège ?
	6 mois à - 2 ans	1		100% (90 jours)
	A partir de 2 ans	1	Pas d'indemnisation (7jours)	100% (180 jours)
	Cette période d'indemnisation de 6 mois à 100 % sera augmentée de 1 mois par tranche de 3 années de présence supplémentaire, sans toutefois que la durée totale d'indemnisation ne			

	puisse dépasser 12 mois.			
ACCIDENT DE TRAVAIL MALADIE PROFESSIONNELLE	- de 1 an	1	Pas d'indemnisation	Les périodes indemnisées au titre de la maladie seront doublées en cas de maladie professionnelle ou accident du travail
	1 à 5 ans	1	90% (30 jours)	
	5 à 10 ans	1	90% (40 jours)	
	10 à 20 ans	1	90% (60 jours)	
	+ de 20 ans	1	90% (90 jours)	
Si plusieurs arrêts pour maladie ou accident interviennent au cours d'une période annuelle comptée à partir du début de la première absence indemnisée, la durée totale d'indemnisation ne pourra dépasser, au cours de cette période, la durée à laquelle l'ancienneté de l'intéressé lui donna droit au début de sa première absence.				
MATERNITE & PATERNITÉ			Pas d'indemnisation	100 %***
TEMPS PARTIEL THERAPEUTIQUE				Pas d'indemnisation

*\*L'ancienneté du salarié pour la détermination des droits s'apprécie au 1er jour de l'arrêt.*

*\*\* Carence conventionnelle et il faut se reporter à l'article compensation de la carence du présent accord*

*\*\*\* A compter du 1er juin 2022, une indemnisation à 100% sera mise en œuvre pour l'ensemble des collaborateurs pour le congé paternité,*

#### Article 1-1-4-4 – Compensation de la carence de la CPAM

Pour rappel, la Sécurité sociale n'indemnise les arrêts de travail qu'à partir du 4ème jour.

En ce sens, l'accord de NAO de 2019 instaure, pour l'ensemble des catégories de salariés, la compensation du délai de carence par Drive Express :

#### **Si le collaborateur est arrêté moins de 4 jours :**

Pour avoir droit au complément de salaire, dans le cas d'un arrêt de travail de moins de 3 jours, le collaborateur doit remplir les conditions cumulatives suivantes :

- Totaliser 3 ans d'ancienneté ;
- Présenter un certificat médical ;
- N'avoir eu aucune absence au cours des 12 derniers mois, appréciés de date à date, à la veille de l'arrêt de travail.
  - Ne sont pas retenues comme absences :
    - La durée du congé maternité ou d'adoption ;
    - Les accidents du travail et de trajet ;
    - Les absences autorisées pour circonstances de famille ;
    - Les absences pour hospitalisation ainsi que la convalescence éventuelle consécutive, dans la limite de 30 jours ;
    - Les absences pour exercice du mandat syndical et les congés d'éducation ouvrière, dans la limite des prescriptions légales ;
    - Les congés payés.

### **Si le collaborateur est arrêté 4 jours ou plus :**

L'entreprise compense le délai de carence de la sécurité sociale, à condition que le collaborateur :

- Ait 3 ans d'ancienneté,
- Présente un certificat médical ou un arrêt de travail,
- Ait eu moins de 15 jours d'absence maladie au cours de la période de référence précédente,
- Et que son arrêt de travail soit pris en charge par la Sécurité sociale.

#### *Article 1-1-5 – Réduction de 10% sur les produits*

Les dispositions de la NAO de 2015 a instauré la mise en place, uniquement pour les achats des collaborateurs et pour son foyer, une remise de 5% sur les marques propres et cette remise a été portée à 10% (*hors alcool ou vente à perte*) au cours de la NAO de 2016 et de 2017. Cette disposition est maintenue.

#### *Article 1-1-5 – Réduction sur les produits ayant une DLC courte*

La loi anti-gaspillage permet d'octroyer une réduction sur les produits en fin de vie aux collaborateurs de la société. Les parties ont convenu d'appliquer aux collaborateurs une réduction pouvant aller jusqu'à 50 % du prix de vente dans la limite du seuil de revente à perte au cours des NAO de l'année 2021. Cette disposition est maintenue.

### **Article 1-2 – La durée effective et l'organisation du temps de travail**

#### *Article 1-2-1 – L'aménagement du temps de travail*

Pour la souvenance des parties signataires, la durée du travail et l'aménagement du temps de travail sont déterminés conformément à la loi, tel que précisé par l'article 21 « *Durée du travail* », de la convention collective nationale des entreprises du commerce à distance, du 6 février 2001.

Cet article précise qu'ils « *peuvent être complétés par des dispositions résultant d'accords d'entreprises, ou d'accords individuels, qui en aucun cas ne peuvent restreindre les dispositions légales ou conventionnelles pour tenir compte à la fois des besoins de la clientèle, des aspirations du personnel et du caractère saisonnier de la profession.* »

En ce sens, les parties signataires constatent l'application de

- L'accord et ses avenants portant sur le temps partiel étudiant, signé le 18 janvier 2010 ;
- L'accord d'aménagement du temps de travail pour les salariés à temps complet et les salariés à temps partiel non étudiants, signé le 22 mai 2013 ;
- L'accord d'aménagement du temps de travail des agents de maîtrise et des cadres, signé le 18 janvier 2010 ;
- L'accord relatif aux modalités d'accomplissement de la journée de solidarité, signé le 23 octobre 2012 ;
- L'accord relatif au travail de nuit signé le 21 juillet 2014

Les parties conviennent d'ouvrir des négociations sur l'aménagement du temps de travail dans le cadre de négociation spécifique, en ce sens, sur l'année 2022.

#### Article 1-2-2 – Les congés payés

En vertu de l'article 24 « *Congés payés* », de la convention collective nationale des entreprises du commerce à distance du 6 février 2001, les absences pour maladie sont assimilées à du temps de travail effectif pour déterminer le droit à congés payés.

Depuis, l'ordonnance du 22 septembre 2017 du Code du travail, il est donné le principe de primauté de l'accord d'entreprise sur la convention collective de branche.

Dans la mesure où, les congés payés ne font ni partie des 13 thèmes impératifs, ni même des 4 thèmes facultatifs, les parties signataires conviennent que les absences pour maladie ne sont pas assimilées à du temps de travail effectif pour déterminer le droit à congés payés.

#### Article 1-2-3 – Les congés pour événements familiaux :

En vertu de l'article 25 « *Absences pour événements familiaux* », de la convention collective nationale des entreprises du commerce à distance du 6 février 2001 et l'article L. 3142-1 du code du travail et suivants, détermine le droit, sur justification, à un congé :

Désignation	Durée	Comptabilisation
Mariage, remariage et PACS du salarié	1 semaine	De date à date
Mariage d'un enfant <sup>1</sup>	2 jours	Ouvrés
Décès d'un enfant	5 jours	Ouvrables
Décès du conjoint, du père, de la mère	3 jours	Ouvrés à prendre du jour du décès au jour des funérailles
Décès du conjoint, du père, de la mère avec un déplacement de plus de 300 Km	4 jours	Ouvrés à prendre du jour du décès au jour des funérailles
Décès des beaux-parents habitant sous le toit du salarié	3 jours	
Décès des beaux-parents n'habitant pas sous le toit du salarié	2 jours	
Décès des grands-parents, frère, sœur, beau-frère, belle-sœur, petits-enfants, oncle et tante	1 jour	Le jour de funérailles
Épouse de militaire en service légal revenant de permission	2 jours	Ouvrés par période d'un an
Naissance ou adoption d'un enfant <sup>2</sup>	3 jours	
Annonce de la survenance d'un handicap chez l'enfant	2 jours	

1 – Cette disposition s'applique également en cas d'un remariage, mais, elle ne s'applique pas pour le mariage d'un enfant de son conjoint avec lequel il n'a pas de lien parenté directe.

Il est rappelé que les congés mentionnés n'entraînent pas de réduction de la rémunération et sont assimilés à du temps de travail effectif pour la détermination de la durée du congé payé annuel et la durée de ces congés ne sont pas imputée sur celle du congé payé annuel.

#### Article 1-2-4 – Les congés d'ancienneté

En vertu de l'article 12 « *congé d'ancienneté* » de l'avenant « *ouvriers et employés* », de l'article 9 « *Congé d'ancienneté* » de l'avenant « *Agents de maîtrise et techniciens* » et de l'article 8 « *Congé d'ancienneté* » de l'avenant « *Cadres* » de la convention collective nationale des entreprises du commerce à distance du 6 février 2001, il est instauré des congés d'ancienneté et les parties signataires décident d'appliquer les dispositions suivantes :

DÉSIGNATION	CCN	DRIVE EXPRESS
<b>Ouvriers et employés</b>	- 1 jour après 5 ans de présence ; - 2 jours après 10 ans de présence ; - 3 jours après 15 ans de présence ;	- 2 jours après 5 ans ; - 3 jours après 8 ans ; - 4 jours après 10 ans ;

	- 4 jours après 20 ans de présence.	- 5 jours après 15 ans ; - 6 jours après 20 ans.
<b>Agents de maîtrise et techniciens</b>	- 1 jour après 5 ans ; - 2 jours après 9 ans ; - 3 jours après 13 ans ; - 4 jours après 17 ans ; - 5 jours après 20 ans.	
<b>Cadres</b>	- 2 jours après 5 ans ; - 3 jours après 8 ans ; - 4 jours après 10 ans ; - 5 jours après 15 ans ; - 6 jours après 20 ans.	

Pour rappel, la durée des services ouvrant droit au congé supplémentaire est appréciée à la date d'anniversaire de l'entrée du salarié dans l'entreprise. Un mois de présence est toutefois requis dans l'année de référence. Ce congé d'ancienneté est à prendre dans les 12 mois suivant la date d'anniversaire.

#### *Article 1-2-5 – Le congé pour enfant malade*

Le congé pour enfant malade, au sens de l'article L. 1225-61 du Code du travail et de l'article 25 « Absences pour événements familiaux », de la convention collective nationale des entreprises du commerce à distance du 6 février 2001, permet de faire bénéficier les salariés d'un congé non rémunéré en cas de maladie ou d'accident, constatés par certificat médical, d'un enfant de moins de seize ans dont il assume la charge au sens de l'article L. 513-1 du Code de la Sécurité Sociale. La durée de ce congé est au maximum de trois jours par an et est porté à cinq jours si l'enfant est âgé de moins d'un an ou si le salarié assume la charge de trois enfants ou plus âgés de moins de seize ans.

La société Drive Express a instauré, à l'article 6 de l'accord conclu dans le cadre des NAO 2018, signé le 13 novembre 2018, l'attribution d'un jour de congé rémunéré par année civile pour l'hospitalisation ou la maladie d'un enfant à charge de moins de 16 ans constaté par certificat médical, sous condition de pouvoir justifier d'un an d'ancienneté et celui-ci a été porté à deux jours par année civile, sous condition de pouvoir justifier d'un an d'ancienneté, dans le cadre des NAO de 2020.

La société a décidé de porter à 3 jours par année civile et il est annoté ci-dessous l'articulation entre la législation et l'accord au sein de notre société :

Désignation	Législation	Drive Express
Enfant moins de 16 ans	3 jours non rémunérés	3 jours rémunérés
Enfant moins d'un an	5 jours non rémunérés	3 jours rémunérés + 2 jours non rémunérés
Avoir la charge de trois enfants ou plus âgés de moins de 16 ans	5 jours non rémunérés	3 jours rémunérés + 2 jours non rémunérés
Enfant à charge hospitalisé pendant au minimum 4 jours	2 jours rémunérés	3 jours rémunérés

Quel que soit le motif d'absence, le nombre de jours d'absence rémunéré ne pourra être supérieur à trois jours par année civile.

#### *Article 1-2-6 – Don de jours de repos :*

Un accord du 27 juin 2018 relatif au congé de proche aidant, au don de jour de repos et au congé pour hospitalisation a été conclu dans le cadre de la convention collective nationale des entreprises du commerce à distance du 6 février 2001.

Cet accord permet d'organiser les conditions du don de jours de congés au profit de collaborateurs devant s'occuper d'une personne handicapée ou faisant l'objet d'une perte d'autonomie.

Les parties conviennent d'ouvrir des négociations sur le don de jours de repos et de congés au cours de l'année 2022, afin de transposer les dispositions de la convention collective nationale des entreprises du commerce à distance du 6 février 2001 et les dispositions législatives en vigueur au sein d'un accord collectif d'entreprise permettant une compréhension par nos collaborateurs.

#### *Article 1-2-7 – L'astreinte*

L'astreinte est une période pendant laquelle le salarié, sans être sur son lieu de travail et sans être à la disposition permanente et immédiate de l'employeur, doit être en mesure d'intervenir pour accomplir un travail au service de l'entreprise en dehors des heures d'exploitation du magasin. Ce n'est pas par définition du temps de travail effectif.

Dans le cadre des négociations annuelles obligatoires de 2015, les parties ont convenu de la nécessité de mettre en place un régime d'astreintes au sein de la société Drive Express et un accord relatif à la mise en place d'un régime d'astreintes a été signé le 17 décembre 2015 afin d'en fixer les modalités pour mieux encadrer sa mise en œuvre et de permettre d'améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Pour souvenance, l'article 3 dudit accord précise que la période d'astreinte sera rémunérée à hauteur de 50 euros par semaine d'astreinte et celle-ci a été portée à 80 euros dans le cadre des NAO 2020.

Il est rappelé que la durée d'intervention est considérée comme temps de travail effectif, décompté et rémunéré comme tel. Les déplacements entre le domicile et le magasin devront faire l'objet d'une note de frais et seront remboursés conformément aux barèmes en vigueur au sein de notre société.

En complément, un groupe de travail a été constitué, au cours de l'année 2021, et il a eu pour rôle d'analyser les situations de travail réelles et de proposer des actions d'amélioration en faveur de l'amélioration de la gestion de l'astreinte. Une négociation avec les partenaires sociaux de l'entreprise aura lieu sur l'année 2022 pour refondre l'accord antérieur.

### **Article 1-3 – L'intéressement, la participation et l'épargne salariale**

#### *Article 1-3-1 – L'intéressement*

Il est constaté qu'il y a un accord d'intéressement applicable sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2021 au 31 décembre 2023 et les parties conviennent qu'il n'y a pas lieu d'avoir de négociation sur cet item hors négociations portant sur la refixation des objectifs annuels.

#### *Article 1-3-2 – La participation*

Un accord de participation est applicable à durée indéterminée depuis le 23 septembre 2011 et les parties conviennent qu'il y aura lieu d'entamer des négociations avec les partenaires sociaux de l'entreprise en raison de la modification de l'organisation juridique.

#### *Article 1-3-3 – Le plan d'épargne entreprise*

Un accord de plan d'épargne d'entreprise est applicable à durée indéterminée depuis le 23 septembre 2011 et les parties conviennent qu'il y aura lieu d'entamer des négociations avec les partenaires sociaux de l'entreprise en raison de la modification de l'organisation juridique.

#### *Article 1-3-4 – Le compte épargne temps*

Suite aux demandes des organisations syndicales portant sur la mise en place d'un compte épargne temps une étude a été réalisée. En conclusion de cette analyse, les parties souhaitent mieux sécuriser

la prise des jours de repos et des congés payés dans un intérêt de bien-être au travail et de sécuriser notre outil de gestion des temps.

Les parties conviennent qu'il n'y a pas lieu de négocier sur cet item cette année et qu'une discussion aura lieu l'année prochaine sur cet item.

## **ARTICLE 2 – ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL**

### **Article 2-1 – Les écarts de rémunération et de déroulement de carrière**

Tout employeur assure, pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. En ce sens, chaque année des indicateurs relatifs aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes sont établis au sein de notre société en complément des données mentionnées au 2° de l'article L. 2312-36, portant sur la base de données économiques et sociales.

Ces dispositions ont été reprises par la convention collective applicable à l'entreprise, à savoir, la convention collective nationale des entreprises du commerce à distance du 6 février 2001, à l'article 31 « *Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes* », au sein également, de l'accord du 29 septembre 2009 relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes, ainsi que l'article 29 « *application du principe : à travail égal salaire égal* » et l'article 32 « *Égalité de traitement entre salariés français et étrangers* » de la même convention collective nationale.

Les parties constatent d'une part, que l'index de la société Drive Express pour l'année 2021 fait apparaître une note de 99 sur 100 et, d'autre part, qu'un accord d'entreprise « *relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes* » est en vigueur, et qu'il n'y a pas lieu de mettre en œuvre des mesures supplémentaires permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, les salariés français et étrangers, les salariés en situation de handicap et les autres salariés, notamment en matière de suppression des écarts de rémunération, d'accès à l'emploi, de formation professionnelle, de déroulement de carrière et de promotion professionnelle, de conditions de travail et d'emploi, en particulier pour les salariés à temps partiel, et de mixité des emplois.

Ainsi, il est mis en avant que les éléments composant la rémunération et l'ensemble des domaines susmentionnés sont établis selon des normes identiques pour les deux sexes (*catégories, critères de classification et de promotion, bases de calcul de la rémunération, modes d'évaluation des emplois*), qu'il n'y a pas de disparité de rémunération entre établissements et ne sont pas fondés sur l'appartenance des salariés à l'un ou l'autre sexe.

Par rémunération, il faut entendre part fixe (*le salaire ou traitement de base ou minimum*) part variable, et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur en raison de l'emploi du salarié. Entrent dans cette définition tous les avantages sociaux, actuels ou futurs, consentis au salarié.

Parallèlement, les parties signataires conviennent de renégocier l'accord portant « *sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes* », signé le 13 juillet 2018, car, celui-ci a une date de fin de validité au 31 juillet 2021. Une négociation aura lieu sur l'année 2022.

### **Article 2-2 – Régime de prévoyance et régime de remboursements des frais de santé**

#### *Article 2-2-1 – Régime de prévoyance*

En vertu de l'article 39 « *Prévoyance* » de la convention collective nationale des entreprises du commerce à distance du 6 février 2001, les entreprises seront tenues de conclure un contrat groupe pour leur personnel qui garantira, en cas de décès ou d'invalidité du salarié, le paiement au bénéficiaire désigné d'un capital dont le montant sera fixé par contrat.

En ce sens, les parties signataires constatent l'application de l'accord collectif instituant un système de garanties collectives de prévoyance complémentaires obligatoire, signé en date du 25 septembre 2013, et, la décision unilatérale relative à la modification d'un régime collectif à adhésion obligatoire d'assurance incapacité, invalidité et décès, signé le 20 décembre 2018.

Les parties conviennent qu'il n'y a pas lieu de négocier sur cet item.

#### *Article 2-2-2 – Remboursements des frais de santé*

Les parties signataires constatent l'application de la décision unilatérale relative aux frais de santé pour l'ensemble des salariés au sein de la société Drive Express, signé en date du 20 décembre 2018  
Les parties conviennent qu'il n'y a pas lieu de négocier sur cet item.

### **Article 2-3 – Mobilité des salariés**

#### *Article 2-3-1 – Prise en charge abonnement frais de transport*

L'employeur (de droit privé ou public) doit prendre en charge 50 % du prix des titres d'abonnements souscrits par ses salariés pour l'intégralité du trajet entre leur résidence habituelle et leur lieu de travail accompli au moyen de services de transports publics même si plusieurs abonnements sont nécessaires à la réalisation de ce trajet (train + bus par exemple). Sont également concernés les services publics de location de vélos.

Les salariés bénéficient de la prise en charge sous réserve de remplir simultanément les conditions suivantes : utiliser des transports en commun pour aller de leur résidence habituelle à leur lieu de travail et acheter, pour payer leurs transports en commun, des titres d'abonnement.

Les parties signataires conviennent d'une augmentation de la prise en charge à hauteur de 70 % à compter du 1er juin 2022, c'est-à-dire, que seuls les frais datés à compter de juin (*justificatifs faisant foi*) seront remboursés sur cette nouvelle prise en charge.

Pour rappel, Le montant du remboursement est proportionnel au temps de travail de la manière suivante :

- Temps de travail supérieur ou égal à 17H50 : Prise en charge de 70 % des frais de transport
- Temps de travail inférieur à 17H50 : Prise en charge à 70% proportionnelle au temps de travail ;

Cette mesure est en lien avec les valeurs de Drive Express d'inciter les collaborateurs à prendre des transports en commun qui sont plus respectueux de l'environnement.

#### *Article 2-3-2 – Abondement du CPA pour le financement du permis de conduire*

L'entreprise participera au financement du permis de conduire B (code et leçons de conduite) par le biais du compte personnel d'activités (CPA). En effet, l'obtention du permis de conduire est souvent une condition nécessaire pour réaliser un projet professionnel, tout particulièrement pour les jeunes. Le Compte personnel d'activité permet notamment de financer la préparation du permis de conduire de la catégorie B, sous certaines conditions:

- L'obtention du permis doit contribuer à la réalisation d'un projet professionnel ou favoriser la sécurisation du parcours professionnel de l'actif,
- La formation devra être dispensée par une école de conduite agréée et ayant la qualité d'organisme de formation,
- Le collaborateur devra dans un premier temps activer son compte personnel d'activité afin de consulter ses droits. Il pourra ensuite effectuer ses démarches sur le site [moncompteactivite.gouv.fr](http://moncompteactivite.gouv.fr), avant de transmettre son dossier à son Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA).

Pour les collaborateurs ayant au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise et qui souhaitent mobiliser leur CPA pour financer leur permis de conduire de catégorie B, l'entreprise abondera directement (en ligne) leur compte CPA de ses collaborateurs.

Cet abondement sera à hauteur de 15 % des heures mobilisées pour le permis de conduire par le collaborateur.

#### **Article 2-4 – Qualité de vie au travail**

Au-delà des règles de santé et de sécurité prescrites par le code du travail et l'accord du 13 avril 2015 relatif à la qualité de vie au travail attaché à la convention collective nationale des entreprises du commerce à distance du 6 février 2001, la société Drive Express souhaite poursuivre sa conception des actions en faveur de la qualité de vie au travail, car, elle est convaincue qu'améliorer la qualité de vie au travail dans les magasins et au sein des services centraux, c'est, par rebond, contribuer efficacement à la qualité des services proposés à nos clients.

Pour cela, un groupe de travail va être constitué, au cours de l'année 2022, et il aura pour rôle d'analyser les situations de travail réelles et de proposer des actions d'amélioration en faveur de la qualité de vie au travail. Une première réunion aura lieu sur l'année 2022.

#### **Article 2-5 – le télétravail**

L'accord de branche du 6 juillet 2015 et des dernières réformes législatives, et plus particulièrement l'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 sont venues redéfinir la notion de télétravail.

Complémentairement, l'article 1, « *conciliation entre la vie personnelle et vie professionnelle* » de l'accord du 13 avril 2015 relatif à la qualité de vie au travail, rattaché la convention collective nationale des entreprises du commerce à distance du 6 février 2001, prévoit que « *le télétravail peut constituer une réponse pour l'entreprise et le salarié à ces nouvelles formes d'organisation du travail.* »

Dans un contexte de digitalisation de la société et du monde du travail, et des évolutions technologiques en matière d'outils de télécommunication à distance, le télétravail constitue une opportunité d'améliorer la qualité de vie, les conditions de travail et l'efficacité des organisations.

La société Drive Express, souhaite, en lien avec le projet d'entreprise et de ses trois piliers « *Easy, Care, Green* », entamer une démarche jamais initiée jusqu'à lors par la mise en place d'une nouvelle organisation de travail dont l'aspiration est d'assurer un meilleur équilibre des temps de vie, en réduisant par exemple les temps de trajet parfois significatifs entre le domicile et le lieu de travail, et s'inscrivant, ainsi, dans une démarche éco-responsable.

De plus, après avoir partagé le constat commun d'une mise en place positive du télétravail pendant la crise sanitaire du COVID-19, avec une nouvelle organisation appréciée par les collaborateurs des services centraux, tout en assurant la continuité de service de manière optimale et réactive, la société souhaitant agir sur le thème de la qualité de vie au travail, a décidé d'envisager un nouveau mode d'organisation, en négociant un accord sur le télétravail.

En ce sens, les parties constatent l'application d'un accord sur le télétravail, daté du 2 septembre 2021, et qu'il n'y a pas lieu de négocier sur ce dernier.

### **ARTICLE 3 – GESTION DES EMPLOIS ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS**

#### **Article 3-1 – Professionnalisation des métiers**

Une réflexion sur le domaine de responsabilité de chacun des postes de travail au sein de l'entreprise est en cours.

En ce sens, les parties conviennent d'attendre les conclusions de cette étude afin de pouvoir, éventuellement, négocier sur cet item de manière éclairée.

### **Article 3-2 – Les entretiens**

La société fait bénéficier ses salariés, d'une part, d'un entretien professionnel périodique en vue d'examiner leurs perspectives d'évolution professionnelle et, d'autre part, d'un entretien d'évaluation de la situation du salarié en vue d'analyser ses performances obtenues.

Au-delà de ces deux temps d'échange avec son responsable de manière formelle, la société réaffirme que les managers doivent organiser tout au long de l'année des temps d'échange avec les collaborateurs.

## **ARTICLE 4 – DISPOSITIONS FINALES**

### **Art. 4.1 – Champ d'application de l'accord**

Le présent accord s'applique à l'ensemble des collaborateurs de la société Drive Express.

Ce présent accord annule et remplace tous les accords et usages existants antérieurement à son entrée en vigueur et qui sont traités dans le présent accord. Il ne peut avoir pour effet, en cas de modifications de textes légaux ou réglementaires, d'aboutir à un cumul d'avantages pour des mesures traitant du même objet.

### **Art. 4-2 – Durée d'application et date d'entrée en vigueur**

Le présent accord est conclu pour une durée déterminée d'une durée d'un an et cessera de produire effet à la conclusion du prochain procès-verbal d'accord ou de désaccord relatif à la négociation annuelle.

### **Art. 4-3 – Adhésion**

Conformément à l'article L. 2261-3 du Code du travail, toute organisation syndicale de salariés représentative dans l'entreprise, qui n'est pas signataire du présent accord, pourra y adhérer ultérieurement.

Cette adhésion devra être notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception aux parties signataires du présent accord et fera l'objet d'un dépôt selon les mêmes modalités que le présent accord.

### **Art. 4-4 – Révision**

Pendant sa durée d'application, le présent accord peut être révisé. Conformément à l'article L 2261-7-1 du Code du travail, sont habilitées à engager la procédure de révision du présent accord :

- Jusqu'à la fin du cycle électoral au cours duquel le présent accord a été conclu (soit jusqu'au "Date"), une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives dans le champ d'application du présent accord, qu'elles soient signataires ou adhérentes de cet accord, ainsi que la direction de la société Drive Express ;
- A l'issue de cette période, une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives dans le champ d'application du présent accord, ainsi que la direction de la société Drive Express ;

Chacune des parties susvisées pourra solliciter la révision du présent accord par lettre recommandée avec accusé de réception ou par lettre remise en main propre contre décharge adressé à chacune des parties signataires accompagnées de la nouvelle rédaction proposée.

Une négociation s'engagerait, alors, dans les trois mois qui suivent la demande de révision, le présent accord restera en vigueur tant qu'il n'a pas été révisé.

Par ailleurs, les parties pouvant participer à la révision du présent accord s'engagent à participer de bonne foi aux réunions organisées par la Direction en vue de la négociation d'un éventuel avenant de révision, ce qui ne saurait, bien entendu, les engager à signer quelque accord ou avenant de révision que ce soit.

**Art. 4-5 – Dénonciation**

Le présent accord pourra être dénoncé à tout moment par tout ou partie des signataires, dans les conditions prévues aux articles L.2261-9 à L.2261-13 du Code du travail.

**Art. 4-6 – Notification et dépôt**

Le présent accord sera notifié par la Direction de Drive Express à l'ensemble des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise, en application des dispositions de l'article L.2231-5 du code du travail.

Il sera déposé par la Direction en version électronique, d'une part, sous format PDF revêtue du lieu de signature et des signatures originales des partenaires concernés par l'accord, et, d'autre part, sous forme docx rendue anonyme (*sans nom, prénom, paraphe, signature,...*), auprès de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), via la plateforme « télé-accords » et un exemplaire sera également déposé au greffe du Conseil de Prud'hommes territorialement compétent.

L'accord fera l'objet d'une mise en ligne sur la base de données économique et sociale (B.D.E.S.) destinée à assurer l'information des instances représentatives du personnel et le personnel sera informé du contenu du présent accord par voie d'affichage.

Fait en 5 exemplaires,  
À Croix, le 14 avril 2022

**Pour la société :**

Xxx .....  
*Directeur Général*

**Pour les organisations syndicales représentatives signataires :**

M. xxx .....  
*C.F.D.T.*

M. xxx .....  
*C.F.T.C.*

M. xxx .....  
*C.F.T.C.*

## Annexe 10 – Guide d’entretien

### Travailler en drive et pour quels motifs :

Ce premier thème se focalise sur le travail dans un ou plusieurs magasin drive. Il s’agit d’explorer le contexte et le cadre d’entrée dans un magasin drive comme salarié polyvalent. Les informations que l’on cherche à récupérer : le type de contrat signé, le poste occupé. Les études suivies et le niveau de diplôme.

- Peux-tu me raconter comment tu as commencé à travailler dans un magasin *drive* ?
  - Est-ce qu’un ou une de tes amis travaillais dans un magasin drive avant toi et t’as proposé de le rejoindre dans le même magasin ?
  - As-tu eu un entretien d’embauche et une formation ?
    - Au cours de cet entretien de quoi avez-vous discuté ?
  - Est-ce que vous avez parlé de ton emploi du temps, de ton lieu de résidence et de ton moyen de transport ?
  - Pour combien d’heure contractuelle as-tu signé ?
    - As-tu choisi le nombre d’heure que tu voulais travailler ?
  - Est-ce que tu habites loin du magasin ?
  - Combien de temps mets-tu pour te rendre au magasin et quel moyen de transport utilises-tu ?
  - Est-ce que tu as proposé ou recommandé à des amis de travailler dans le même magasin que toi ou dans d’autres magasin drive ?
  - Combien de temps as-tu travaillé en *drive* ?
    - Combien de temps projette tu d’y travailler ?
    -
- Pour quelles raisons travailles-tu (ou as-tu travaillé) pendant tes études ?
  - Ton activité rémunérée est indispensable pour vivre ?
  - Ton travail te sert-t-il à financer tes études ?
  - Financer tes besoins alimentaire et d’hygiène ?
  - Il permet de payer ton logement, payer ton loyer ?
  - Cela te permet d’améliorer ton niveau de vie ?
    - Ton travail à côté de tes études ne t’es pas indispensable pour payer tes études et ton logement ?

- Il te permet d’avoir eu accès à un meilleur logement ?
- De mettre de l’argent de côté ?
- Il te permet de financer des achats personnels, des sorties amicales et/ou culturelles, des voyages ?
- Elle t’assure une indépendance à l’égard de tes parents ?
- Cela te permet d’acquérir une expérience professionnelle ?
  - Ton travail te permet de valoriser ton profil sur le marché de l’emploi en lien avec tes études ?
- Tu travailles pour occuper ton temps libre ?
  - Ton travail n’est pas indispensable et il te permet de mettre de l’argent de côté et financer des dépenses personnelles, principalement de loisir ?
- As-tu déjà contracté un prêt étudiant ?
- Est-ce que ton travail à côté servait à le rembourser ?
- Est-ce que t’es parents ont avancé les frais d’inscription que tu tiens à rembourser ?

### Le travail à côté des études :

Est-ce que l’étudiant ou l’étudiante a travaillé avant, après et ailleurs que dans un drive. Est-ce que l’engagement dans ces activités rémunérées a eu lieu en parallèle des études ou sur des périodes non universitaires pendant l’été. Une question : est-ce qu’on observe une division entre des étudiants qui travaillent l’été et ceux qui travaillent pendant la période universitaire et qui prennent des congés payés pendant l’été ? Ce thème ne me semble pas facultatif si l’étudiant ou l’étudiante n’a jamais travaillé avant, après et ailleurs que dans un drive. Les raisons qui expliquent que la personne n’a jamais travaillé avant, après et ailleurs que dans un magasin drive peuvent être des indices pour comprendre le rapport au travail et l’engagement dans une activité rémunérée.

- As-tu travaillé ailleurs que dans un magasin drive, avant ou après y avoir travaillé ?
- Combien de temps as-tu effectué ce travail et sur quelle période de l’année ?

Le travail dans la famille :

Question sur le parcours des parents :

- Que font, ou que faisaient (retraite, inaptitude), tes parents ?
- Quelles études ont-ils fait ?
- Est-ce qu'eux aussi ont travaillé à côté de leurs études ?
- A quoi leur servait le travail à côté de leurs études ?  
Est-ce que c'était pour aider leurs propres parents à financer leurs études ?
  - Est-ce que c'était un compromis ?
  - Pour anticiper une autonomie financière ?
- Est-ce que c'était pour s'offrir principalement des loisirs ?
- Quels diplômes ont-ils obtenus (obtenue permet de déclencher une réaction au cas où le diplôme n'a pas été obtenu ou si la personne a arrêté avant obtention).
- Quels sont leurs revenus ?

Question sur le parcours de l'enquêté en lien avec celui de ses parents :

- Est-ce qu'il était important ou nécessaire pour tes parents que tu travailles comme ils l'ont fait, à côté de tes études ?
- Est-ce que ce sont tes parents qui t'ont parlé les premiers de faire un petit boulot à côté de tes études ou cela a été pour toi une évidence de faire la démarche de chercher un petit boulot ?
- Est-ce que tu voulais travailler autre part qu'en drive ?
- Est-ce que le drive était ton premier choix ?
  
- As-tu déjà travaillé en usine ou exercé un travail ouvrier ?
  - À la chaîne ou dans le bâtiment ?
- Est-ce que le travail de préparation est un travail ouvrier ?

**Condition et santé au travail, distance avec l'activité :**

- As-tu eu une visite médicale, sur ton temps de travail. Payée et défrayée ?
- Accident du travail : Est-ce que tu t'es blessé au travail ?
  - Qu'à-tu eu ? Un problème au dos, au poignet, au genou, à la main ?
  - Est-ce que ton accident a été reconnu en accident de travail ?
- Étais-tu assez protégé pour travailler ?
  - Le magasin fournit-il les équipements de sécurité nécessaires ?
- Dois-tu transporter des charges lourdes dans ton travail ?
  - Est-ce que tu penses que les charges pourraient être moins lourdes ou avoir un meilleur matériel pour les transporter ?
- Est-ce que tes tâches t'obligent à prendre de mauvaises postures ou à forcer sur certaines parties de ton corps ?
- Comment trouves-tu le rythme de travail en préparation ou en livraison ?
  - Est-ce que tu adoptes les postures qui sont recommandées par ton responsable ?
  - Penses-tu que le rythme de travail influe sur tes postures et des gestes ?
  - Trouves-tu que les gestes sont répétitifs et peuvent être source d'accident ou de blessure ?
- Existe-t-il des choses que tu trouves dangereuses dans ton travail ou dans l'entrepôt ?
  
- Impact sur la vie hors travail : ton travail a-t-il eu un impact sur ta vie personnelle et tes études ?
  - Est-ce que ton travail a eu un impact négatif sur tes résultats d'examens ?

- Est-ce que ton travail a été source de stress, de tension nerveuse ?
- Est-ce que tu pensais à ton travail lorsque tu étais en cours ?
- En as-tu rêvé la nuit ?
- As-tu rapidement atteint ta productivité ?
  - Est-ce que ça a été difficile pour toi et pourquoi ?
  - Peux-tu me décrire le suivi de ta productivité ?
- Est-ce que tu aimes faire les *challenges proposés* par les coordinateurs ?
- As-tu déjà eu l'impression ou la sensation que ton travail était surveillé ?

## Guide pour les salariés à temps plein :

### Quand tu étais étudiant,

- Tu as commencé à travailler chez Drive Express en tant qu'étudiant : comment vivais-tu quand tu étais étudiant ?
  - Quelles études suivais-tu ?
  - Est-ce qu'il était difficile pour toi de concilier tes études et ton travail à côté ?
  - Est-ce que tu étais à l'aise dans les études que tu as suivies ?
  - Est-ce que l'école et les études étaient quelque chose que tu appréciais ?
  - Pour quelle raison as-tu pris un job à côté de tes études ?
  - Comment tu as découvert Drive Express ?

### Ta carrière chez Drive Express :

- Avais-tu prévu de rester chez Drive Express après tes études ?

- A quel moment tu as décidé de quitter tes études pour travailler exclusivement chez Drive Express ?
- Est-ce que tu avais déjà l'intention de devenir coordinateur ou responsable ?
- Quelles sont les missions que tu aimes bien faire et qui ne sont peut-être pas inscrites dans ton contrat ?

### Responsable de secteur :

- Qu'est-ce qu'une journée type d'un responsable de secteur ?
- Quelles sont tes missions principales ?
- Comment concilies-tu les objectifs du magasin à l'aménagement des contrats des étudiants ?
- **Depuis que tu es responsable**, quelle vision as-tu du management de tes équipes ?
  - Qu'est-ce qu'il est important de faire pour souder ses équipes ?
- Est-ce que tu as dû suivre des formations spécifiques pour devenir coordinateur puis responsable ?
- Est-ce qu'il faut des compétences informatiques pour devenir responsable de secteur ?
- Est-ce que pour toi les outils informatiques sont indispensables ?
- Quels sont les logiciels que tu utilises au quotidien ?
- Comment la gestion de la productivité de tes préparateurs et préparatrices te permet d'organiser le travail ?
- Quel est le montant de ta rémunération nette et est-ce qu'elle te satisfait ?
  - Est-ce que tu as des primes sur la gestion du magasin et les résultats que tu as ?

## Annexe 11 – Extrait d’entretien 17 et 18 complets

### Extrait d’entretien 17

**Hugo** : [...] Faut faire un truc en particulier en fait pour être coordo’ et coordo’ expert ?

**Romain** : T’as une grille de compétences. En gros t’as 35 heures, coordinateurs débutants, au bout de 9 mois t’es coordinateur et après t’as coordinateur expert. C’est en fonction du job que tu fais et que tu veux faire on atteint pas le même niveau sur les items.

**Hugo** : Et coordo’ expert, c’est une histoire de compétences ou c’est une histoire de temps ? Une formation en plus ?

**Romain** : Non c’est tes propres compétences, comment tu gères.

**Hugo** : Genre sur la façon dont tu gères les commandes aux autres fournisseurs ?

**Romain** : Non ça va être plus sur ... ta vision du métier évolue. Toi tu vois quand tu viens t’as une vision qui se réduit, enfin qu’est limité plutôt, à la prép’ si faut faire de la prép’ et de la récep’ si faut faire de la récep’. Limitée sur la journée au final. Une fois que t’as fini ta journée c’est bon. Alors que quand t’es 35 heures on te demande un peu plus un regard sur ton secteur. Anticiper sur ton surplus, mettre de l’animation sur ton secteur. Coordinateur on va te demander d’élargir encore un peu plus pour être plus sur une vision magasin.

**Hugo** : Magasin ?

**Romain** : Ouais, ben mettons.

**Brian** : j’ai fait une VSQ mais j’ai donné ma carte à Carl tsss.

*[Plusieurs personnes entrent dans la salle de pause].*

**Romain** : Donc quand tu es sur ton secteur tu es censé avoir une vision magasin.

**Brian** : Quoi ? ça dépend des coordinateurs.

**Romain** : Oui mais normalement c’est censé être ça. Techniquement.

**Hugo** : Parce que toi Brian t’as pas une vision magasin ?

**Brian** : Moi j’suis pas coordo’. Mais je dois avoir plus la vision magasin que certain on va dire.

**Hugo** : C’est pour ça que ça t’a été proposé d’être coordo’.

**Brian** : Non.

**Romain** : Ça t’a pas été proposé ?

**Brian** : Jamais par un responsable.

**Romain** : Il me semblait que Guillaume te l’avait proposé mais que ça t’intéressait pas.

**Brian** : Après, nan, nan. Stéphan quand il était là il me saoulait avec ça. Il était allé demander à Wil’ pour un entretien, moi je disais non, non. J’luis est dit que ça m’intéressait pas d’être coordo’ parce que je me voyais pas rester ici. Après j’ai jamais eu de demande des gars. Dans tout les cas si ils venaient à demander ma réponse serait non.

**Hugo** : Tu dis non par rapport aux responsabilités ?

**Brian** : Non, parce que tu vois j’ai les mêmes responsabilités à l’heure actuelle. J’fais la même chose qu’un coordo’, c’est juste que j’ai pas le titre.

**Romain** : Disons que ici les titres, dans ce DE n’ont pas vraiment de sens. Par exemple tu vois dans le DE où j’étais à [Nom de ville] l’écart de titres est immense. [ Brian : là j’aurais accepté je pense].

**Hugo** : Il y en a plusieurs où tu étais non ?

**Romain** : Trois. Comme c’est un plus gros magasin... Tu vois ici on est plus sur ... être ouvert à donner des responsabilité peut-être pas à qui le mérite mais avec qui tu vois que le feeling peut passer. Alors que dans la grande métropole tu voyais vraiment la différence entre les temps partiel et les 35 heures. [Il dessine sur la table avec ses doigts une sorte de frise qu’il sectionne avec les gestes de ses doigts]. Les 35 heures genre prép’ et récep’ avec juste quelques responsabilités genre s’occuper des écarts de temps en temps, les 35 heures responsabilisés qui ont d’autres tâches et la séparation été flagrante quoi.

**Hugo** : Il y avait combien de personnes où tu étais ?

**Romain** : Une bonne centaine, au moins le double d'ici.

**Hugo** : Ouais. Ici c'est un petit Drive Express en fait.

**Romain** : Je dirais plus milieu.

*[Eddy revient, il parle de la réception au secteur fruit et légume qu'il a mis du temps à faire].*

**Brian** : J'suis lent, j'suis de plus en plus lent avec le temps. J'pense que j'pourrais lancer des défis aux gens et perdre.

**Romain** : Pour reprendre tu vois, je pense que la dif<sup>e</sup> coordinateur expert et tous les autres c'est plus ... c'est toujours une question de titre (mais aussi) l'image que tu renvois au gens qui sont externes à l'entre **Brian** : prise.

**Brian** : Ouais je suis d'accord, y'a une différence entre les coordo' et les coordo' experts. Dans ce magasin je trouve qu'elle est visible. Pas énormément mais ...

**Romain** : C'est surtout Stéph' qui m'était l'écart.

**Hugo** : Il a mis la barre haute ?

**Romain** : Il est passé responsable avant d'être responsable. Un peu. Après j'ai envie de dire que Stéph aussi il a bien traîné. Il a bien traîné aussi avant de passer responsable. Ça fait plus de deux ans qu'il est capable d'être responsable.

**Brian** : Oui, bien sûr. Mais c'est une question de contexte aussi tu vois. Le fait que [Prenom d'une ancienne responsable] soit partie et que pendant deux mois y'ait pas eu de responsable en livraison ...

**Romain** : Ouais, je pensais que c'était lui qu'aller passer (coordinateur) à un moment. Mais le truc qui a fait qu'il est pas passé responsable aussitôt c'est qu'il leurs a toujours dit qu'il voulait pas se barrer d'ici. Enfin, pas vraiment lui mais Stéphanie parce qu'ils avaient acheté l'appart' et tout. Parce que lui il m'a dit qu'il s'en moquait. Si y'avait eu un poste à Orléans et que c'était à prendre il aurait été le prendre. Mais c'est Stéphane qui voulait pas. [Brian s'adresse plus à mon attention]. Parce

qu'ils ont acheté un appart' sur Nantes et normalement tu peux pas être responsable dans un DE dans lequel tu commences.

**Hugo** : Ah bon ? Ah c'est pour ça que Wil est parti ?

**Brian** : Ouais. Le seul qui échappe à la règle c'est Guillaume.

**Hugo** : Parce que y'avait un poste à pourvoir ?

**Romain** : Ouais. Mais tu vois le poste de responsable livraison c'est Agathe qui l'a eu. Le poste était prêt à pourvoir, Stéphane il était là, il lui ont pas donné.

**Hugo** : Ouai, faut que ça s'accompagne d'une mobilité ?

**Romain** : En fait, comme tu changes de rôle ils veulent une cassure sur ton passage en responsable. T'as une certaine proximité avec l'équipe et faut la casser pour être responsable. Et à ce qu'il paraît Guillaume quand il était passé coordo' et responsable, moi j'étais pas là on me l'a dit, il avait déjà fait cette cassure avec les autres. [Brian : Ah ouais ?!]. Et comme ça il a réussi à convaincre que la cassure entre lui et l'équipe était déjà faite.

**Hugo** : Auprès du directeur ?

**Romain** : Du responsable régional.

**Brian** : A l'époque il s'appelait tous [Prénom]. Y'en a trois qui se sont enchaînés. C'était à croire que pour être animateur régional dans notre région fallait s'appeler [Prénom], [Rire].

*[Je ne veux pas trop allonger ma pause pour pas que cela me soit reproché mais je prend le risque, petit risque. Thomas veut terminer son idée sur « la vision magasin ».]*

**Romain** : Mais tu vois pour terminer sur la vision magasin.

**Hugo** : C'est quoi, c'est la commande des produits ?

**Brian** : En fait c'est quand tu te préoccupes pas que de ton secteur.

**Romain** : Quand t'es en 35 heures tu t'assures que ça se passe bien dans ton secteur. L'idée de la vision *drive* c'est de s'assurer que tous les secteurs vont bien. Techniquement tu pourrais être tout seul dans le magasin sans aucun temps plein (en main d'œuvre) et que tout roule.

**Brian** : Quand t'es une matinée avec moi par exemple. J'exagère un peu.

**Hugo** : Mais ça lui été arrivé à [Prénom] aussi d'ouvrir un matin.

**Romain** : Ouais j'crois que t'as raison. Et franchement c'est pas agréable d'être le seul 35 heures dans tout le magasin. Ça met une p'tite pression.

*[La discussion se termine. Guillaume veut parler du fait qu'ils a conscience que les étudiants ont leurs études à côté mais que parfois ils sont pas assez actifs. Je vais terminer mon créneau.]*

*Échange informel avec Romain et Brian.*

*Romain, Coordinateur au moment de l'échange,  
Coordinateur expert en fin d'enquête, 4 ans d'ancienneté.*

*Brian, préparateur en temps plein, 5 ans d'ancienneté.*

### Extrait d'entretien 18

**Hugo** : Et en coordo' c'est quoi que tu dois faire de plus particulier en dehors de la prép' et l'organisation ? Être polyvalent sur les secteurs ?

**Stéphane** : Alors oui...les 35 heures quand on les forme on fait en sorte qu'ils soient bons dans le secteur. Pro' sur le secteur. C'est un défaut pour moi qu'on a réussi à corriger au fur et à mesure. Quand tes collègues sont en galère dans d'autre secteurs tu n'y fais pas toujours attention. Parce que si ça s'est bien passé dans ton secteur et que t'as plus de prép', tu penses que tu n'a plus qu'à livrer. Sauf que si ton collègue du Frais ses prép' ne sont pas finies tu peux pas livrer une commande si le client arrive. Aucune utilité alors. J'ai repris [Prénom] une fois parce qu'ils voulaient mettre zéro en PGC. Nous au Frais on était bien en avance. On s'est mis sur les prép' de 14 h mais on avait plus de caisse. Au PGC ils avaient tout fais, hyper en avance sur la journée, de 12h à 19 h, mais nous plus de caisse. Utilité ZÉRO. Alors tu mets bien tes collègues de l'après-midi mais nous les prochains...

**Hugo** : Est-ce qu'il faut pas acheter plus de caisses ?

**Stéphane** : Non. Le défaut c'est... Guillaume avait peur qu'on fasse une grosse journée. Mais ce qu'il aurait du faire c'est arrêter après les prép' de 14 heures et juste faire les retombées. Ensuite aider le Frais pour finir la réception même si tout va bien mais comme ça...[S : Comme ça il n'y a pas de secteur malade]. Comme ça tout le monde fait rapidement du surplus ou de la réog' dans son secteur.

**Hugo** : Et quand t'as des express qui tombent et que tu n'as plus d'emplacement tampon...

**Stéphane** : Et une prép' de 19h qui est prête depuis midi ça sert à rien. Qu'est-ce qu'on en fait ? Ça prend de la place. Il faut savoir faire stock par stock. Tout le long de la semaine on peut se permettre d'attaquer l'après midi le matin, parce qu'on a moins de commande. Mais le samedi avec 600 commandes et des retombées, sans emplacements tampon comment tu fais. Il faudrait quasiment 300 mille caisses et on n'a pas. Même si au frais on a les cogit vertes.

**Floriane** : Faudrait qu'on fasse ça aussi au Pége'.

**Stéphane** : Ouais mais faut pas oublier que celles-ci sont destinées au Fleg. [inaudible].

**Hugo** : L'activité de DE a pris aussi un sacré coup ?

**Stéphane** : En fait en temps de covid les gens commandent sur toute la semaine. Maintenant on repart sur une activité normale où l'activité se re-concentre sur les week-ends. C'est pour ça que le samedi c'est plus tendu par rapport aux caisses.

**Hugo** : Je vois. Tout à l'heure t'as parlé de ton dos, vous avez eu des problèmes de santé ?

**Floriane** : Moi je commence un peu. Ce matin je me suis bloqué le dos, là j'ai le dos tendu. Depuis tout à l'heure t'as vu je m'étire.

**Stéphane** : Moi au début parce que j'ai eu une sciatique au foot aussi. Je l'ai pas bien soigné et ça a empiré à DE parce que je bourrainais comme un narvalo. J'ai trouvé des méthodes et je me suis remusclé.

**Hugo** : Oui, tu voulais perdre un peu je crois.

**Stéphane** : Oui je faisais 75 kilos quand je suis arrivé à DE et je suis monté à 100. J'ai réussi à perdre et puis je cours le week-end avec l'arbitrage. C'est de la course alors ça me gaine. Comme j'ai pas de contact physique aussi je me blesse moins le dos. J'ai moins, voir plus de problème de dos.

*[ 3 heures 5 minutes].*

**Stéphane** : J'ai un genou aussi...en livraison le quai était trempé et je me suis éclaté le genou en tombant. C'est parti en un mois avec un arrêt le temps que l'hématome se résorbe.

**Floriane** : Ligaments croisés non ?

**Stéphane** : Non, ça c'est plus souvent en sport. J'avais une attelle ligamentaire pour bloquer le genou et les ligaments en même temps. Ils ont jamais trouvé ce que c'était.

**Floriane** : Dans la formation PRAP, ils nous disent aussi que malheureusement dans ce job-là il y a de fortes probabilités pour que tu aies des soucis de santé. Des TMS à force de prélever les produits. Les gestes à répétition, porter le TP. Les canaux carpiens de la main. Pousser un chariot, le choc de la marche. *[H : t'as eu la formation aussi ?].* En 35 heures t'as SST, PRAP et EPI qui sont obligatoires. Pour intervenir en cas d'incendie.

**Stéphane** : Moi je sais plus ce que j'ai fait mais j'ai un recyclage à faire, faut que je renouvelle tous les 3 ans je crois. C'est des formations internes à DE. Elles sont obligatoires pour avoir un quota de

personnes formées sur ton magasin. Sinon tu prends des amendes. Stéphanie, elle est pas formée en SST. Moi ça m'a plu...c'est sur deux jours t'en a des plus barbantées que d'autres. La formation SST a bougé aussi avec le covid-19. Il fallait revoir les gestes de secours qu'on pouvait faire ou ne plus faire comme le bouche à bouche. Sans que ce soit considéré comme non-assistance à personne en danger.

*[ 3 heures 10 minutes] Il réactualise.*

**Stéphane** : Avant les attentats, on avait pas le droit de faire de garrot. Risque de sectionner un bras. Mais maintenant ils ont défini qu'en cas d'attentat et de gros saignement ça peut sauver des vies. C'est par rapport à l'état de la société. Demain le Covid est éradiqué, on peut reprendre le bouche à bouche. Moi j'avoue que je sais pas si je pourrai. [Rire].

**Floriane** : Physiquement et avec les TMS.

**Stéphane** : Mais c'est intéressant. Ce sont des formations obligatoires qu'ils proposent et financent, les frais de déplacement et la restauration. C'est pour eux mais aussi pour toi. La formation gerbeur aussi mais ça c'est interne à la formation.

**Hugo** : Oui c'est pas comme un CACES que tu peux utiliser ailleurs, c'est interne sinon. Wil' il a passé son CACES pour être responsable.

*Entretien au domicile de Floriane et Stéphane le 25 janvier 2022.*

*Stéphane, 8 ans d'ancienneté au poste de Coordinateur expert.*

*Floriane, 4 ans d'ancienneté, préparatrice du PGC en temps complet.*



Pendant la crise de la Covid-19 les *drives* de la grande distribution ont connus une recrudescence de leur activité. L'accroissement soudain de nouveaux clients fidélisés n'a pas été sans précédant dans le travail des préparateurs et préparatrices de commandes à l'intérieur des entrepôts de l'entreprise *Drive Express*. L'augmentation de la clientèle mais également du volume des commandes ont eu pour effet mécanique d'accroître les rendement horaire attendu par les responsables de secteur auprès des préparateurs et des livreurs.

C'est dans ce contexte et au poste de préparateur de commande en tant que salarié à temps partiel étudiant que nous avons conduit notre enquête sur les conditions et les rapports au travail des préparateurs de commandes de ce nouveau format de magasin. En adoptant les perspectives d'une sociologie du travail « décloisonnée » nous questionnons l'organisation productive de *Drive Express*. Reposant sur le modèle en « flux tendu à main-d'œuvre réduite », nous démontrons dans ce travail que le modèle productif de *Drive Express* reproduit des conditions de travail proche de celles d'un ouvrier à la chaîne qui contraignent par un *processus d'implication contrainte* les salariées à répondre aux exigences productives du flux tendu.

En interrogeant par observations participantes le modèle productif nous avons rencontrés la main-d'œuvre productive constitué à 70% d'étudiants et étudiantes. L'encadrement trouve dans cette population, à l'agenda ajusté à l'organisation en « juste à temps » du magasin, des qualités et compétences 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'œuvre que nous présentons les contraintes marchande et industrielle qui pèsent dans la tâche de préparation et sur les épaules des étudiants qui les prennent en charge.

En prolongeant ce travail par entretiens auprès de salariés à chaque niveau hiérarchique nous présentons divers usages de ce « job » étudiants et les différents rapports que les salariés à temps plein entretiennent avec leur travail. C'est de ce travail effectué pendant huit mois dans le secteur Frais de *Drive Express*, son intensité et son système de surveillance panoptique, que je présente dans ce mémoire, sous la direction de Marie Cartier (*Professeure des Universités*) à qui j'adresse mes remerciements.

