

Transformations organisationnelles et engagement des salariés dans la grande distribution : Vers quelle(s) implication(s) entre réactivité et régulation ?

Mathieu HOCQUELET
Centre Pierre Naville
Université d'Evry Val d'Essonne

SOMMAIRE

Comme la confection autrefois, la grande distribution constitue aujourd'hui une industrie de main d'œuvre dans laquelle il s'agit de tirer les bénéfices d'une utilisation rationnelle des employés. Dans un contexte qui depuis quelques années connaît un ralentissement au niveau national, générer de nouveaux profits passe pour les enseignes dominantes par le développement de politiques d'internationalisation-externalisation couplées à un remodelage de l'organisation du travail à l'échelle nationale. Quelles sont les conséquences de cette refonte de l'organisation sur l'engagement des salariés ? Deux constats émergent de notre recherche. D'une part, au sein des points de vente, l'évolution du procès de travail repose sur une réactivité différenciée exigée des salariés selon leur statut, reflétant une mise en flux tendu du travail à effectif restreint. D'autre part, les rapports sociaux au sein des points de vente ainsi qu'au sein du groupement sont marqués par une absence d'autorité hiérarchique directe alors que se maintient un fort contrôle limitant la formation de collectifs ou de toute forme de contre-pouvoir. Cette nouvelle organisation permet de vaincre l'ennui et la monotonie d'un travail répétitif, mais entraîne progressivement chez les salariés la remise en question à la fois de leur rôle et de leur affirmation identitaire par leur travail.

INTRODUCTION

Internationalisation et refonte de l'organisation : vers une instabilité croissante de la main d'œuvre ?

Les entreprises de la grande distribution, notamment à prédominance alimentaire, à l'échelle internationale comme nationale, comptent parmi les plus grands employeurs privés de ce début de millénaire. Apparue dans les années 1950, le secteur de la grande distribution connaît une croissance forte pendant près d'un demi-siècle avant de connaître une période marquée par la concentration des enseignes, ainsi que des politiques d'internationalisation/externalisation afin de croître en s'ouvrant à de nouveaux marchés. Concernant le territoire français, certains spécialistes parlent d'hyper-concurrence (Marseille, 1997 ; Moati, 2001), renvoyant aux chiffres spectaculaires traduisant une concentration de points de vente de tous formats plus élevée que dans nul autre pays. En 1980, 6 groupes contrôlaient 28 % du marché. Aujourd'hui, 5 groupements contrôlent la vente de plus de 90 % des produits de grande consommation à travers leurs centrales d'achat : Carrefour, Lucie (Leclerc et Système U), Opéra (Casino), ITM Entreprises (Intermarché) et Eurachan (Auchan).

Bien que les grands groupements français réalisent aujourd'hui une partie non négligeable de leur chiffre d'affaire à l'étranger, la France demeure le bastion au sein duquel il importe symboliquement le plus d'accroître la profitabilité des entreprises.

Dans un contexte qui, depuis l'année 2003¹, connaît un ralentissement au niveau national (faible évolution de la consommation des ménages, multiplications des points de ventes et des formats discomptes), générer de nouveaux profits passe pour les enseignes dominantes par un développement à l'échelle internationale. Cette expansion est couplée à un remodelage de l'organisation du travail à l'échelle nationale où les grands distributeurs ont restructuré ce secteur d'activité selon trois principes : la suppression des intermédiaires, la centralisation des systèmes d'achats et le contrôle des lieux de vente (Appay, 1999).

Ce dernier point constitue l'objet de notre étude. En effet, en nous focalisant sur l'un des principaux groupements de supermarchés français, nous nous sommes demandés quels étaient les fondements de l'intégration des salariés de la grande distribution dans leur travail, l'acceptabilité et l'implication dans leur travail se heurtant à d'importantes transformations organisationnelles? Ces transformations marquent l'application progressive d'un modèle productif inspiré de la *lean production* répandue dans le secteur industriel adaptée ici au secteur des services, particulièrement dans la grande distribution.

Répondre à cette question nous a amené d'une part à contextualiser et appréhender l'évolution historique de la grande distribution et du groupement étudié. D'autre part, à travers la considération des différents acteurs et niveaux de pouvoir présents dans les points de vente (Adhérents², directeurs de magasin, chefs de rayon, employés, caissiers), il s'agit

¹ On assiste en effet depuis 2003 à un ralentissement de la croissance du commerce de détail, rompant avec l'évolution très positive depuis 1998. Ainsi, aucun hypermarché n'a ouvert en 2003, et une ouverture de supermarché sur deux était un maxi discompte. *Le commerce en France, 2003-2004*, Références, INSEE, Paris, 2004.

² Voir le lexique en fin de document.

de ne pas tomber dans l'opposition bipolaire simpliste entre salariés et chefs d'entreprise en prenant également en compte le niveau financier. Enfin par l'étude des conditions de travail en rapport avec le droit du travail et les conventions collectives, nous avons souhaité prendre en compte à la fois l'organisation du travail et le rapport subjectif au travail de salariés historiquement non ou peu qualifiés (Beau, 2004) afin de mettre en relief une dialectique dévoilant une variété de formes de régulation.

Ce travail nous a conduit à considérer trois principaux niveaux d'analyse du travail, des caractéristiques de l'individu à la structure juridique et financière de la société. L'appréhension de ces différents niveaux est nécessaire pour comprendre les interrelations entre chaque niveau aussi bien que les sources potentielles de dissension.

La première d'entre elles se base principalement sur les travaux en « psychodynamique du travail » de Christophe Dejours et sur la place fondamentale de la peur dans l'ordre social (Dejours, 1980 ; 1998). Dans la relation de travail directe, les nouvelles formes de relations au travail, fruit de la réorganisation des points de vente, laissent une place prépondérante à la peur et la souffrance dans la régulation sociale. La collaboration des salariés se produirait sur un fond omniprésent de peur du chômage.

A contrario, il existe pour Jean-Pierre Durand des formes de compensation rendant le travail supportable, la souffrance n'étant pas ontologique, mais constituant le fruit de rapports sociaux tout autant que le plaisir (Durand, 2000). De ce point de vue, le plaisir³, présent sous des formes variables, a autant de place que la peur dans les situations de travail. La contrainte serait ainsi masquée par une implication plus grande, par des outils technico-organisationnels gommant les rapports conflictuels hiérarchiques.

Une troisième hypothèse nous invite à considérer un autre niveau interrogeant le poids de la structure sur l'absence de contestation majeure de la part des salariés : inégal accès au pouvoir selon le niveau hiérarchique, dissimulation de la législation, anti-syndicalisme, revendications et gestion des conflits individualisés par les directions.

L'organisation du travail au sein de l'entreprise ne peut se comprendre qu'à travers la prise en compte de la société de capitaux comme entité englobante et gouvernante. Ainsi, nous verrons en quoi cette dernière peut jouer indirectement mais de manière prégnante sur l'organisation du travail et le quotidien des salariés (Bachet, 1999 ; Coutrot, 1999)⁴.

Comme pendant de cette dernière, le rapport au travail de ceux que la direction d'enseigne nomme les « collaborateurs » est marqué par une relative docilité obtenue par les directions par le biais de différents outils mais également, comme nous le verrons, par

³ Précisons que nous entendons par plaisir l'ensemble des caractéristiques de la situation de travail et des agents étudiés favorables à un rapport au travail allant de l'agréable à l'épanouissant, prenant en compte différentes temporalités, et par souffrance nous entendons désigner des situations de pénibilité plus ou moins intenses, allant de l'ennui à la soumission impuissante, voir aliénante à long terme.

⁴ Selon ces auteurs, le mode de gestion des employés participe à l'annihilation de toute tentative de contestation. Les contradictions entre le rapport au travail des salariés et les modes de gestion mis en place sont une des manifestations de l'exclusion de l'accès au langage légitime dans l'entreprise pour les salariés, débouchant ainsi sur l'absence de possibilité d'intervention sur l'organisation et la gestion de cette dernière. Nous-nous appuyons également sur des études concernant la mise en application des 35 heures, et le rôle de l'inspection du travail, mais aussi sur le respect des conventions collectives et leurs négociations (Pelisse, 2003 ; Jobert, 2003).

le consentement d'une majorité, prenant des formes variées. Il s'agit ainsi de tenter de répondre à la question de la régulation et des fondements de sa reproduction face aux transformations organisationnelles.

Reprenant le terme de « principe dialogique » emprunté à Edgar Morin, nous pensons qu'il est nécessaire de penser les contraires ensemble afin d'étudier notre objet dans son unité. Le terme dialogique établit de lui-même les limites et les possibilités de la connaissance. Il signifie qu'il sera impossible d'arriver à un principe unique, un maître mot, quel qu'il soit ; il y aura toujours quelque chose d'irréductible à un principe simple, que ce soit le hasard, l'incertitude, la contradiction, l'organisation. Mais en même temps, la dialogique, si elle comporte une limitation intrinsèque, comporte aussi une possibilité de faire jouer entre eux des concepts à la fois complémentaires, concurrents et antagonistes comme dans ce que Morin appelle le "tétragramme" d'ordre-désordre-interactions-organisation : On ne peut réduire un phénomène à aucune de ces notions seules. Pour le comprendre, il faut faire intervenir le jeu de ces quatre notions, jeu variable selon le phénomène concret qu'on envisage. Autrement dit, le principe dialogique consiste à faire jouer ensemble de façon complémentaire des notions qui, prises absolument, seraient antagonistes (Morin, 1998).

Ainsi, l'intégration, problématisée au cours de cette recherche soulève la question de l'unité, du maintien de l'ordre social au sein d'un secteur, d'une entreprise, d'une situation de travail comportant ses propres contradictions. Cette intégration dans son unité illustre la présence d'un certain nombre de contradictions qui ne s'expriment pas ou très peu sous forme conflictuelle. Nous cherchons donc, à travers l'intégration au travail, les ressources de la mobilisation, de l'implication, face aux contraintes imposées par le *process* de travail. Enfin, nous prenons également en compte les *rappports sociaux de visibilité* (Durand, 2004), considérant que chaque individu a besoin de socialité, c'est-à-dire d'être reconnu. Ce besoin est fondé lui-même sur une contradiction entre le désir et la raison, d'où l'importance d'étudier les trajectoires et d'observer en situation de travail la manière dont il se « met en scène » au sens Goffmanien⁵. Face à ces rapports sociaux de visibilité, l'émergence d'un nouveau modèle productif, caractérisé par le principe de production en *flux tendu*, le *Teamwork* et la mobilisation subjective à travers la notion de *compétence* (Durand, 2004) adaptée aux services est susceptible d'influencer voir de contenir les possibilités de reconnaissance et d'épanouissement du salarié.

⁵ Précisons toutefois que les interactions, dans notre démarche, sont systématiquement insérées dans les rapports sociaux de production, prenant en compte la division du travail dans les rapports entre agents.

Choix méthodologiques

À travers notre approche, nous avons en considération le parcours et la trajectoire professionnelle des salariés, nous permettant de lier les éléments de structuration fabriqués par le travail aux éléments produits par un second grand structurant social qu'est la famille et plus généralement le mode de vie. Empiriquement, les deux biographies, professionnelle et familiale, sont en interaction constante dans la plupart des histoires de vie⁶. Notre méthode a consisté à mettre en parallèle le rapport au travail d'employés de la grande distribution, leur expérience, leurs représentations et valeurs, ainsi que le mode de gestion des salariés mis en œuvre par la direction.

Pour ce qui est du rapport au travail et des représentations des salariés, nous avons réalisé entre décembre 2004 et juin 2005 :

- Une dizaine d'observations *in situ*, participantes pour la plupart, afin d'appréhender les situations de travail. Ces observations portèrent sur tout ce qui constitue le travail, les tâches concrètes, réalisées afin d'honorer sa fonction, les interactions, jeux et relations en dehors du prescrit, du processus de travail *stricto sensu*. Il est nécessaire de préciser que nous avons réalisé ces observations sur un laps de temps de quatre semaines, avant d'effectuer les entretiens. En effet, nous avons opté pour des observations participantes dissimulées, autant vis-à-vis de la direction que des salariés. Embauché en tant qu'employé libre-service dans un point de vente où nous avons déjà travaillé, les autres salariés nous savaient étudiant. Il nous a semblé nécessaire d'avancer « caché » pour ne pas fausser les observations, les situations de travail et les interactions, et tout simplement pour rendre possible notre enquête dans une configuration et un secteur où salariés comme direction se montrent très méfiants.

- Des entretiens semi-directifs avec des salariés ($n=20$) – en caisse, en magasin : responsables, agents de maîtrises comme employés, tous contrats – portant globalement sur le parcours professionnel passé et présent, les valeurs et représentations quant au travail, aux rôles et tâches, aux autres salariés de l'entreprise. Ces entretiens d'environ une heure se déroulèrent en dehors de l'entreprise pour permettre un discours plus libre et furent étayés par des discussions informelles.

En ce qui concerne le mode de gestion des salariés, nous avons réalisé :

Des entretiens semi-directifs avec des membres de la direction ($n=5$) – chef de magasin, directeur, Adhérents⁷ – portant sur leur rôle et celui de leurs subordonnés ainsi que leurs représentations à propos de ces derniers, leur mode de gestion et de mobilisation.

L'étude de divers documents – règlements internes, chiffres mis à disposition des employés, archives, etc. –

Nous pensons qu'il est nécessaire d'étudier notre question à partir de ces points de vue multiples pour faire émerger des contradictions entre salariés et direction.

Au-delà de ces méthodes appliquées à nos orientations de recherche, précisons que nos guides d'entretiens et nos questions étaient suffisamment ouverts pour permettre d'appréhender l'imprévu, c'est-à-dire toutes les éventualités non prises en compte par les hypothèses initiales, ce qui s'est révélé fort utile quant aux réponses obtenues.

Pour ce qui est du terrain, nous avons mené notre enquête dans quatre supermarchés d'une même enseigne situés en région parisienne, afin d'avoir une vision à la fois plus large et plus cohérente sur les modes de gestion et les stratégies de cette enseigne. Enfin, afin d'étayer cette recherche empirique, nous avons eu recours à divers documents écrits : textes de loi, code du travail, conventions collectives, articles et dossiers de presse, rapports parlementaires, statistiques et documents internes.

⁶ Jean-Pierre DURAND et Robert WEIL, *Sociologie contemporaine*, essentiel, Vigot, Paris, 2002 (2^{ème} édition).

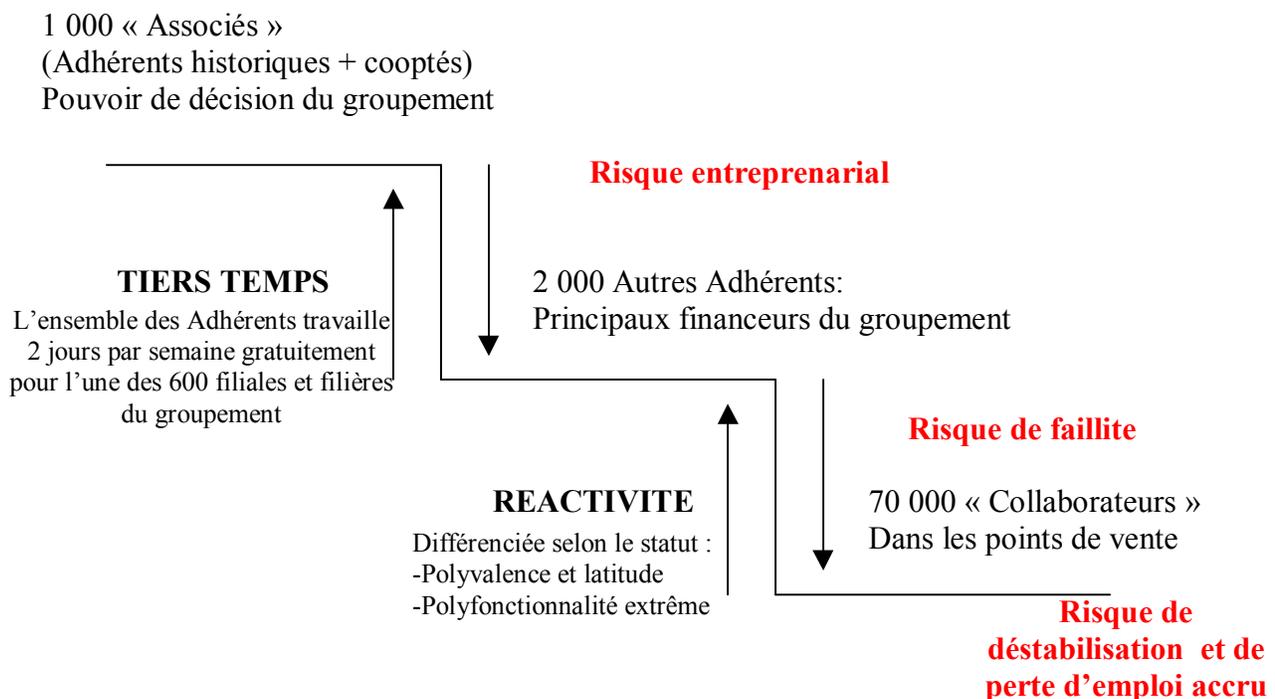
⁷ Propriétaires d'un point de vente selon le vocabulaire du groupement (voir le lexique).

I- INTERNATIONALISATION, RISQUES ET RÉACTIVITÉS

L'étude de l'organisation du travail et des conditions de leur évolution, à travers la parole de salariés, de directeurs, de documents et d'archives ainsi que d'observations participantes en tant qu'employé durant plusieurs mois, passe par l'établissement d'une relation directe entre le niveau macrosocial, financier, et le niveau microsociale, au sein des points de vente, sur lesquels se répercutent les risques provenant notamment du financement de l'internationalisation.

Dans un premier temps, nous abordons la question du fonctionnement global de cette société dans une approche dynamique, et ceci afin de saisir le processus dans lequel elle s'inscrit. Nous nous focalisons ensuite sur les répercussions d'une telle organisation à chaque niveau hiérarchique, de la « Société Civile I » au point de vente, à travers les interdépendances régissant les relations entre eux. Comme nous allons le voir, la délégation des responsabilités quant aux investissements sans retour garanti conduit à chaque niveau, à en faire de même et à utiliser la marge de liberté restreinte dont il dispose pour agir sur le niveau directement subordonné (**voir figure 1**). Le risque, qu'il soit de l'ordre de l'entrepreneurial – pour le Groupement et les « Adhérents »⁸ – ou résultant de la volonté de conserver son emploi et d'évoluer – pour l'ensemble des salariés - est omniprésent, et chacun œuvre à le limiter.

Figure 1 : Report du risque en cascade



⁸ Selon la terminologie de l'enseigne, l' Adhérent est un *chef d'entreprise du Groupement, propriétaire de son point de vente.*

1-Report du risque en cascade

Une structure juridique volontairement floue

Nous observons tout d'abord un report du risque en cascade au sein du groupement étudié.

De la direction du groupement au salarié situé en aval, chaque étage de la société (voir Bachet) comporte ses dominants et dominés, pris dans un jeu d'où seule une minorité, quel que soit le niveau, tire des avantages.

Se targuant d'être « le seul groupement dirigé par des non-salariés », la SM est une organisation reposant sur un compromis entre groupement d'indépendants et franchise qui peut sembler relativement obscure à première vue. Dans les faits, cette organisation répond parfaitement aux besoins d'expansion sans risques financiers majeurs pour le groupe au sens où elle ne délègue que les contre parties pour en récupérer les avantages (Jacquiau, 2000)⁹.

Ainsi, ce qui est au premier abord un groupement d'indépendants se révèle être par la suite une organisation hybride tendant vers la franchise.

Au-delà d'un simple groupement de commerçants - groupements d'intérêt économique, coopératives - réunissant, au sein d'une structure commune et autonome, des entreprises indépendantes qui, par leur adhésion, souhaitent partager leur savoir-faire, organiser des services en commun ou encore obtenir des conditions d'achat plus intéressantes auprès des fournisseurs, la Société civile X¹⁰, notamment par la pluralité des statuts des patrons de points de vente, semble se diriger vers une concentration des pouvoirs politiques et décisionnaires aux mains d'une minorité d'entre eux, définissant objectifs et politiques de gestion ayant un impact direct sur l'intégration au travail du personnel au centre de notre question.

Uniformisation de l'organisation du travail

Les difficultés liées à une concurrence accrue mènent à un alignement des Adhérents quant aux exigences d'investissement toujours plus importantes poussant ces derniers à opérer un remaniement de l'organisation de leurs points de vente afin de mieux en tirer profit (Linhart, 2004). Ce remaniement tend à unifier la gestion et l'organisation des points de vente malgré l'apparente indépendance de chaque magasin et Adhérent. Lorsqu'il y'a encore 10 ans, certains Adhérents avaient un mode de gestion et d'organisation propre, aujourd'hui la tendance est à l'uniformisation : Aplatissement des structures hiérarchiques (de la pyramide au râteau) visant une réduction du nombre d'agents de maîtrise auxquels se sont substitués des employés chefs d'équipe, effacement des lignes hiérarchiques et des modes de gestions les plus autoritaires (notamment patriarcaux, très présents il y'a quelques années dans ces points de vente dépassant rarement les 50 salariés)

⁹ Voir *figure 1*.

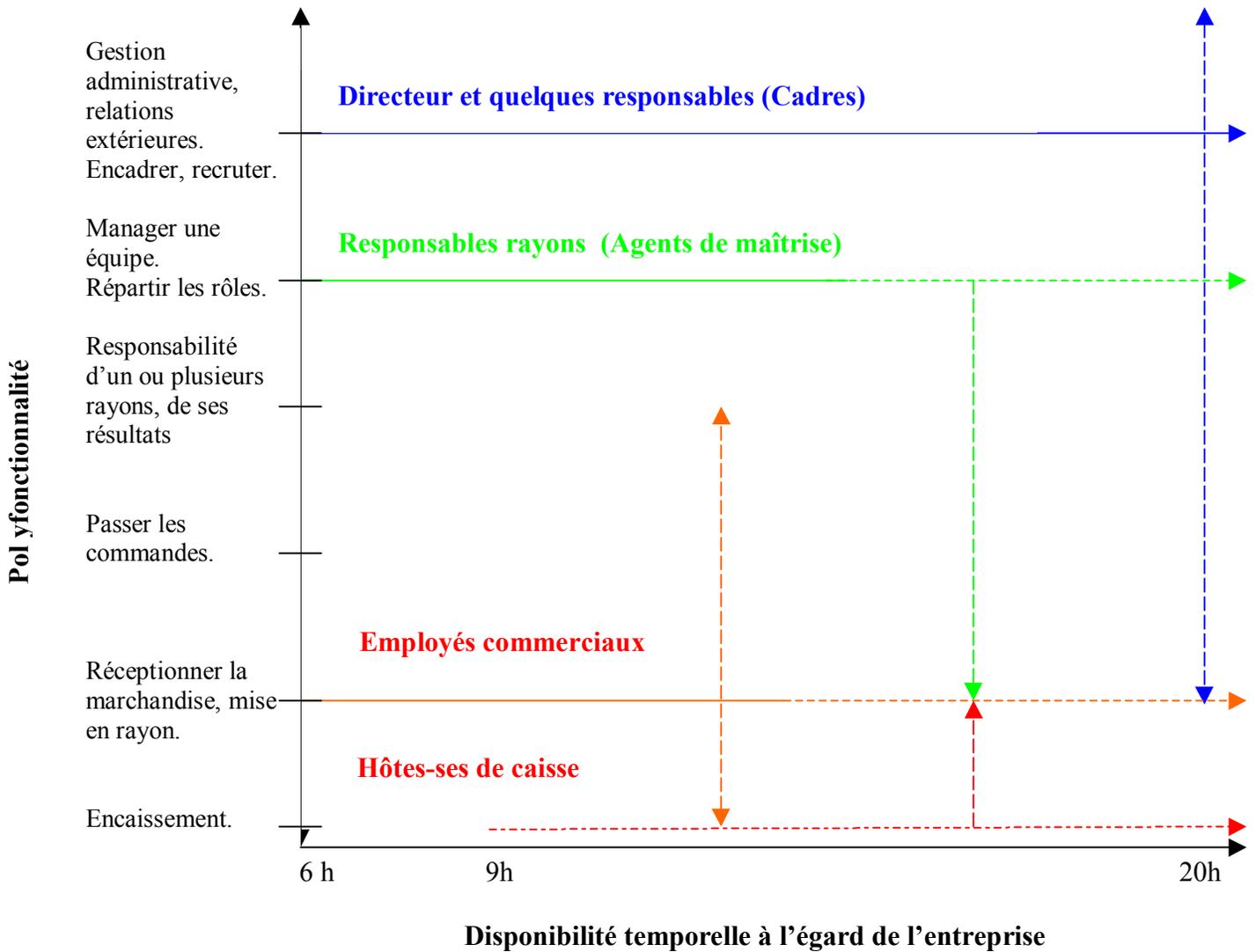
¹⁰ Livret « Relations extérieures » 2000.

au profit d'une gestion en flux tendu à main d'œuvre restreinte, laissant place à une majorité croissante d'employés non qualifiés.

Flux tendu et réactivité différenciée

Ce mode de gestion en flux tendu à effectif restreint constitue le niveau inférieur de la cascade, le risque se traduisant par une réactivité différenciée selon le statut des salariés (**voir la figure 2 à la page suivante**) : Une polyvalence forte chez les employés commerciaux (employés en rayon) ; une flexibilité et une latitude accrue pour les responsables ; une polyfonctionnalité extrême pour les directeurs et Adhérents « de terrain ».

Figure 2 : Réactivité et statut des salariés



Légende :

- Polyfonctionnalité en aval ou en amont du statut contractuel (porosité des statuts hiérarchiques).
- Disponibilité occasionnelle en fonction des livraisons (flux marchandise).
- Disponibilité discontinue, fragmentée mais permanente en fonction de la fréquentation (flux client).

Source : M. Hocquelet

2- Réorganisation et conditions de travail

Comme nous l'avons vu, le report du risque entrepreneurial sur le travail marchand débouche sur une refonte du travail, « cartographiant » les fonctions des salariés. Ces mêmes salariés, touchés dans leur ensemble par une réduction de l'effectif, mesurent l'impact des bouleversements selon la fonction qu'ils exercent. Cette chasse au temps mort et la volonté organisationnelle de « maîtrise des heures travaillées » permettant d'atteindre « l'efficacité optimale au meilleur coût »¹¹, se traduisent principalement par une polyvalence accrue de la main d'œuvre, une flexibilité des responsables et chefs de rayons ainsi que par une poly-fonctionnalité des cadres. Mais la question qui nous vient à l'esprit est la suivante : Au-delà d'un sous-effectif d'adaptation au contexte hyperconcurrentiel, selon quels critères s'organise le travail ?

Contraintes multiples et intensification du travail

Précédemment, nous avons pu voir successivement comment l'organisation du travail, menée par un groupement fait reposer ses risques entrepreneuriaux sur les Adhérents, dirigeant des points de ventes, et particulièrement sur les plus vulnérables et les moins impliqués, tant politiquement que financièrement dans ce même groupement. Ces risques, à l'échelle de l'organisation du point de vente, c'est-à-dire quant à la hiérarchie et aux fonctions de chaque salarié, se traduisent directement par une réorganisation de la gestion du personnel. Celle-ci est basée sur un effectif réduit conduisant à une exposition d'autant plus grande à des contraintes multiples générées par le flux tendu.

Comment agissent les contraintes du flux tendu sur l'effectif réduit ? Nous avons vu que les risques ne se traduisent pas de la même manière pour l'ensemble des salariés. Les salariés présents dans les points de vente voient ainsi leur travail s'intensifier et se diversifier sous l'influence d'une triple contrainte dont leur travail dépend directement (**voir figure 3**) :

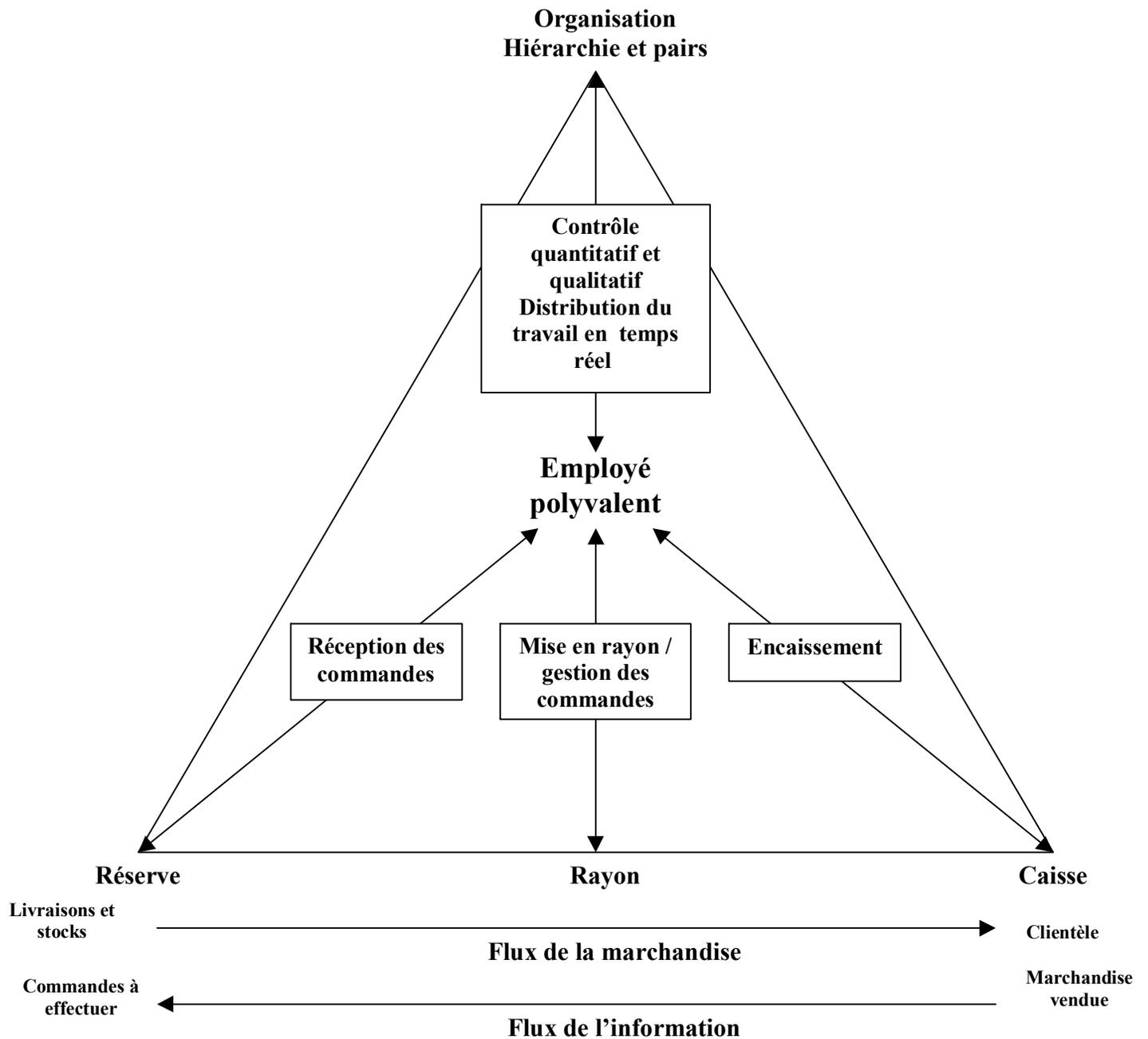
-La contrainte logistique, celle de la livraison et de ses aléas: retards, pénuries ou au contraire événements commerciaux et arrivages en quantités exceptionnelles.

-La contrainte du « client roi » qui maintient la tension du travail et de sa réalisation constituant d'une certaine manière un contrôle en aval encouragé par une direction laissant notamment à sa disposition des fiches de réclamation.

-La contrainte des pairs et supérieurs hiérarchiques, enfin, par laquelle le salarié se trouve lui-même mis en flux, sous la double pression de la clientèle et de la marchandise, qui dans leur corrélation trouvent une réponse verticale (contrôle *de visu* : le collaborateur doit être actif) et horizontale (pression des pairs) de l'organisation du travail, régulant le flux en le tendant.

¹¹ Termes utilisés dans le « Budget X 2005 », distribué via le réseau Intranet mis en place en décembre dans la plupart des points de vente.

Figure 3 : Triple contrainte



Source : M. Hocquelet

Autonomie conditionnée

Cette organisation du travail aboutit au développement d'une autonomie engendrée par la conjonction de ces contraintes favorisant une intensité du travail accrue (Cartron, 2000 ; Cartron, Gollac, 2003). De nombreux auteurs se sont ainsi penchés depuis une quinzaine d'années sur cette question laissant penser à la naissance d'un nouveau paradigme critique de l'organisation du travail à travers des concepts oxymoriques proches : *Autonomie contrôlée* (Appay, 2005), *implication contrainte* (Durand, 2004), *coopération forcée*, *coercition coopération*, *autonomie contrainte* (Coutrot 1999), concepts notamment inspirés de La Boétie (1576) et repris par Herbert Marcuse (1964) à travers la notion de *repressive satisfaction*.

Nous insistons sur l'utilisation de la notion d'autonomie car le travail ne fait pas l'objet d'un contrôle direct, humain, et que supérieurs hiérarchiques et direction n'interviennent pas ou très peu pour maintenir le flux : le report de la contrainte sur la marchandise et la clientèle ne laisse qu'un rôle mineur aux rapports hiérarchiques en tant que contrainte et outil de contrôle, donnant l'illusion aux salariés de travailler plus librement qu'auparavant. Ainsi le temps de travail glisse vers un temps de travail effectif : pauses non rémunérées, réactivité différenciée, compression du personnel tout en s'appuyant sur les plus zélés. Les formes d'autorité hiérarchique directes disparaissent : plus de sanctions remplacées par une conjonction de contraintes produisant un sentiment d'autonomie et de responsabilité croissant. Enfin, cette réorganisation du travail consacre une place toujours plus grande au darwinisme social : précarisation à la marge (les plus touchés sont les employés et caissières), marge qui représente une majorité grandissante de l'effectif des points de vente, l'organigramme s'aplanissant. Les arrangements entre employés sont devenus une norme organisationnelle, la volonté de développer des formes accrues de flexibilité et de trouver des profils types (reposant sur le sexe, l'âge, la situation familiale et ainsi le degré de dépendance à l'emploi...) pour chaque fonction tout en élargissant les possibilités de recrutement privilégiant un personnel peu ou pas qualifié.

Ce premier angle d'approche nous a permis de rendre compte de l'influence de la nouvelle organisation du travail, tant sur le process que sur les conditions de travail des salariés. À la fois plus intense et plus intéressant, davantage soumis aux contraintes et donnant le sentiment d'autonomie, cette organisation est marquée par de nombreux paradoxes. La mise en flux tendu est également caractérisée par une précarisation des emplois les plus touchés par l'intensité croissante du travail et les moins qualifiés qui évoluent vers un temps partiel croissant.

II- RÉORGANISATION ET FRAGILISATION DE LA RÉGULATION

Dans un second temps, nous portons notre regard sur un constat précis : malgré des contraintes organisationnelles fortes, décrites ci-avant, les salariés observés et interrogés sont marqués par une relative docilité, se traduisant par une absence manifeste de critiques et pour un certain nombre, un fort engagement.

1- Rapports au travail différenciés

Un salariat hétérogène

Les caractéristiques des salariés nous permettent d'observer et de mieux comprendre les rapports sociaux et les divisions au sein des points de vente: L'âge, le sexe et la génération permettent d'observer des clivages de natures diverses : plafond de verre pour les femmes, ambivalence du rapport au travail et de l'investissement entre « job » provisoire et emploi à long terme, concurrence, zèle et possibilités d'évolution. Comme le souligne Bernard Lahire (1998) :

« L'homme que les sciences humaines et sociales prennent pour objet est le plus souvent étudié dans un seul contexte ou à partir d'une seule dimension. (...) Or dans nos sociétés où les hommes vivent simultanément et successivement des expériences socialisantes hétérogènes et contradictoires, chacun est inévitablement porteur d'une pluralité de dispositions, de façons de voir, de sentir et d'agir. ».

La variété des discours, des rapports au travail impliquent d'étudier les trajectoires (Pichon, 2004; De Gaulejac, 2005) et biographies (Ferraroti, 1981): ascension ou déclin, migration, niveau de qualification et adaptation au marché du travail, choix ou nécessité, rapport à la famille et rôle au sein de cette dernière.

Peurs, plaisirs et jeux

Tous ces facteurs nous permettent de mieux comprendre les agissements de chacun mais s'y greffe un versant plus collectif nous éclairant sur l'intégration : En effet, derrière ces caractéristiques individuelles, se cachent des peurs variées et différenciées (du chômage, de mal faire) mais aussi des plaisirs et même du jeu (Linhart, 1978 ; Burawoy, 1979), de la sociabilité au travail favorisant l'acceptabilité du travail, et masquant la concurrence tout en en définissant les règles. Nous nous basons sur la notion de *jeu social* et de *rapports sociaux de visibilité*, sur les contradictions développées notamment par Jean-Pierre Durand et Nicolas Hatzfeld (2002) et dans l'étude de Delphine Corteel (2003) prenant en compte la notion de plaisir voir d'amusement dans des secteurs et postes jugés pénibles et répétitifs, afin de voir les formes individuelles et collectives de résistance, permettant satisfaction, reconnaissance ou encore épanouissement¹².

¹² Jeu qui comme chez Donald Roy, Michael Burawoy ou encore Robert LINHART n'est pas incompatible mais au contraire facteur de consentement et de productivité.

Les caractéristiques et des trajectoires individuelles ont ainsi une influence directe sur l'affirmation des salariés à travers les jeux sociaux qu'ils développent pour rendre leur travail moins pénible, si ce n'est plaisant. À travers ces jeux dont les règles sont régies par les contraintes de l'organisation, les salariés agissent directement sur leur identité au travail, affirmant leur place à travers la maîtrise de leur travail, à la fois devant leurs pairs, leurs subordonnés et leurs supérieurs hiérarchiques. Ils parviennent à trouver des sources de plaisir dans les faibles marges de manœuvre, d'autonomie non contrôlée présentes dans l'espace contraint de l'organisation.

Au-delà de ces jeux sociaux, qui permettent aux salariés de mieux vivre leur travail et de s'y épanouir, les entretiens révèlent des revendications communes, fortes mais aucune contestation directe de la direction n'est à relever. Ainsi, peut-on affirmer que l'organisation est incontestable ? Mais surtout : Pourquoi n'est-elle pas contestée ? Cette question est recouverte en partie par l'un de nos cadres d'analyse initiaux à savoir que l'intégration des salariés relève du maintien volontaire de ces derniers dans l'ignorance des lois et du langage légitime de l'entreprise (Bachet, 1999 ; 2000).

2-Moyens organisationnels de prévention du conflit

Préserver son image

Les caractéristiques de l'organisation nous renseignent quant à elle sur le peu de contestations avérées dans des entreprises aux contraintes hétéroclites. Derrière l'image d'une transparence toujours plus grande, le groupement emploie différentes stratégies pour diviser le salariat :

-primes individualisées, rabaissement des salaires à l'embauche pour des primes artificielles, acquis transformés en primes ; Tout en préservant une image publique forçant le respect :

-valeurs humanistes, publicité¹³, financement d'associations caritatives). Le respect des lois, du droit du travail comme conventions collectives de branche, est utilisé à bon compte par les directions :

-élections de délégués du personnel suite à un contrôle de l'inspection du travail ou main mise sur ces derniers pour communiquer l'information d'amont en aval sans avoir à gérer de situations de face à face éventuellement conflictuelles).

Faire ses preuves

L'organisation en flux tendu a effectif restreint pousse les responsables à enfreindre d'eux-mêmes les lois par conscience professionnelle, comblant les absences et manques de personnel. Ainsi, la loi Aubry II¹⁴ a eu un double impact : libérer du temps pour les employés et augmenter la latitude des agents de maîtrise, qui ne peuvent s'autoriser à récupérer leur temps de travail supplémentaire. Le paradoxe est tel qu'il est nécessaire, pour être respecté, de négocier individuellement, ce qui implique de se soumettre auparavant : la négociation des règles passe par une première phase de soumission qui se

¹³ « Des magasins à échelle humaine ».

¹⁴ LOI no 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail.

traduit sous la forme d'un engagement temporel continu, de nombreuses heures au-delà du contrat, de tâches relevant d'autres fonctions contractuelles, tout cela sans manifester auprès de la direction le souhait d'obtenir une compensation quelle qu'elle soit.

Maintenir l'ignorance

Pour éviter la contestation, la direction attribue le blocage des salaires, l'absence de prime et le peu de possibilités d'évolution à des facteurs indépendants de leur volonté, les justifiant par la morosité de la conjoncture, la concurrence accrue ou encore les changements de direction nationaux, régionaux ou au niveau du point de vente. Elle n'hésite pas d'autre part à dissimuler voire nier leurs droits aux employés.

Elle se repose sur les chefs de rayons comme sur des fondations solides, constituant des modèles par leur investissement dans leur travail se traduisant par une forte disponibilité (jours et nuits pour certains) sans aucune contestation (Philonenko, Vienne, 1998).

Malgré des intérêts communs, l'hétérogénéité des salariés semble l'emporter. En effet, l'organisation du travail tend à occulter les rapports antagoniques, les salariés étant pris entre le désir de reconnaissances de leurs pairs et de leur hiérarchie, et celui d'évoluer au sein de structures de petite taille limitant les possibilités si l'on ne souhaite rentrer en concurrence avec ses pairs.

Chacun de ces aspects souligne combien l'organisation et le rapport entre salariés et direction sont marqués par la dissimulation d'informations¹⁵, maintenant l'ignorance des salariés dans le but de développer leur efficacité et leur investissement dans le travail tout en limitant les outils de représentation collectifs¹⁶. La transparence qui devient de plus en plus présente dans le discours des dirigeants cache une opacité et une instrumentalisation d'un discours social sur fond de rationalité économique¹⁷. Les lois sont certes de plus en

¹⁵ Principalement les conventions collectives.

¹⁶ Parmi les cinq magasins étudiés, nous n'avons relevé la présence de délégués du personnel que dans un seul magasin. Quant à la présence syndicale, nous n'avons pu rencontrer aucun délégué ni représentant au sein de ce groupement, connu comme l'un des plus difficile quant au développement de ces derniers.

¹⁷ L'idéologie du groupement, plutôt restée discrète jusqu'à présent, semble s'être développée, au même titre que dans les autres enseignes, hors du cadre de la grande distribution, à travers une volonté de faire connaître ses valeurs éthiques : création d'associations (recherche en ergonomie et pénibilité du travail, réinsertion), soutien en partenariat avec de grands groupes industriels du commerce équitable, opérations médiatiques. A première vue louable, il s'est avéré à travers les entretiens menés auprès de dirigeants de points de vente ($n=5$) que ces derniers n'en oublient pas moins les impératifs économiques, quelques fois non sans un certain cynisme.

« La ville m'avait demandé de faire partie de la commission de la réinsertion...J'ai travaillé avec...j'trouvais des RMI, je réinsérerais des RMI... et...donc...j'avais l'habitude de prendre des RMI...Alors...y'a un taux de déchet important mais ceux à qui vous tendez la main, souvent ils vous renvoient à puissance dix ce que vous leur demandez...Donc quand vous prenez...Y'a peu de temps en magasin, on a embauché un gars qui dormait sous les ponts ou presque, et là, lui, il va devenir n°2 des fruits et légumes dans peu de temps, il a été embauché y'a 4 ou 5 mois. Donc y'a une frange de...j'crois que globalement faut avoir faim quoi, pour pouvoir réussir. Tous ceux qui sont confortablement assis, les jeunes qui sont encore chez papa maman, ben après tout, qu'ils bossent ou qu'ils bossent pas, de toute façon il fera toujours chaud demain et ils mangeront toujours... ». **R, Adhérent.**

plus appliquées mais de manière détournées de façon à prévenir tout conflit avec les salariés. D'autre part, les dirigeants comptent sur les plus anciens pour garantir la stabilité de leur effectif comme de leurs résultats sans aucune compensation en retour. Le leitmotiv de la morosité, intégré par une majorité d'employés, justifie le blocage des salaires, l'absence ou la réduction des primes et provoque une rivalité interne qui bénéficie essentiellement à l'Adhérent. L'une des principales raisons de l'absence de contestations communes réside dans le fait que la représentation dichotomique d'une lutte des classes entre capital et salariés se heurte à une multiplication de catégories aux intérêts divergents (Durand, 1996), ainsi qu'aux désirs individuels des salariés fortement prononcés dans de telles structures de taille restreinte.

3- Vers une accommodation contrainte ?

Après avoir passé en revue l'organisation du travail et ses tenants, nous nous sommes consacrés à l'étude en détail de ses aboutissants : les contraintes exercées de manière différenciées sur le salariat mais également aux caractéristiques des salariés, leur trajectoire et leur parcours afin de mieux comprendre leur rapport au travail. Nous avons ensuite interrogé le discours de la direction à travers sa déconstruction : un discours à la fois externe – portant sur l'éthique du Groupement – et interne – quant à la politique de gestion des salariés – avant de revenir sur les salariés et la difficulté d'une unité autour de revendications communes d'autant plus grandes que les outils de communication et les possibilités de contre pouvoir entre salariés et dirigeants sont limités par l'organisation.

Perte de confiance

L'autonomie et la latitude augmentant entraînent une remise en question chez les petits cadres et les employés qui peinent à trouver des gages de reconnaissance chez leurs pairs et supérieurs hiérarchiques. La corrélation d'une rationalité instrumentale et d'une rationalité communicationnelle (Habermäs, 1981), constituant des repères collectifs et des sources d'avantages matériels, ne trouvent plus écho dans la nouvelle organisation du travail, laissant place au doute et aux incertitudes, particulièrement chez les chefs de rayon, agents de maîtrises « petits cadres » de la grande distribution (Appay, 2006). La non reconnaissance hiérarchique rend la relation de subordination, à la base du rapport salarial, d'autant plus violente et pénible, sans communication. Naît alors l'impression d'être utilisé voir trahi selon l'ancienneté – en tant que main d'œuvre, mais surtout, en considérant leur rapport au travail marqué par la confiance (Bouffartigue, 2001), sans contrepartie.

Décentraliser le travail

Cette situation débouche sur une modification du rapport au travail, ce premier étant devenu la source de nombreux espoirs déçus. La marge de manœuvre des chefs de rayons est réduite mais existante : accepter moins d'heures supplémentaires, de « services rendus à la direction », prendre ses RTT et ne plus accepter des conditions qui étaient auparavant le fruit d'un consentement pour se consacrer davantage à des activités extérieures, loisirs et vie de famille. De leur côté, les jeunes générations représentent une contrainte pour la direction, ces dernières étant de manière générale de mieux en mieux informées de leurs droits.

En quête de sens

Comme nous avons pu le voir, l'absence d'autorité directe, d'objectifs et de communications propres à la nouvelle organisation du travail produit sur les salariés une incertitude combinée à l'incertitude structurelle, économique, et au blocage des salaires comme de l'évolution chez une très large majorité des salariés. Dans ce contexte, les employés et responsables qui peuvent se le permettre – par leur ancienneté et leur rôle prépondérant dans le point de vente, ou quant à leur mobilité professionnelle pour certains employés - se détachent de leur travail¹⁸ car une partie de ce qui constitue leur implication au travail, à savoir la reconnaissance des supérieurs hiérarchiques, s'efface au profit d'une instrumentalisation de la confiance accrue de la part d'employeurs¹⁹.

CONCLUSION

L'intégration au travail, particulièrement dans ses degrés les plus élevés d'implication et de coopération, semble en partie détériorée par la nouvelle organisation du travail qu'implique l'émergence d'un nouveau modèle productif.

Dans ce climat où émerge un modèle productif particulier, où la gestion se fait en dehors des lois tout en réduisant les avantages dont bénéficiaient certains employés et responsables, expliquant en partie leur ancienneté, l'incertitude des salariés semble de plus en plus présente. Ce modèle d'organisation qui permet une régulation par l'autonomie à travers la mise en flux tendu des contraintes trouve cependant ses limites. Elles se manifestent à travers l'absence d'objectif, ainsi que d'une autonomie telle qu'aucune sanction n'est prise. Cette autonomie se substitue à un lien hiérarchique fort. Les responsables se disent alors « perdus », remettant le sens qu'ils ont attribué à leur travail (Aubert, De Gaulejac, 1991²⁰ ; De Gaulejac, 2005 ; Hanique, 2004²¹) et leur rôle au sein du point de vente en question. Par là, elle en devient désintégratrice, combinée à l'absence de communication, et d'une quelconque forme de rétribution. Cette désintégration, bien qu'essentiellement verticale est fortement marquée par une absence de reconnaissance symbolique comme matérielle. L'incertitude ainsi générée transparaît chez certains responsables n'hésitant pas à rompre le silence et à s'opposer aux exigences de

¹⁸ Une majorité des chefs de rayons interrogés affirment clairement ne plus accepter de façon systématique de travailler au-delà de leurs horaires contractuels, qu'il s'agisse de palier à une absence ou de faire des heures supplémentaires lors d'évènements précis dans l'année. Beaucoup reconnaissent davantage privilégier famille et loisirs, y compris parmi les salariés dont l'ancienneté et le statut hiérarchique sont élevés. Signalons que ces heures supplémentaires effectuées donnent lieu à des « primes de quadrimestre » demeurant floues dans leur contenu pour l'ensemble des salariés en ayant bénéficié, et ne correspondant pas au nombre d'heures effectuées.

¹⁹ Comme nous l'avons souligné précédemment, les Adhérents et directeurs justifient l'absence d'évolution comme la sporadicité et le faible montant des primes par la concurrence accrue ou encore la morosité conjoncturelle du secteur. D'autre part, lorsqu'il est nécessaire de convaincre un salarié de travailler au delà de ses horaires habituels, quelques heures voir un dimanche ou un jour férié, la direction n'hésite pas à mettre en avant le professionnalisme du salarié. Nous retrouvons ainsi ce discours chez certains responsables insistant sur leur propre professionnalisme, moins à travers leur métier qu'à travers leur dévotion en terme d'horaires.

responsabilités de moins en moins récompensées mais davantage naturalisées par les directions. Ainsi, il semblerait que ces responsables réclament un temps autrefois concédé pour chercher hors du travail ce qu'ils n'y trouvent plus : une partie de la reconnaissance qu'ils pouvaient en obtenir, favorisant leur intégration et leur implication. Nous pensons alors qu'une crise de confiance émerge chez ces « petits cadres » (Appay, 2005) de la grande distribution, en particulier chez ceux qui ont connu le changement organisationnel récent. L'investissement temporel demandé reste inchangé et les moyens qui leur sont alloués ne paraissent plus correspondre aux contre parties obtenues, quant à elles réduites.

Cette recherche nous a permis d'amorcer une réflexion sur le rapport entre structure, individu et intégration en l'insérant dans le monde du travail. À travers les changements survenus récemment dans les conditions de travail des salariés poussant une certaine proportion d'entre eux à se détacher d'une activité qu'ils aimaient, nous pouvons percevoir les contradictions s'accroissant entre le monde marchand et le monde financier. Le salarié, au centre de cette configuration est l'enjeu comme la victime de ce rapport de plus en plus conflictuel. Comme Daniel Bachet (2003) l'affirme, c'est dans la « configuration contradictoire » du monde du travail et de la production et du monde économique et financier que peuvent se repérer les divergences d'intérêt les plus significatives révélant comme nous l'avons souligné des situations de travail où l'« on demande de plus en plus aux salariés de se comporter en sujet de leur travail tout en étant des objets dans leur emploi » (Coutrot, 1998).

De plus en plus désignés comme des coûts salariaux par les dirigeants, les salariés ne peuvent avoir que davantage de difficultés à se mobiliser, à s'intégrer et à se motiver dans leur travail.

Nous pouvons dès lors nous poser des questions sur un tel modèle à long terme.

La suite de notre recherche nous mène ainsi à étudier d'autres enseignes en prenant notamment en compte le format, nous attachant aux hypermarchés et maxi discomptes, où l'organisation et la population salariée varie fortement. Nos premiers résultats quant à cette comparaison révèlent d'une part un mode de recrutement reposant sur l'embauche de populations très précaires dans les maxi discomptes²². L'enseigne d'hypermarchés étudiée réforme progressivement l'ensemble des fonctions : caisses automatiques, polyvalence accrue des employés et application de nouvelles méthodes de répartition du travail et de mise en rayon basées sur le chronométrage des tâches. Dans les deux cas, ces formes de rationalisation du travail doivent être interrogées quant à leur influence sur l'implication des salariés à court et à long terme.

²² La majorité des employés travaillant dans les maxi discomptes sont des femmes, seules ou divorcées, vivant avec un ou plusieurs enfants. Rappelons que ce format de vente, émergente en France au milieu des années 90, a connu une forte croissance depuis, à l'inverse des autres formats.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- APPAY, B. 1999. « Vers une rationalisation du travail ? Le cas de la grande distribution ». Huitièmes journées de Sociologie du Travail, Aix-en-Provence.
- AUBERT, N. DE GAULEJAC, V. 1991. Le coût de l'excellence, Paris, Editions du Seuil, 342p.
- ANVIE, séminaire PERISCOP/ EQUAL, 22 juin.
- BACHET, D. 1999. « De la "souffrance" au travail à la mise en question des tabous économiques ». Économie et Politique, novembre décembre, 35-37.
- BACHET, D. 2000. « Le travail, le capital et l'entreprise. De la division du travail à la mondialisation financière ». Issues, n°55-56.
- BANDT.J, DEJOURS.C, DUBAR.C. 1995. La France malade du travail, Paris, Bayard, 207p.
- BEAU, A-S. 2004. Un siècle d'emplois précaires : Patron-ne-s et salarié-e-s dans le grand commerce (XIXe-XXe siècle), Paris, Payot, 303p.
- BOETIE (De La), E. 1993 (1576). Discours de la servitude volontaire, Paris, Garnier Flammarion, 220p.
- BOUFFARTIGUE,P., GADEA, C. 2000. Sociologie des cadres, Paris,, Repères, La Découverte, 118p.
- BOUFFARTIGUE, P. (sous la direction de). 2001.Cadres, la grande rupture, Paris, Recherches, La Découverte, 348p.
- BURAWOY, M. 1979.Manufacturing Consent. Changes in the laborProcess under monopoly capitalism, Chicago, University of Chicago Press, 268p.
- CARTRON, D., PINTO, V., BURNOD, G. 2000. « Etudiants en fast food : les usages sociaux d'un petit boulot ». Travail et Emploi, N°83, 137-156.
- CARTRON. D. 2003 « Le sociologue pris en sandwich. Retour sur une observation participante au Mc Donald's ». Travail et emploi, n°94, 59-64.
- CARTRON, D. 2003. « L'intensification du travail ». Conditions de Travail : les enseignements de vingt ans d'enquêtes, BUE, J., COUTROT, T., PUECH, I., dir, Toulouse, Octarès. 166p.
- CARTRON, D., Gollac M. 2003. « Intensité et conditions de travail ». CEE, n° 58, juillet.
- COUTROT, T. 1998. L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?, Paris, La Découverte, 281p.
- COUTROT, T. 1999. Critique de l'organisation du travail, Paris, La Découverte, 128p.
- CORTEEL, D. 2003. « Produire et se faire plaisir à l'usine Enquête d'anthropologie auprès d'ouvrières de l'usine Leoni, Lilienthal, Allemagne ». IXèmes Journées de Sociologie du Travail, Paris, 27 et 28 novembre..
- DE GAULEJAC, V. 2005. La société malade de la gestion, Paris, 275p.
- DEJOURS, C. 1988. Plaisir et souffrance dans le travail, Paris, AOCIP, 128p.
- DEJOURS, C. 1998. Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale, Paris, Seuil, 208p.
- DEJOURS, C. 2003 (1980). Travail, usure mentale, nouvelle édition augmentée, Paris, Bayard, , 282p.
- DEJOURS, C. 1995. « Le travail, entre subjectivité et rapports sociaux ». COURSSALIES, P., dir, La liberté du travail, Paris, Syllepse, 310p.
- DURAND, J-P. 1996. « Mais comment peut-on encore parler de lutte des classes ? ». L'Homme et la société, n° 117-118, mars.

- DURAND, J-P. 2000. « Combien y'a-t-il de souffrance au travail ?, Symposium sur Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale ». Sociologie du travail, n°42, pp.313-322,
- DURAND, J-P., HATZFELD, N. 2002. La chaîne et le réseau, Peugeot-Sochaux, ambiance d'intérieur, Paris, Cahiers libres, éditions Page Deux, 303p.
- DURAND, J-P. 2004. La chaîne invisible, Paris, Seuil, 400p.
- FERRAROTTI, F. 1981. Histoire et histoires de vie, la méthodes biographique en sciences sociales, Paris.
- HABERMAS, J. 1987 (1981). Théorie de l'agir communicationnel, Paris, Fayard, 480p.
- HANIQUE, F. 2004. Le sens du travail, chronique de la modernisation au guichet, Paris, Erès, 300p.
- JACQUIAU, C. 2000, Les coulisses de la grande distribution, Paris, Albin Michel, 2000, 368p.
- JOBERT A. 2003. « Conventions collectives et pratiques d'entreprises : quel degré de contraintes ? ». IXèmes journées de sociologie du travail, 27 et 28 novembre.
- LAHIRE, B. 1998. L'homme pluriel. Les ressorts de l'action, Paris, Nathan, Essais et recherches, 272p.
- LINHART, R. 2000 (1978). L'Etabli, Paris, Collection « double », Editions de Minuit, 178p.
- LINHART, D. 2004. La modernisation des entreprises, Paris, Repères, La Découverte, 132p.
- MARCUSE, H. 1964. One dimensional man, Boston, Beacon Press, 260p.
- MARSEILLE, J. 1997. *La révolution commerciale en France, Du « Bon Marché » à l'hypermarché*, Paris, Le Monde éditions, 224p.
- MOATI, P. 2001. L'avenir de la grande distribution, Paris, Odile Jacob, 392p.
- MORIN, E. 1998. La complexité humaine, Paris, Champs, Flammarion, 380p.
- PELISSE J. 2003. « Les 35 heures à l'épreuve du droit et de ses professionnels ». IXèmes journées de sociologie du travail, 27 et 28 novembre.
- PHILONENKO, G., VIENNE, V. 1998. Au carrefour de l'exploitation, Paris, Desclée de Brouwer, 160p.
- PICHON, A. 2004. « La construction des parcours dans la perspective du développement de l'employabilité ». ROY, D. trad. Briand, J-P ; Chapoulie, J-M. (2006). Un sociologue à l'usine, Paris, La Découverte.

LEXIQUE

Adhérent : « Chef d'entreprise du Groupement, propriétaire de son Point de Vente ».

Associé : « Adhérent membre de la Société Civile X ». L'Adhérent devient Associé par cooptation, c'est-à-dire avec l'accord d'au moins deux Associés, eux même cooptés ou Adhérents historiques / Membre Fondateur. Moyennant une certaine somme, il devient détenteur d'un nombre de parts également réparties entre les Associés. On décompte actuellement environ 1100 Associés dont 500 Adhérents historiques.

Amont : « Filiales / Filières / Bases / Unités de production ».

Aval : « Point de Vente ».

Charte : « Règles et principes fondamentaux que tous les Mousquetaires s'engagent à respecter » dont le « Tiers-temps ».

Collaborateur : « Permanent Amont ou Aval ». Il s'agit des salariés chargés de la Logistique pour l'Amont, et des points de vente pour l'Aval. Ils sont environ 112 000 en 2005 d'après la Fédération du Commerce et de la Distribution.

Coopté : « Adhérent reconnu apte à rejoindre les membres fondateurs ».

Membre Fondateur : « Adhérent à l'origine du Groupement ».

Point de Vente : « Appellation commune de nos entreprises « Aval » ».

Tiers Temps : « Participation bénévole des Adhérents, deux jours par semaine, à la direction d'une des fonctions du Groupement ».