



**HAL**  
open science

## De “ petits ” employés d’un “ grand ” magasin : Enquête sur les employés de la vente au Bazar de l’Opéra

Pascal Barbier

### ► To cite this version:

Pascal Barbier. De “ petits ” employés d’un “ grand ” magasin : Enquête sur les employés de la vente au Bazar de l’Opéra. Sociologie. Université Paris Descartes, 2012. Français. NNT : . tel-02527400

**HAL Id: tel-02527400**

**<https://shs.hal.science/tel-02527400v1>**

Submitted on 1 Apr 2020

**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.

**Université Paris Descartes**

Ecole doctorale « Sciences Humaines et Sociales : cultures, individus, sociétés »  
Centre de Recherche sur les Liens Sociaux – UMR 8070

# **De « petits » employés d'un « grand » magasin**

---

*Enquête sur les employés de la vente au Bazar de l'Opéra*

Thèse pour le doctorat de sociologie  
Présentée et soutenue publiquement le 21 novembre 2012

Par Pascal BARBIER  
Sous la direction de M. Olivier SCHWARTZ

**Membres du jury :**

**M. BOUFFARTIGUE Paul**, Directeur de recherches au CNRS.  
**M. FOURNIER Pierre**, Professeur des Universités (Université de Provence).  
**M. LALLEMENT Michel**, Professeur des Universités (CNAM)  
**Mme. MARUANI Margaret**, Directrice de recherches au CNRS  
**M. SCHWARTZ Olivier**, Professeur des Universités (Université Paris-Descartes)



## Remerciements

C'est d'abord à mon directeur de thèse, Olivier Schwartz, que je souhaite faire part de toute ma gratitude. Je le remercie pour la richesse de ses conseils, la rigueur de ses relectures, la gentillesse dont il a fait preuve au cours de ces années de thèse et, enfin, pour le regard délicat qu'il pose sur le monde et qui m'a tant motivé tout au long de cette recherche. Je remercie également Paul Bouffartigue, Pierre Fournier, Michel Lallement et Margaret Maruani d'avoir accepté de juger et de nourrir ce travail par leurs remarques, conseils et interrogations.

J'adresse mes remerciements aux salarié-e-s qui ont participé à cette thèse. Ma dette à leur égard est grande. Je remercie également les membres du Centre de recherche sur les liens sociaux. Grâce aux discussions que j'ai pu avoir avec eux, ils ont fait de ces quelques années passées au CERLIS un réel plaisir et un véritable enrichissement. Pour leurs conseils, leurs remarques et leur disponibilité, je remercie Stéphane Abriol, Catherine Boivin, Vincent Chabault, Séverine Dessajan, Christophe Giraud, Julie L'Azou, Anne Monjaret, Sarra Mougel, Laura Nattiez, Jasmina Stevanovic, Françoise Treguer. Pour leurs relectures et leurs précieux conseils, je remercie Muriel Letrait et Lise Bernard. J'adresse un remerciement tout particulier à Pauline Seiller pour son soutien et son amitié depuis la première année de Master. Je remercie également Jérôme Brocheriou pour sa gentillesse et les réponses toujours précises qu'il a su apporter à mes questions sur le déroulement de la thèse. Mes remerciements vont aussi à Sacha Leduc et Agnès Roche qui m'ont accueilli comme ATER à Clermont.

Je remercie les doctorants, docteurs et amis qui m'ont accompagné au cours de ces années de recherche : Rachid, Julien, Lise, Pauline, Jasmina, Laura, Hadrien, Ingrid, Romuald, Séverine. Qu'ils sachent l'importance de ces discussions et de ces nombreuses heures passées ensemble au CERLIS, à la BNF et ailleurs. Merci à mon frère, Laurent, mon beau-père, Pascal, et à mes amis Claire, Aline, Martin, Lucie, Pauline, Muriel, Julien, Rachid, Pauline, Pierre-Emmanuel, Tégualda, Bertrand, Thérèse et Déborah qui ont accepté de relire des chapitres ou parties de la thèse.

Mes parents et ma famille ont soutenu ce projet peu commun depuis ses débuts. Qu'ils sachent toute l'importance de leurs encouragements et de leur patience.

Enfin cette thèse, comme son auteur, doit tout au tendre et exigeant soutien de Déborah. Je la remercie. Pour tout.



# Sommaire

Remerciements .....	3
Sommaire .....	4
<b><u>Introduction</u></b> .....	7
<b><u>Première partie. Présentation de l'objet d'étude et de la méthode</u></b> .....	13
<b>Chapitre 1.</b> Un double objet d'étude : la stratification interne aux employés de commerce et le travail de la vente .....	15
I. Analyser la fraction haute des employés de commerce.....	16
II. Une sociologie du travail de la vente .....	24
III. Sociologie des employés de la vente en grand magasin : une forme commerciale et ses travailleurs.....	37
<b>Chapitre 2.</b> Présentation de l'enquête .....	61
I. Une enquête au « Bazar de l'Opéra».....	62
II. Une enquête ethnographique au Bazar de l'Opéra.....	73
III. Enquêter dans un magasin, quelques remarques. ....	91
<b><u>Deuxième partie. « Petit » métier, grand magasin</u></b> .....	97
<b>Chapitre 3.</b> Un travail commode, commun et pénible.....	99
I. L'entrée dans le métier : des vendeurs « préparés » au métier minoritaires.....	100
II. Rapport à un travail « que tout le monde peut faire ».....	121
III. « Vos conditions d'achat ce sont mes conditions de travail » : une exposition à des contraintes lourdes.....	131
IV. Bas salaires et temps de travail atypiques : deux caractéristiques du salariat subalternes des services.....	137
<b>Chapitre 4.</b> Vendeur et démonstrateur, les deux visages de la vente en grand magasin .....	151
I. La double subordination du démonstrateur.....	152
II. Vendeur « maison » en grand magasin, une position stable et honorable.....	168
III. Un « petit » métier, deux manières de le réévaluer. ....	189
<b><u>Troisième partie. En attendant le client : les aspects matériels et corporels d'un travail de service.</u></b> .....	211
<b>Chapitre 5.</b> La vente dans les classements statistiques : un travail bigarré .....	213
I. De la difficulté de mesurer la qualification du travail employé .....	214
II. Deux définitions de la qualification dans le monde des employés.....	217
<b>Chapitre 6.</b> Les savoir-faire concrets des vendeurs.....	221
I. Se montrer disponible et attendre, debout.....	222
II. Une « machine à plier » .....	241
III Vendre et encaisser.....	251
<b>Chapitre 7.</b> La revendication d'une « technicité » au travail : la gestion et la connaissance de la marchandise.....	255
I. La mise en scène de la marchandise.....	256
II. Préparer la relation avec le client : s'informer et se rendre légitime.....	284
<b><u>Quatrième partie. Entre gloire et déboire : les ambivalences d'une situation exposée au pouvoir du client</u></b> .....	301
<b>Chapitre 8.</b> « Un truc avec le contact » : l'enchantement du relationnel.....	303
I. Au nom du client.....	304
II. Un travail où « ça bouge ». ....	315
<b>Chapitre 9.</b> Vendre : les compétences relationnelles au travail.....	323
I. La vente : les spécificités d'une relation de service singulière.....	325
II. Les compétences relationnelles à l'œuvre. ....	347
<b>Chapitre 10.</b> La contrainte relationnelle au travail.....	375
I. Sous le feu des « petites brutalités » de la clientèle. ....	380
II. Résister aux « petites brutalités » : usages et techniques du rayon. ....	408
III. Le travail avec la « clientèle étrangère » : une illustration de l'ambivalence du travail relationnel.....	431

<b><u>Cinquième partie. Un statut de plus en plus banal dans un grand magasin de plus en plus notable</u></b> .....	443
<b>Chapitre 11.</b> Des perturbations dans le travail : prescription et désenchantement du « relationnel » .....	439
I. Rationalisation de l'interaction avec le client et rapport au travail. ....	445
II. Les cartes « Sofila » et la gestion des carrières dans l'entreprise .....	461
<b>Chapitre 12.</b> Des perturbations à la marge de l'emploi : la question des horaires d'ouverture des magasins .....	479
I. Les horaires des employés de commerce, un « enjeu de société » ? .....	482
II. Vendeurs maison, démonstrateurs et représentants syndicaux face aux horaires atypiques. ....	489
<b>Chapitre 13.</b> Les jeunes vendeurs ou l'actualité d'une condition professionnelle .....	509
I. De l'attractivité du statut d'encadrant au Bazar de l'Opéra pour les employés.....	511
II. Ceux qui partent.....	524
III. ...Et ceux qui restent .....	537
<b><u>Conclusion générale</u></b> .....	561
<b><u>Bibliographie</u></b> .....	571
<b><u>Annexes</u></b> .....	593

# INTRODUCTION

« Il ne faut pas croire que travailler au [*Bazar de l'Opéra*], c'est du luxe<sup>1</sup> ». La formule utilisée par une employée travaillant dans ce qu'il est convenu d'appeler un « grand magasin » est efficace. Elle interpelle un public qui a tôt fait de projeter certaines images sur ce type de magasins « haut de gamme » : magasins fantasmés d'une société de consommation qui s'y régale, les « grands magasins » sont identifiés à leurs dorures et à la préciosité de leurs articles.

Que signifie la remarque de cette employée du « Bazar de l'Opéra<sup>2</sup> » ? « Pas du luxe » ? Est-ce à dire que son salaire n'est pas à la hauteur des sommes laissées par les clients dans le magasin ? Est-ce à dire que ses conditions de travail sont loin d'être aussi luxueuses que son cadre de travail ? Est-ce à dire que sa position professionnelle est loin d'être en aussi bonne santé que son magasin ? Ne nous invite-t-elle pas à nous détromper sur le contenu de son travail pour que l'on cesse d'y voir un prestige, un « luxe » ?

D'un point de vue sociologique, que nous apprend-elle ? Sa remarque rappelle d'abord que la catégorie « employé de commerce » est loin de se résumer à la seule figure de la caissière, nouvelle figure –féminine – du salariat précaire, confrontée à mille souffrances et pénibilités. Elle témoigne de l'existence, au moins dans les représentations sociales, d'une catégorie d'employés de commerce qui ne saurait être identifiée à celle des « caissières » en hypermarché. Elle suggère l'existence d'une fraction « haute » parmi les employés de commerce. C'est à cette fraction que la thèse s'intéresse à partir d'une enquête réalisée dans un « grand magasin » situé au cœur de Paris que j'appellerai le « Bazar de l'Opéra ». De 2007 à 2010, j'ai effectué dans ce magasin une enquête ethnographique par observation participante et par entretiens. Cette enquête cherchait à recueillir des informations sur le contenu de travail et le rapport au travail de ces employés de la vente en grand magasin, tout en étant sensible à des questions plus générales touchant à la stratification sociale. En cela, elle revêt un double intérêt.

---

<sup>1</sup> Titre d'un article du journal *Libération* le 22 juin 2012

<sup>2</sup> Nom fictif d'un « grand magasin » bien réel.



\*

Son premier intérêt est d'éclairer tout un pan du monde du travail que la sociologie a jusqu'ici peu étudié. A la différence des caissières qui ont intéressé de nombreux sociologues, les employés de la vente restent un continent peu exploré de la sociologie du travail des employés de commerce. Ils sont pourtant nombreux. Peut-être leur importance apparaît-elle affaiblie par plusieurs changements : l'avènement puis la généralisation au cours du XX<sup>ème</sup> siècle du libre-service qui préfère des meubles, « vendeurs silencieux<sup>3</sup> », aux « vrais » vendeurs ; la croissance des échanges sur Internet qui permet de consommer sans se déplacer<sup>4</sup> ; la nouvelle popularité des échanges « directs » entre particuliers, comme les vide-greniers. Ces trois transformations auraient pu les rendre inutiles, leur disparition consacrant l'hégémonie d'échanges marchands désocialisés ou au contraire le retour à une forme élémentaire de l'échange marchand. Peut-être leur importance apparaît-elle également affaiblie par les diverses rationalisations engagées afin de réduire les coûts de fonctionnement des magasins. De fait, aujourd'hui, le commerce de détail c'est aussi le *hard-discount* où les employés se font rares et sont rarement qualifiés de « vendeurs ». Dans ces magasins, le travail interactif avec la clientèle est réduit à la portion congrue : il revient aux « employés-libre-service » de gérer, en caisse, des flux de clients et de gérer, en rayon, des flux de marchandises.

Pourtant, en dépit de ces transformations, les vendeurs continuent de représenter la majorité de la main-d'œuvre de nombreux magasins, notamment ceux du grand commerce. Dans ces magasins, les employés de la vente sont chargés d'assurer des « services » à une clientèle qui n'est pas seulement motivée par la compétitivité des prix. Dans les magasins, ils sont plus ou moins nombreux et leurs tâches plus ou moins étendues. Pour certains, le contact avec la clientèle est secondaire, pour d'autres, il est central. Les premiers peuvent être vus comme des « manutentionnaires », les seconds sont parfois nommés « conseillers de vente ». Ces variations dans les attributions du personnel de vente dessinent un classement informel au sein du commerce de détail. Magasins « haut de gamme », magasins « bas de gamme », magasins où travaille une

---

<sup>3</sup> Formule utilisée par Walter S. Haymard, relevée par GRANDCLEMENT Catherine, 2011, « Les agencements du supermarché. Déplacer le client, déployer le vendeur », in Sophie Houdard, Olivier Thiery (dir.), *Humains non humains. Comment repeupler les sciences sociales*, Paris, La Découverte : 160.

<sup>4</sup> Arnaud Bartolomei constate ainsi un « progressif désencastrement de l'échange commercial (de moins en moins matériel, personnel, de plus en plus détaché des supports traditionnels de la confiance que sont la connaissance personnelle, la familiarité ou l'appartenance à un même groupe », BARTOLOMEI Arnaud, 2012, « Les commis voyageurs, acteurs et témoins de la grande transformation », *Entreprises et Histoire*, 1, 66 : 7.

majorité de « caissières », magasins où travaille une majorité de vendeurs(es) : la morphologie sociale du personnel reflète les ambitions en termes de clientèle des magasins. Au *hard discount*, la clientèle qui accepte de se passer du vendeur, aux classes supérieures, la mise à disposition d'un personnel de vente prêt à répondre à ses souhaits. La position d'un magasin sur l'échelle « haut » et « bas » de gamme est donc largement dévoilée par le rôle qu'y joue le personnel. Ce sont les salariés « en première ligne » qui mettent en pratique les promesses faites par les magasins<sup>5</sup>. Selon Amy Hanser, ces pratiques de distinction participent même à l'élaboration et à la transformation des frontières de classes<sup>6</sup>. Les salariés jouent donc un rôle décisif dans les magasins : ils doivent « humaniser » la relation marchande, « réchauffer » l'échange entre l'entreprise et les clients, « incarner » l'enseigne aux yeux de ces derniers<sup>7</sup>. Pour l'ensemble de ces raisons, les employés de la vente demeurent une catégorie importante du salariat. Cette thèse propose d'en faire l'étude afin d'éclairer une zone d'ombre de la sociologie du travail.

\*

J'en viens au second intérêt de l'enquête. Les employés de la vente dont il sera question ne travaillent pas dans n'importe quel magasin. Ils ne sont pas seulement des « employés de commerce ». Ils sont aussi des employés « de grand magasin ». Cette expression du langage ordinaire désigne un ensemble de magasins « haut de gamme », fondés dans la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle qui sont à l'origine du commerce moderne : Bon Marché, Printemps, Galeries Lafayette, Bazar de l'Hôtel de Ville. Ces magasins prestigieux continuent d'honorer, en France et ailleurs, leur réputation de luxe et d'excellence, comme en témoignent les nombreux touristes qui viennent les visiter. Ils prennent même aujourd'hui un tournant du luxe de plus en plus affirmé, proposant à leurs clients de nombreux services élaborés qui, pour certains, rappellent sans ambiguïté des codes anciens de la bourgeoisie : groom, liftier, personnel chargé de saluer les clients aux entrées et sorties du magasin, etc. Ces magasins honorent donc leurs clients par le raffinement de leurs services, mais ils délivrent aussi à leurs employés un crédit qui est autant matériel que symbolique. Les employés de la vente des grands magasins bénéficient ainsi de conditions d'emploi relativement favorables dans l'un des secteurs

---

<sup>5</sup> Mr Bricolage, par exemple, met en avant les qualités de ses vendeurs dans un spot télévisé.

<sup>6</sup> HANSER Amy, 2008, *Service Encounters. Class, Gender and the Market for the Social Distinction in Urban China*, Stanford California, Stanford University Press : 9.

<sup>7</sup> Comme le relevait Michael Lipsky au sujet des agents des services publics, LIPSKY Michael, 1980, *Street-level Bureaucracy; Dilemmas of the Individual in Public Services*, Russell Sage Foundation.

les plus producteurs de précarité. Ils bénéficient de primes diverses qui échappent à de nombreux autres employés de commerce, tout en conservant un salaire qui dépasse rarement les 1400 euros nets mensuels. Même s'ils ne disposent pas d'un salaire élevé, ils s'enorgueillissent souvent de travailler dans un magasin prestigieux, un magasin qui ne saurait être confondu avec d'autres grandes surfaces de vente comme H&M. A divers titres, travailler dans un grand magasin, ce n'est pas travailler « n'importe où ». C'est le sens du titre donné à cette thèse : si les employés de la vente occupent un « petit » métier, comparable à d'autres métiers d'exécution, ils l'effectuent dans un « grand » magasin qui les distingue. L'intérêt de cette enquête réside dans sa capacité d'analyser un segment singulier et relativement peu connu du groupe des employés de commerce.

Cette enquête menée au « Bazar de l'Opéra » est donc intéressante pour ces deux raisons. Elle permet à la thèse d'apporter une double contribution, à la sociologie du travail des employés de la vente d'abord, à la sociologie des employés de commerce ensuite.

\*\*\*

La thèse est organisée en cinq parties : la première définit l'objet d'étude et décrit les contours de l'enquête, la deuxième présente la morphologie sociale de la catégorie « employés de la vente », les troisième et quatrième analysent le travail de ces salariés et la cinquième les dynamiques qui le transforment.

La première partie intitulée « *présentation de l'objet d'étude et de la méthode* » soumet au lecteur les questions sociologiques qui nourrissent ce travail et l'enquête qui le soutient (chapitres 1 et 2). Cette enquête est décrite en détail car les modalités de sa réalisation ne sont pas sans conséquences sur les résultats exposés.

La seconde partie intitulée « *"petit" métier, "grand" magasin* » analyse la morphologie sociale et professionnelle de la catégorie « employés de la vente ». Le chapitre 3 l'étudie sous l'angle des trajectoires, des salaires, des conditions d'emploi et de travail. Le chapitre 4 met en évidence la dualité de ce segment des employés de la vente en grand magasin. Dans ces magasins les « vendeurs maison », salariés du grand magasin, sont distingués des « démonstrateurs », salariés d'un fournisseur qui loue une surface commerciale au grand magasin. La double appartenance au grand magasin (en tant que vendeur maison ou démonstrateur) dévoile une double manière de revendiquer une singularité au sein des employés de commerce : la première tient au prestige de

l'employeur et aux conditions d'emploi, la seconde tient principalement au contenu du travail.

Les troisième et quatrième parties procèdent à une analyse du travail des vendeurs. Le travail de la vente ne se résume pas au seul accueil des clients et à une seule dimension interactive. Travailler comme vendeur, c'est aussi effectuer un ensemble de tâches matérielles qui préparent l'accueil du client.

La troisième partie intitulée « *en attendant le client : les aspects matériels et corporels d'un travail de service* » s'intéresse aux tâches que les employés de la vente réalisent en l'absence des clients. Le chapitre 5 revient sur les sujétions physiques que le travail produit, notamment la nécessité de travailler debout. Le chapitre 6 s'attache à décrire le travail de gestion de la marchandise. Il montre toute l'importance que les salariés accordent à une activité qui nourrit une autonomie dans le travail. Enfin, le chapitre 7 expose la nécessité, pour les employés de la vente, de bien connaître leurs marchandises : cela leur permet de revendiquer le titre valorisant de « conseiller ».

La quatrième partie intitulée « *entre gloire et déboire : les ambivalences d'une situation exposée au pouvoir du client* » poursuit cette sociologie du travail en étudiant le travail tel qu'il est effectué auprès d'une clientèle. Le chapitre 8 montre toute l'importance que les employés de la vente accordent à cette dimension du travail. Pour eux, elle est une source de satisfaction car elle est une garantie contre la monotonie. Le chapitre 9 montre qu'elle suppose la maîtrise de l'ensemble d'un savoir-faire valorisant mais peu reconnu, celui des « compétences relationnelles ». Tout en donnant de l'intérêt au travail, cette dimension est aussi la source d'une contrainte lourde dont les contours sont explorés dans le chapitre 10. En ce sens, le travail avec le client produit une alternance de « gloires » et de « déboires ».

Armée de ces connaissances sur le travail des vendeurs, la cinquième partie intitulée « *un statut de plus en plus banal dans un grand magasin de plus en plus notable* » observe les dynamiques qui le transforment. Le chapitre 11 revient sur les éléments de rationalisation mis en place par l'organisation du travail (scripts de vente, obligation d'« ouvrir » des cartes de fidélité) et analyse leurs conséquences sur le rapport au travail des salariés. Le chapitre 12 analyse les conséquences pour les travailleurs et pour l'action syndicale d'une transformation relevant des conditions d'emploi : l'extension des horaires d'ouverture des grands magasins. L'analyse de ces transformations permet de s'interroger sur la valeur qu'accordent aujourd'hui les jeunes salariés à leur métier de « vendeur » en grand magasin dans le chapitre 13.



# PREMIERE PARTIE

## PRESENTATION DE L'OBJET D'ETUDE ET DE LA METHODE

Cette thèse étudie la fraction des employés de commerce concernés par le travail de la vente *au détail*<sup>8</sup>. Elle se veut une contribution à la sociologie des employés de commerce et une contribution à la sociologie du travail de la vente. Elle étudie une catégorie d'employés de commerce qui semble appartenir, dans la stratification sociale, à une frange supérieure à celle occupée par les caissières et d'autres employés de commerce « précarisés ». Cette première partie expose l'objet d'étude (chapitre 1) et la méthode retenue pour l'observer (chapitre 2).

---

<sup>8</sup> Les vendeurs peuvent travailler dans le commerce de gros, auprès de « professionnels » ou dans le commerce de détail, auprès de particuliers.



# Chapitre 1

## **Un double objet d'étude : la stratification interne aux employés de commerce et le travail de la vente**

La thèse s'articule autour d'un double objet d'étude. En se proposant d'examiner la condition professionnelle des employés de la vente en grands magasins, elle entend contribuer, d'une part, à la sociologie des employés de commerce et, d'autre part, à la sociologie du travail de la vente. Elle s'intéresse autant à la *position* professionnelle qu'à *l'activité* professionnelle des employés de la vente des grands magasins.



# I. ANALYSER LA FRACTION HAUTE DES EMPLOYÉS DE COMMERCE.

La sociologie des employés de commerce en France reflète peu la diversité du secteur du commerce de détail<sup>9</sup>. Elle s'intéresse principalement aux employés occupant les postes les plus rationalisés dans le secteur de la grande distribution, et plus exactement aux caissières, laissant aux historiens<sup>10</sup> et aux ethnographes<sup>11</sup>, le soin d'étudier les employés concernés par l'activité de vente. Ces derniers sont appréhendés comme objet d'étude « en soi » dans les travaux d'Henri Peretz, Michel Villette, Monique Appert, Françoise Parent-Lardeur, Andrée Vanderhaeghe et William Gasparini<sup>12</sup>, ou dans des travaux s'intéressant aux transformations sociales touchant le

---

<sup>9</sup> Contrairement à la sociologie américaine qui s'est largement intéressée à cette catégorie de travailleurs. Voir par exemples les travaux récents d'Amy Hanser sur les grands magasins en Chine ou ceux de Christine Williams sur les vendeurs dans les magasins de jouets, HANSER Amy, 2008, *Service Encounters. Class, Gender and the Market for the Social Distinction in Urban China*, Stanford California, Stanford University Press ; WILLIAMS Christine, 2006, *Inside Toyland : Working, Shopping, and Social Inequality*, California, University of California Press.

<sup>10</sup> BEAU Anne-Sophie, 2004, *Un siècle d'emplois précaires*, Paris, Payot ; BENSON Porter Susan, 1988, *Counter Cultures : Saleswomen, Managers and Customers in American Department Stores 1890-1940*, University of Illinois Press ; MC BRIDE Theresa, 1978, "A woman's world: department stores and the evolution of woman's employment, 1870-1920", *French historical studies*, 10, 4: 664-683; MILLER B. Michael, 1987, *Au Bon Marché, 1869-1920, Le consommateur apprivoisé*, Paris, Armand Colin. Voir également sur les vendeurs, les travaux de Lancaster et Holcombe LANCASTER Bill, 1995, *The Department Store*, London, The Leicester University Press; HOLCOMBE Lee, 1973, *Victorian Ladies at Work, Middle-Class Working Women in England and Wales 1850-1914*, London, Archon Books.

<sup>11</sup> MAC LEAN Annie Marion, 1899, « Two weeks in department stores », *American Journal of Sociology*, 4, 6 : 721-741; DONOVAN R. Frances, 1929, *The saleslady*, Chicago, University of Chicago Press.

<sup>12</sup> PERETZ Henri, 2005, « Soldes 'haut de gamme' à Paris », *Ethnologie française*, 35, 1 : 47-54; PERETZ Henri, 1992 « Le vendeur, la vendeuse et leur cliente. Ethnographie du prêt-à-porter de luxe », *Revue française de sociologie*, 33, 1 : 49-72 ; VILLETTE Michel, 2001, "Vendre et se vendre: notes sur une attitude libérale de la vie", *Regards sociologiques*, 21 ; VILLETTE Michel, 2001, « Le commerce n'adoucit plus les mœurs » *Les annales des Mines, Gérer et Comprendre*, 64 :61-72 ; APPERT Monique, 1969, « Les vendeuses dans les grands magasins », *Economie et Humanisme*, 186 : 67-74 ; PARENT-LARDEUR Françoise, 1970, *Les demoiselles de magasin*, Paris : Les éditions ouvrières ; VANDERHAEGHE Andrée, 1975, *Travail féminin et minorisation : les vendeuses et les employées dans les grands magasins*, Bruxelles, Editions Contradictions ; GASPARIANI William, 2003, « La forme et le fond : participation et exploitation chez Décathlon », *Regards sociologiques*, 24 : 91-102 ; GASPARIANI William, 2004, « La face caché de l'industrie du loisir : nouvelles formes de domination au travail dans le champ de l'offre sportive commerciale », *Loisir et société*, 27, 1 : 45-67. Voir également le travail de Florence Osty qui s'est intéressée à l'identité de « métier » de vendeur, OSTY Florence, 2003, *Le désir de métier*, Rennes, PUR : 137 et plus généralement des enquêtes de prospectives réalisées pour le ministère de l'emploi et FORCO : CRÉDOC et Collège coopératif Provence Alpes Méditerranée, 2001, *Le commerce de détail non alimentaire*, Contrat d'Études Prospectives, Ministère de l'emploi et de la

monde employé<sup>13</sup>. Pourtant, l'îlot occupé par les employés de la vente au sein de « l'archipel des employés<sup>14</sup> » reste symboliquement et numériquement important. Certes, contrairement aux professions « employés libre-service » et « caissières de magasin », la profession de « vendeur » perd en effectif entre 1984 et 2000<sup>15</sup>. Mais en 2002, on comptait toujours 792 000 vendeurs contre 271 000 caissiers<sup>16</sup>. Des chiffres plus récents (une moyenne pour les années 2006, 2007, 2008) donnent, pour le seul commerce de détail, 558 900 vendeurs contre 277 800 employés libre-service, magasiniers et « caissières »<sup>17</sup>. En 2007, dans le secteur « commerce de détail et réparation d'articles domestiques », les employés de la vente étaient la famille professionnelle la plus représentée (27% des salariés du secteur contre 14% pour les caissières et employés libre-service). C'est à cet îlot que cette thèse s'intéresse en prenant le parti de l'observer depuis le haut de la hiérarchie interne au commerce de détail, là où il est le plus nombreux et là où il s'est constitué : le grand magasin.

Je montrerai ici que la catégorie « employés de commerce » est souvent identifiée aux caissières. Cela s'explique, d'une part, par l'intérêt de la condition professionnelle des caissières de la grande distribution pour témoigner des transformations dans le monde du travail depuis cinquante ans et, d'autre part, par la difficulté d'analyser une condition professionnelle éclatée et éparse.

---

solidarité/La Documentation Française, coll. « Prospective formation emploi ». Cette enquête observe les effets des transformations du secteur sur ses emplois et donc surtout les vendeurs

<sup>13</sup> MARUANI Margaret, NICOLE-DRANCOURT Chantal, 1989, *Au labeur des dames*, Paris, Syros ; DELON Pierre, 1969, *Les employés, de la plume d'oie à l'ordinateur : un siècle de luttes, origines et activité de la Fédération CGT*, Paris, Editions sociales ; MILLS C. Wright, 1966, *Les cols blancs*, Paris, Maspero [1951] ; CHENU Alain, 1990, *L'archipel des employés*, Paris, INSEE ; ALONZO Philippe, 1996, *Femmes employées, la construction sociale sexuée du salariat*, Paris, L'Harmattan ; CHABAUT Vincent, 2010, *La FNAC : entre commerce et culture*, Paris, PUF ; BOUCHAREB Rachid, 2007, *Statut au travail infériorisé et conflictualité salariale Des employé-e-s de boutiques en France et en Belgique*, Thèse pour le Doctorat de sociologie, Co-tutelle Université Paris VIII – Vincennes – Saint-Denis, Université Libre de Bruxelles ; COUPPIE Thomas, GASQUEZ Céline, LOPEZ Alberto, 2004, « Evolutions de l'emploi tertiaire de base et positionnements des CAP-BEP tertiaires sur le marché du travail », Rapport de recherche, *Relief*, 6.

<sup>14</sup> CHENU, Alain, 1990, *op. cit.*

<sup>15</sup> CHENU Alain, 2005, *Sociologie des employés*, Paris, La Découverte : 62.

<sup>16</sup> MERON Monique, MAHREZ Okba, VINEZ Xavier, 2006, « Les femmes et les métiers : vingt ans d'évolutions contrastées » in *La société française, Données sociales* : 228. Une autre enquête relevait 893 000 vendeurs en 2006, voir AMIRA Selma, 2010, « Les femmes occupent des emplois où le travail semble moins épanouissant », *Premières analyses*, DARES, 82.

<sup>17</sup> Dans cette enquête de l'INSEE, les vendeurs correspondent aux professions codées 553a et 554 dans les PCS et les ELS, magasiniers et caissiers aux professions codées 551a et 552a. BODIER Marceline, VIDALENC Joëlle, 2011, « Travailler dans le commerce de détail ou l'artisanat commercial », *INSEE Première*, 1358 : 3.

## 1.1. DANS L'OMBRE DE LA « CAISSIÈRE », IDÉAL-TYPE DE L'EMPLOYÉ(E) DE COMMERCE

Les vendeurs sont des figures familières du quotidien. La fréquentation répétée des magasins procure au consommateur une connaissance intime de leur travail. Cette forte exposition dans l'espace public peut, en partie, expliquer la rareté des enquêtes sur cette catégorie de travailleur. C'est ainsi que Peter Bearman explique le faible intérêt des sciences sociales pour les « doormen » : ces travailleurs enracinés dans les routines des New-Yorkais sont devenus invisibles<sup>18</sup>. Pourtant, les caissières et les équipiers de la restauration rapide, figures tout aussi banales, ont fait l'objet de nombreuses enquêtes<sup>19</sup>. Comment expliquer l'intérêt inégal des sociologues pour les caissières de la grande distribution et les vendeurs ?

Pour les sociologues du travail, les caissières représentent la condition professionnelle typique des salariés du commerce de détail : des femmes engagées dans des travaux d'exécution sous des modes d'emploi défavorables. Elles servent de « verres grossissant de processus existant dans d'autres secteurs<sup>20</sup> ». En effet, leur situation concentre quelques-unes des principales transformations touchant le monde du travail depuis les années 70 : féminisation du marché du travail (et diffusion du temps partiel comme mode de gestion du personnel<sup>21</sup>), rationalisation du travail par l'usage des TIC<sup>22</sup>, individualisation du rapport salarial<sup>23</sup>, industrialisation du travail dans les services<sup>24</sup>. La tâche, les conditions d'emploi et les trajectoires des caissières sont analysées en tant que révélateurs de transformations générales du monde du travail<sup>25</sup>. La

---

<sup>18</sup> BEARMAN Peter, 2005, *Doormen*, Chicago, University of Chicago Press.

<sup>19</sup> Voir par exemple ALONZO Philippe, 1998, « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution, des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et emploi*, 76 : 37-51 ; BURNOD Guillaume, CARTON Damien, PINTO Vanessa, 2000, « Etudiants en fast-Food : les usages sociaux d'un 'petit boulot' », *Travail et Emploi* 83 : 137-157 ; PINTO Vanessa, 2007 « Servir au fast-food » *Agone*, 37 : 205-219 ; BENQUET Marlène, 2011, *Les damnées de la caisse*, Bellecombe-en-Bauges, Editions du croquant.

<sup>20</sup> BERNARD Sophie, 2012, « La promotion interne dans la grande distribution : la fin d'un mythe ? », *Revue Française de Sociologie*, 53, 2 : 261.

<sup>21</sup> BOUFFARTIGUE Paul, 1994, « Formes particulières d'emploi et de gestion d'une main d'œuvre peu qualifiée : le cas des caissières d'un hypermarché », *Sociologie du travail*, 36, 3 : 337-359.

<sup>22</sup> PRUNIER-POULMAIRE, Sophie, 2000, « La flexibilité assistée par ordinateur les caissières d'hypermarché », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 134 : 29-36.

<sup>23</sup> Voir à ce sujet les travaux de Tania Angeloff et Margaret Maruani : ANGELOFF Tania, 2000, *Le temps partiel, un marché de dupes?*, Paris, Syros ; MARUANI Margaret, 2003, *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte.

<sup>24</sup> Voir en particulier les enjeux qui naissent de la rencontre entre la logique productive, la logique commerciale et la logique de service : BERNARD Sophie, 2005, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, 47, 2 : 170-187.

<sup>25</sup> Le même mécanisme est repérable pour ce qui est des études sur les salariés des centres d'appel, configuration professionnelle qui se prête à une rationalisation très poussée du travail. Voir en particulier les travaux de BUSCATTO Marie, 2002, « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, 44, 1 : 99-117 et de COUSIN Olivier,

caissière apparaît comme l'épitomé des salariées du commerce en proie à une dégradation du travail et de l'emploi. Leur voix est portée dans l'espace public par d'anciennes caissières qui racontent leur expérience<sup>26</sup> ou qui se mobilisent dans les magasins<sup>27</sup>. Les employés de commerce, identifiés aux caissières de la grande distribution, émergent donc comme une figure du salariat « précaire », ensemble de salarié(e)s confronté(e)s à une tâche dure, à un emploi fragile, à une faible considération sociale et salariale.

## **1.2. DANS L'OMBRE D'UN ESPACE PROFESSIONNEL ÉCLATÉ.**

L'invisibilité des vendeurs tient aussi au fait qu'ils composent une catégorie hétérogène travaillant dans des magasins en apparence incomparables. L'enquêteur souhaitant étudier cette population fait face à un groupe éclaté empêchant en apparence toute analyse générale. A l'inverse, les « caissières » semblent participer d'un monde homogène, partageant un même ensemble de tâches. Elles travaillent dans des magasins comparables (supermarchés et hypermarchés), grandes entreprises à l'organisation rationalisée.

Les situations d'emploi et de travail des vendeurs varient d'après un vaste ensemble de critères au rang desquels figurent : l'étendue des tâches réalisées, le produit vendu, la clientèle visée (populaire ou aisée, autochtone, touristique ou « ethnique<sup>28</sup> »), le lieu de vente (banlieue, centre-ville, campagne, Paris, province), le type de magasin (petit ou grand commerce, grandes surfaces alimentaires ou grandes surfaces culturelles, grands magasins, boutiques de centre commercial).

On est confronté à cet éparpillement lorsque l'on souhaite étudier les employés de la vente à partir des données de l'enquête Emploi ou l'enquête DADS (déclaration annuelle de données sociales). Dans ces enquêtes, ils sont souvent classés selon le produit vendu plutôt que selon le type de magasin qui les emploie. C'est pourtant dans la « forme commerciale », si l'on s'en tient aux propos précédents, que l'on pourrait déceler une unité dans la condition professionnelle des vendeurs. Chaque forme dispose d'une logique commerciale propre qui façonne des conditions d'emploi et de travail

---

2002, Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels, *Sociologie du travail*, 44 4 : 499-520.

<sup>26</sup> SAM Anna, 2008, *Les tribulations d'une caissière*, Paris, Stock. Cet ouvrage a donné lieu à une adaptation cinématographique en 2011.

<sup>27</sup> Voir par exemple les mobilisations de caissières dans un hypermarché du Var, *Le Monde* du mardi 25 mars 2008.

<sup>28</sup> Cette dimension « ethnique » de la relation marchande a été observée par LALLEMENT Emmanuelle, 2010, *op.cit.* ; SEMI Giovanni, 2005, *op.cit.*

singulières. On peut en dégager plusieurs : la « boutique de masse<sup>29</sup> », la boutique « traditionnelle », le grand magasin spécialisé, le grand magasin et les hyper/supermarchés. Chacune d'entre elles dispose d'un personnel de vente plus ou moins important, tenu de réaliser des tâches plus ou moins parcellaires, engagé dans des relations plus ou moins durables avec une clientèle. Tel était le constat que posait déjà Charles Wright Mills en 1951: « le personnel de vente va des vendeurs qui créent et satisfont les nouveaux désirs, en passant par les vendeurs qui ne créent pas de désirs mais attendent les clients, jusqu'à ceux qui se bornent à recevoir une commande, encaisser l'argent, rendre la monnaie et faire un paquet. Certains vendeurs doivent connaître en détail la technique et l'entretien de produits complexes ; d'autres peuvent très bien ne rien savoir des produits qu'ils vendent<sup>30</sup> »

Les « boutiques de masse » (Celio, Camaïeu, Jules, etc.) reposent sur une importante division du travail de la vente qu'ils partagent avec les grandes chaînes de magasins spécialisés. Les vendeurs sont polyvalents (ils changent de « secteurs » au cours de la journée - accueil, cabine, caisse). Ces boutiques qui fonctionnent en réseau s'appuient sur une logistique tendue, que ce soit dans la gestion des marchandises ou celle du personnel<sup>31</sup>.

Les boutiques de « proximité » emploient souvent quelques salariés au côté du propriétaire de la boutique<sup>32</sup>. L'importance du phénomène de la « franchise » transforme ce secteur que plusieurs sociologues ont étudié<sup>33</sup>. On constate un progressif alignement de la boutique de proximité sur les méthodes du grand commerce grâce au fonctionnement en réseau (et donc en centrale d'achat) et à la diffusion des outils informatiques<sup>34</sup>. Mais il existe encore des boutiques indépendantes, non franchisées, dans lesquelles le vendeur, souvent engagé au début de son CAP BEP vente, travaille seul avec le propriétaire de la boutique. La vente y est valorisée. Elle se fait au contact d'une clientèle sélectionnée dans le temps et fidèle.

---

<sup>29</sup> L'expression est de Rachid Bouchareb, BOUCHAREB Rachid, *Domination au travail et espaces de résistance des employé-e-s de boutiques de masse*, Intervention au Congrès de l'Association Française de sociologie, Grenoble, 5-7 juillet 2011.

<sup>30</sup> MILLS C. Wright, 1966, *op.cit.*, p 174.

<sup>31</sup> BOUCHAREB Rachid, 2007, *Statut au travail inférieur et conflictualité salariale. Des employé-e-s de boutiques en France et en Belgique*. Thèse pour le Doctorat de sociologie, Co-tutelle Université Paris VIII – Vincennes – Saint-Denis : Université Libre de Bruxelles.

<sup>32</sup> Les « grandes entreprises » employant plus de 250 salariés sont rares dans le secteur du commerce de détail : elles ne représentaient que 0,1% des entreprises du secteur en 2007, voir les Portraits statistiques de branche du CEREQ.

<sup>33</sup> Voir par exemple GRESLE François, 1981, *L'univers de la boutique : famille et métier chez les petits patrons du Nord, 1920-1975*, Lille, Presses Universitaires de Lille ; MAYER Nonna, 1986, *La boutique contre la gauche*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

<sup>34</sup> BOUCHAREB Rachid, 2007, *op. cit.*, p 66.

Les magasins du grand commerce (magasins spécialisés et grands magasins) présentent des situations variables. Dans certains magasins, les vendeurs réalisent un important travail de manutention et sont affectés à un rayon. Parfois le terme « vendeur » est largement fortuit : le personnel se consacre essentiellement à la bonne tenue des rayons, c'est-à-dire, à un travail de manutention. Dans d'autres, les grands magasins par exemple, les vendeurs sont en mesure de réaliser une vente « complète ». Dans ce secteur, la part représentée par la vente dans le travail quotidien varie d'un groupe à l'autre : elle est centrale dans des magasins comme Mr Bricolage ou la Fnac<sup>35</sup> et marginale chez H&M (où le vendeur est même invité à écourter sa relation avec le client).

Dans les hypermarchés, la « vente » est marginale même si elle retrouve aujourd'hui une place dans les rayons dits « traditionnels<sup>36</sup> », comme la boucherie ou la poissonnerie. Ces derniers sont mis en valeur pour répondre aux attentes supposées des clients. Les enseignes souhaitent réintroduire une autre forme de proximité entre le magasin et le client (allant au-delà du simple attachement du client pour une « marque » ou une « chaîne »), que le libre-service aurait progressivement étouffé<sup>37</sup>. Cependant, la part du personnel de « vente » dans le personnel des hypers et supermarchés reste marginale. Dans ces magasins, les clients « travailleraient<sup>38</sup> » autant que les salariés.

Pour étudier les vendeurs, le grand magasin est une forme commerciale pertinente pour plusieurs raisons. Au sein de la hiérarchie du commerce de détail, il occupe la position la plus élevée, ou au moins, la plus éloignée de celle de la grande distribution alimentaire et emploie un nombre important de « vendeurs ». Ces derniers vendent des produits variés : un vendeur de jeans y côtoie un vendeur de disques. L'intérêt du grand magasin tient aussi au fait qu'il est la forme commerciale offrant aux clients les services les plus élaborés et employant le plus de vendeurs (en proportion dans le personnel). La part du libre-service y est moindre que dans d'autres magasins du grand commerce, même si la réduction des effectifs raréfie la présence des vendeurs sur les rayons. En dépit des réorganisations qui seront présentées dans cette thèse, le grand magasin demeure un lieu idéal pour étudier la condition professionnelle de vendeur : ce que j'y

---

<sup>35</sup> CHABAULT Vincent, 2010, *La Fnac, entre commerce et culture*, Paris, PUF.

<sup>36</sup> DEBRIL Thomas, DUBUISSON-QUELLIER Sophie, 2005, « Marée, charcuterie-traiteur, Le rayon traditionnel en grande surface, lieu d'expérimentation », *Ethnologie française*, 35 : 93-102. Voir également CAROLI Eve, GAUTIE Jérôme (dir.), 2009, *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française*, Paris, Editions Rue d'Ulm, Presses de l'École Normale Supérieure.

<sup>37</sup> Dans ces rayons, le travail s'apparente au modèle de l'artisan charcutier conseillant sa clientèle tout en produisant la marchandise sous ses yeux. *Ibid*, p 334.

<sup>38</sup> DUJARIER Marie-Anne, 2008, *Le travail du consommateur*, Paris, La Découverte ; TIFFON Guillaume, 2009, *La création de valeur par le client : de la marchandise-service à la théorie du néo-surtravail*, Thèse pour le doctorat de Sociologie, Université d'Evry-Val d'Essonne.

ai observé peut fonctionner comme une illustration éloquent de ce qui se produit dans d'autres formes commerciales. Les enjeux propres à cette condition professionnelle, dégagés dans un contexte particulier et « favorable », me semblent être représentatifs de ceux observables dans d'autres types de magasin. Comme un « miroir grossissant », ils viennent révéler des transformations touchant l'ensemble de la catégorie professionnelle étudiée ici. Enfin, l'intérêt du grand magasin tient à sa portée historique : c'est dans le grand magasin que la catégorie professionnelle des « employés de commerce » s'est constituée, j'y reviendrai.

Le choix du grand magasin se justifie donc au regard de l'objectif fixé dans cette thèse. En décrivant la condition professionnelle des employés de la vente des grands magasins, je cherche à rendre justice à l'hétérogénéité du monde des employés de commerce. Et qui d'autre qu'un grand magasin permet de mieux explorer les différences et la hiérarchisation au sein des employés de commerce ? En examinant les expériences au travail, les conditions d'emploi, les trajectoires de ces employés de la vente en grand magasin, peut-on dire qu'ils relèvent, au sein des employés de commerce, d'une fraction supérieure à celle occupée par les salariés de la grande distribution alimentaire<sup>39</sup> ?

---

<sup>39</sup> Cf. sur ce point ASKENAZY Philippe, BERRY Jean-Baptiste, PRUNIER-POULMAIRE Sophie, 2009, « Le droit et le terrain : le cas de la grande distribution », *Droit social*, 1 : 6-11. Voir également CAROLI Eve, GAUTIE Jérôme (dir.), 2009, *op.cit.*

Encadré 1 : une définition du « grand magasin ».

Selon l'INSEE, le grand magasin est un magasin de détail disposant d'une surface de vente d'au moins 2 500 m<sup>2</sup> et réalisant moins d'un tiers de son chiffre d'affaires en produits alimentaires. En 2009, vingt-huit entreprises occupaient le secteur sur cent trente points de vente. Elles employaient en 2009, 20 400 salariés dont 80% d'employés et d'ouvriers. Ces entreprises relèvent du code d'activité (NAF) 47.19A (ancien 52.1H).

Même s'ils sont couverts par la même convention collective, les grands magasins se distinguent des « magasins populaires » qui sont des magasins de détail à rayons multiples disposant d'une surface de vente identique à celle d'un supermarché (entre 400 m<sup>2</sup> et 2 499 m<sup>2</sup>). A la différence des grands magasins, ils réalisent entre un tiers et deux tiers de leur chiffre d'affaires en produits alimentaires. Ces entreprises relèvent du code d'activité 47.11E (ancien 52.1E)<sup>40</sup>.

Grands magasins et magasins populaires relèvent du « grand commerce ». Ce secteur est défini par la commission des comptes commerciaux de la nation en 1987 (définition réactualisée en 1998) et comprend quatre types de formes commerciales :

1. Le grand commerce alimentaire : ensemble des entreprises ayant pour activité principale la gestion de supermarchés, magasins populaires et hypermarchés.
2. Les grands magasins
3. Les grandes entreprises de vente par correspondance [*d'au moins 100 salariés*]
4. Le grand commerce non alimentaire en magasin spécialisé qui comprend les magasins répondant aux critères suivants : employer 100 salariés ou plus, employer 50 salariés et exploiter 10 magasins ou plus ou exploiter un magasin de 2500m<sup>2</sup> et plus de surface de vente<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Source : Union du Commerce de centre-ville, INSEE.

<sup>41</sup> INSEE, 2007, *La situation du commerce en 2006*, Rapport établi pour la commission des comptes commerciaux de la nation, Direction des statistiques d'entreprises : 118



## II. UNE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL DE LA VENTE

Cette thèse entend aussi contribuer à la sociologie du travail de la vente. Cet objet d'étude est complémentaire du premier. En effet, c'est à partir d'une analyse du travail des employés de la vente que je donnerai des indications sur la stratification interne au monde des employés de commerce. Je restitue ci-dessous les différentes études qui éclairent notre compréhension de ce travail (2.1.) avant de déterminer précisément la spécificité du travail de vente *en magasin* (2.2).

### 2.1. LA SOCIOLOGIE DU TRAVAIL DE LA VENTE : UN ÉTAT DE LA QUESTION

La sociologie du travail de la vente analyse le travail d'individus engagés de près ou de loin dans une situation de vente. Parmi l'ensemble des métiers étudiés, ceux relevant du haut de la hiérarchie professionnelle sont surreprésentés et la vente « en magasin » est rarement observée. On peut l'expliquer par une tendance propre à la sociologie des professions d'observer les activités « prestigieuses » (comme celles du domaine médical), même si l'observation de postes moins « prestigieux » s'est banalisée sous l'influence des travaux d'Everett Hughes<sup>42</sup>. Ainsi, elle s'intéresse souvent à la vente en observant des métiers appartenant aux fragments supérieurs de l'édifice « employé » ou aux professions intermédiaires, comme celles de la banque ou de l'assurance.

Sans constituer un domaine sociologique en tant que tel, la sociologie du travail de la vente occupe de nombreuses enquêtes. Avec la mise sur le marché de nombreux secteurs économiques (télécoms, énergie, etc.), la dimension commerciale pèse dans le quotidien de nombreux travailleurs, et cela, à tous les niveaux du monde du travail<sup>43</sup>. Cet intérêt pour le travail de la vente procède d'approches variables. On peut en distinguer cinq. Le travail de la vente est d'abord étudié pour lui-même, en tant qu'activité professionnelle. Il est aussi étudié en passant, comme un des aspects d'un tableau plus large, n'intervenant qu'à titre anecdotique. Il peut également être saisi comme le symbole de transformations dans le monde du travail. Il est par exemple

---

<sup>42</sup> Voir à ce sujet DEMAILLY Lise, 1998, « Les métiers relationnels de service public : approche gestionnaire, approche politique », *Lien Social et Politiques*, 40 : 17-24 ; CARTIER Marie, 2005, « Perspectives sociologiques sur le travail dans les services : les apports de Hugues, Becker et Gold », *Le mouvement social*, 211 : 37-49.

<sup>43</sup> LE RU Nicolas, 2011, « L'évolution des métiers en France depuis vingt-cinq ans », *Chroniques du travail*, 1 : 19.

fréquemment mobilisé dans l'étude des rapports sociaux de sexe au travail ou de l'introduction de la logique marchande dans les services publics. Il est ensuite étudié par l'anthropologie économique comme témoin de changements dans la nature du lien social économique. Enfin, il est analysé dans des travaux socio-économiques et ergonomiques portant sur les services.

### 2.1.1. La vente comme « travail »

Dans le premier cas, la vente est étudiée en tant que travail « en soi », souvent à travers l'examen de métiers relevant des professions intermédiaires (dans des secteurs comme la banque, les assurances, l'immobilier<sup>44</sup> ou encore le marketing à travers l'examen du travail de ceux que Franck Cochoy nomme les « professionnels du marché<sup>45</sup> »). Ces travaux exposent les rouages de l'échange commercial : son « encastrement » dans le système économique<sup>46</sup>, son encadrement par une organisation et les ajustements opérés par les travailleurs devant leurs clients. Le travail de la vente est aussi analysé à travers des figures professionnelles moins prestigieuses engagées à un moment de leur journée de travail (à plusieurs reprises ou rarement), dans une situation de vente : chargés de clientèle sur les plateformes téléphoniques<sup>47</sup>, livreurs de lait<sup>48</sup>, conseillers funéraires<sup>49</sup>, guichetiers de la Poste<sup>50</sup>, facteurs<sup>51</sup>, agents de la RATP<sup>52</sup>,

---

<sup>44</sup> NEYRAT Frédéric, 1997, *Des VRP aux Forces de vente : les représentations des représentants de commerce*, Thèse de Science Politique, Université de Paris X Nanterre ; ROUX Xavier, 2009, « Les professionnels de la vente dans les banques : conseiller en vitrine, commerciaux en coulisse », in Didier Demazière, Charles Gadéa (dir.), *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte : 310-320 ; VEZINAT Nadège, 2009, « Le conseiller financier de la Banque Postale : entre identité organisationnelle et identité de métier ? », in Jean-Yves Causer, Jean-Pierre Durand, William Gasparini, *Identités et identifications au travail, Catégories d'analyse, enquêtes et controverses*, Toulouse, Octarès ; COURPASSON David, 1995, « Eléments pour une sociologie de la relation commerciale, les paradoxes de la modernisation dans la banque », *Sociologie du travail*, 37,1, 1995 :1-24 ; BERNARD Lise, 2011, *Les agents immobiliers. Ethnographie d'un milieu professionnel. Approche d'une position sociale*. Thèse pour le doctorat de sociologie, Université Paris-Descartes.

<sup>45</sup> Voir à ce sujet BARREY Sandrine, COCHOY Franck, DUBUISSON-QUELLIER Sophie, 2000, « Designer, packager et merchandiser : trois professionnels pour une même scène marchande », *Sociologie du travail*, 42, 3 : 457-482 ; COCHOY Franck, DUBUISSON-QUELLIER Sophie, 2000, « Les professionnels du marché : vers une sociologie du travail marchand », *Sociologie du travail*, 42, 3 : 359-368. Les travaux de Robert Prus sur les travailleurs du marketing sont également très éclairants. Voir entre autres : PRUS Robert, 1989, *Pursuing the Consumer : an Ethnography of Marketing Activities*, London, Sage publications et PRUS Robert, 1991, "Encountering the marketplace. Achieving intimate familiarity with vendor activity" in William B. Shaffir William, Robert A. Stebbins, *Experiencing Fieldwork, an Inside View of Qualitative Research*, London, Sage publications.

<sup>46</sup> BOURDIEU Pierre, BOUHEDJA Salah, GIVRY Claire, 1990, « Un contrat sous contrainte », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 81-82 : 34-51.

<sup>47</sup> BUSCATTO Marie, 2002, « Les centres d'appels, usines moderne ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, 44, 1 : 99-117.

<sup>48</sup> BIGUS Odie, 1972, « The milkman and his customer : a cultivated relationship », *Urban Life and Culture*, 1, 2 : 131-165

<sup>49</sup> TROMPETTE Pascale, 2009, « Les conseillers funéraires : du tact civil aux tactiques commerciales », in Didier Demazière, Charles Gadéa (dir.), *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte.

etc. Ces recherches ouvrent la voie à une analyse de la fonction commerciale aux étages inférieurs de la stratification sociale.

Le travail de la vente est aussi analysé par les sciences de la gestion et le marketing pour lesquels il constitue un objet d'étude essentiel<sup>53</sup>. On remarquera néanmoins que ces recherches utilisent le vocable de « vendeur » dans le sens de « commercial » que l'on ne peut comparer avec le « vendeur en première ligne » qui m'intéresse ici<sup>54</sup>.

Les travaux sur la vente *en magasin*, qui constitue précisément l'objet de cette thèse, l'observent depuis les boutiques<sup>55</sup>, les grands magasins<sup>56</sup>, les magasins spécialisés<sup>57</sup>, ou les centres commerciaux<sup>58</sup>. Certains procèdent par observation participante. Les premiers travaux sur les vendeurs des magasins furent réalisés par des ethnographes

---

<sup>50</sup> HANIQUE Fabienne, 2004, *Le sens du travail*, Paris, Éditions Eres ; JEANTET Aurélie, 2003, « 'À votre service !' La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, 45, 2 : 191-209.

<sup>51</sup> CARTIER Marie, 2000, « Le calendrier du facteur : les significations sociales d'un échange anodin », *Genèses*, 41 : 63-84.

<sup>52</sup> ELGUEZABAL Eleanora, 2007, *Verbaliser le client : les contrôleurs de métro*, Montreuil, Aux lieux d'être.

<sup>53</sup> Voir à ce sujet les revues *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, *Journal of Retailing*.

<sup>54</sup> Voir à ce sujet les travaux suivants : XARDEL Dominique, 1984, *La vente*, Paris, PUF : 12 ; BARTH Isabelle, 2008, « La vente le nécessaire aggiornamento », *Management et Avenir*, 16, 2 : 88-103 ; BARTH Isabelle, 2009, « Regard prospectif sur les métiers commerciaux, du vendeur ambassadeur au core seller », *Revue Management et Avenir*, 25 : 371-385 ; BERGADAA Michèle, LAAROUSSI, Samad, 2005, « Le métier de vendeur » in Luc Boyer et Aline Scouarnec, *L'observatoire des métiers*, Colombelles, Editions EMS: 87-108 ; POUJOL Fanny, 2008, « Le rôle des comportements relationnels des commerciaux dans la GRC », *Revue Management et Avenir*, 16 : 120-138. Un numéro récent de la revue *Entreprises et Histoire* (2012, n°66) s'intéresse à la figure du « commis-voyageur ». Enfin, les travaux historiques de Friedman sur les vendeurs itinérants apportent un éclairage important sur les vendeurs qui prospectent une clientèle sans travailler dans un magasin, FRIEDMAN Walter, 2004, *Birth of a Salesman*, Harvard University Press.

<sup>55</sup> HOLCOMBE Lee, 1973, *Victorian Ladies at Work, Middle-Class Working Women in England and Wales 1850-1914*, London, Archon Books ; PERETZ Henri, 2005, « Soldes 'haut de gamme' à Paris », *Ethnologie française*, 35, 1 : 47-54 ; PERETZ Henri, 1992 « Le vendeur, la vendeuse et leur cliente Ethnographie du prêt-à-porter de luxe », *Revue française de sociologie*, 33, 1 : 49-72.

<sup>56</sup> BENSON Porter Susan, 1988, *Counter Cultures : Saleswomen, Managers and Customers in American Department Stores 1890-1940*, University of Illinois Press ; MAC LEAN Annie Marion, 1899, « Two weeks in department stores », *American Journal of Sociology*, 4, 6 : 721-741 ; DONOVAN R. Frances, 1929, *The saleslady*, Chicago, University of Chicago Press ; LE BLANC Gabrielle, 1971, *Psychosociologie de la vente*, Paris, Editions Universitaires ; MILLS C. Wright, 1966, *op.cit.* ; APPERT Monique, 1969, *op. cit.* ; PARENT-LARDEUR Françoise, 1970, *op. cit.* ; DELON Pierre, *op. cit.* ; DUPUY M., 1965, « Le travail dans un 'grand magasin' », *Economie et humanisme*, 164 : 67-74 ; LESSELIER, Claudie, 1978, « Employés de Grands magasins à Paris avant 1914, *Le mouvement social*, 105.

<sup>57</sup> GASPARINI William, 2003, « La forme et le fond : participation et exploitation chez Décathlon », *Regards sociologiques*, 24 : 91-102 ; GASPARINI William, 2004, « La face cachée de l'industrie du loisir : nouvelles formes de domination au travail dans le champ de l'offre sportive commerciale », *Loisir et société*, 27, 1 : 45-67. CHABAUT Vincent, 2010, *La FNAC : entre commerce et culture*, Paris, PUF. WILLIAMS Christine, 2006, *Inside Toyland : Working, Shopping, and Social Inequality*, California, University of California Press.

<sup>58</sup> CHOQUET Julien, 2011, *Métiers à vendre. Rationalisations du travail et désillusions professionnelles dans les grands réseaux d'enseignes du commerce et des services d'un centre commercial*, Thèse de Doctorat de Sociologie, Nanterre, Université Paris Ouest Nanterre La Défense ; FORSETH Ulla, DAHL-JORGENSEN Carla, 2003, « Sur la ligne de feu : transformation du travail relationnel dans un centre commercial et une banque en Norvège », *Travailler*, 9 : 73-97

américains. Annie Mac Lean et Frances Donovan restituent ainsi le travail quotidien au comptoir. Leur lecture, complétée par celles d'ouvrages d'historiens sur les grands magasins<sup>59</sup>, nous fait entrer au cœur du rayon et décrit les modalités concrètes d'exercice du travail.

Par rapport au travail des conseillers financiers, par exemple, ce travail de vente en magasin me semble spécifique par la faible durée et la faible répétition des interactions avec la clientèle<sup>60</sup> d'une part, et par l'inscription dans une organisation du travail resserrée faisant du vendeur un salarié d'exécution. Plutôt intermédiaires, ou au moins en bas des classes moyennes, les conseillers bancaires ou les agents immobiliers ont des expériences de travail différentes de celles des vendeurs qui m'intéressent ici : leur autonomie, leur salaire parfois, leurs chances de promotion, leurs origines sociales sont autant de points de clivage. C'est bien à ceux qui occupent des positions dominées sur le plan du travail que je m'intéresserai ici.

### **2.1.2. La vente comme activité périphérique occupant les populations étudiées**

Dans le second cas, le travail de la vente est observé comme une des activités qui occupent un groupe social. Les enquêtes ethnographiques de sociologues américains, comme celles de Mitchell Duneier<sup>61</sup> sur les vendeurs ambulants ou de Philippe Bourgois sur les vendeurs de crack à New York<sup>62</sup>, sont des exemples de travaux éclairant certains aspects de l'activité « vente ». Celle-ci est traitée comme une situation sociale périphérique par rapport à l'objet qui intéresse le sociologue. Ces études apportent des éléments de compréhension sur la vente lorsqu'elle se fait à l'écart du lieu marchand consacré par les sociétés contemporaines, le magasin. Elles nous renseignent sur une activité qui n'est pas toujours salariée et soumise aux mêmes impératifs qui seront étudiés dans cette thèse, comme l'impératif du service.

### **2.1.3 La vente dans l'analyse des transformations du monde du travail**

Dans le troisième cas, le travail de la vente est décrit à l'occasion d'études sur les transformations du monde du travail : temps partiel et individualisation du rapport

---

<sup>59</sup> BENSON Susan, 1988, *op. cit.* ; MILLER B. Michael, 1987, *Au Bon Marché, 1869-1920, Le consommateur apprivoisé*, Paris, Armand Colin ; LANCASTER Bill, 1995, *The Department Store*, London, The Leicester University Press.

<sup>60</sup> COURPASSON, David, 1995, *op.cit.*, p 6.

<sup>61</sup> DUNEIER Mitchell, 1999, *Sidewalk*, New York, Farrar, Straus and Giroux.

<sup>62</sup> BOURGOIS Philippe, 2001, *En quête de respect : Le crack à New York*, Paris, Seuil.

salarial<sup>63</sup>, rationalisation du travail<sup>64</sup>, introduction de la logique marchande dans des secteurs étrangers à l'impératif commercial<sup>65</sup>. On apprend beaucoup dans ces études sur la technicité du travail dans sa dimension matérielle. Ces études s'inscrivent parfois dans des questions de stratification sociale interrogeant les contours du groupe « employé ». Les travaux de Philippe Alonzo<sup>66</sup> interrogent ainsi le travail des vendeurs dans une perspective générale sur le travail employé. Dans l'ensemble de ces travaux, la question des rapports sociaux de sexe est centrale : les employés de commerce composent l'un des groupes sociaux où la distribution sexuée du travail et de l'emploi est la plus manifeste. Les travaux de Danièle Kergoat sur le temps partiel<sup>67</sup>, d'Anne-Sophie Beau<sup>68</sup>, de Margaret Maruani et Chantal Nicole-Drancourt<sup>69</sup> sur les conditions d'emploi des employés des grands magasins, d'Andrée Corten-Vanderhaeghe sur la « minorisation » des femmes au travail<sup>70</sup> constituent des contributions particulièrement riches à cet égard.

#### **2.1.4. La vente, objet privilégié de l'anthropologie économique et de la sociologie économique.**

La sociologie et l'anthropologie économiques se sont saisies du travail de la vente en sa qualité de point d'accès à la « relation commerciale » et la « relation marchande ». Certains sociologues et anthropologues ont appréhendé la vente à l'occasion de recherches visant à restituer le social derrière « l'échange marchand<sup>71</sup> » parfois réduit

---

<sup>63</sup> MARUANI Margaret, NICOLE-DRANCOURT Chantal, 1989, *Au labeur des dames*, Paris, Syros alternatives.

<sup>64</sup> CHABAULT Vincent, 2007, « Entre le commerce et la culture, les pratiques de travail des vendeurs de livres de la FNAC », *Sociétés Contemporaines*, 67 : 27-45.

<sup>65</sup> Voir à cet égard les enquêtes sur les employés de la Poste de HANIQUE Fabienne, 2004, *Le sens du travail*, Paris, Éditions Eres et CARTIER Marie, 2003, *Les Facteurs et leurs tournées*, Paris, La Découverte.

<sup>66</sup> ALONZO Philippe, 1996, *Femmes employées, la construction sociale sexuée du salariat*, Paris, L'Harmattan, et ALONZO Philippe, 1994, *Le travail employé : le processus de la diversification de la catégorie employé*, Thèse pour le Doctorat de sociologie, Université de Nantes. Voir également les travaux de Samuel Juhle qui a enquêté par observation participante sur les employés de la grande distribution : JUHLE Samuel, 2006, « Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client », *Travail et Emploi*, 105 : 7-19.

<sup>67</sup> KERGOAT Danièle, 1984, *Les femmes et le travail à temps partiel*, Paris, La Documentation française : 68.

<sup>68</sup> BEAU Anne-Sophie, 2006, « Organisation du travail et emploi des femmes dans le grand commerce : l'exemple du Grand Bazar de Lyon, 1886-1974 », *Le Mouvement Social*, 217 : 11-31.

<sup>69</sup> MARUANI Margaret, NICOLE-DRANCOURT Chantal, 1989, *op.cit.*

<sup>70</sup> VANDERHAEGHE Andrée, 1975, *Travail féminin et minorisation : les vendeuses et les employées dans les grands magasins*, Bruxelles, Editions Contradictions.

<sup>71</sup> Voir par exemple BOURDIEU Pierre, BOUHEDJA Salah, GIVRY Claire, 1990, « Un contrat sous contrainte », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 81-82 : 34-51.

par les économistes à sa seule dimension économique<sup>72</sup>. C'est particulièrement le cas des travaux sur les marchés de Carpentras<sup>73</sup>, sur les puces<sup>74</sup>, sur des quartiers commerçants<sup>75</sup> ou sur le commerce de proximité dit « ethnique »<sup>76</sup>.

La « nouvelle sociologie économique<sup>77</sup> » s'intéresse à la vente pour les mêmes raisons : elle permet une description concrète et incarnée de la relation marchande. Les travaux de Pascal Chantelat et de Bénédicte Vigal sur le marché de l'intermédiation<sup>78</sup> (la revente de marchandises usagées dans des magasins) présentent le travail des vendeurs chargés de recevoir la clientèle souhaitant revendre une marchandise. Les auteurs dévoilent une partie du travail des vendeurs, celle qui exige la construction progressive d'une relation de confiance entre le professionnel et le client. Plus que le travail des vendeurs, c'est la question de la confiance dans la relation marchande qui est au centre de ce travail. La « nouvelle sociologie économique », qui cherche à « retrouver de la société derrière les apparences de la vacuité sociale de l'échange marchand<sup>79</sup> », trouve dans l'observation de la relation entre le vendeur et son client un terrain d'investigation favorable. Les travaux sur la réintroduction dans la grande distribution de rayons « traditionnels<sup>80</sup> », sur la pratique du « sur mesure<sup>81</sup> » dans le monde de la boutique et sur les transformations de la relation commerciale dans le secteur bancaire<sup>82</sup> participent de ces interrogations sur la confiance dans l'échange marchand.

---

<sup>72</sup> Michèle de la Pradelle remarque ainsi que « faire passer au second plan la société éphémère qui se met en place autour d'un étal ou d'un comptoir pour ne retenir que le transfert de valeur est une opération d'abstraction certes probablement plus légitime mais du même genre que traiter le potlatch comme un système de prêt à intérêts », LA PRADELLE de Michèle, 1995, *Les vendredi de Carpentras : faire son marché en Provence ou ailleurs*, Paris, Fayard : 14.

<sup>73</sup> *Ibid.*

<sup>74</sup> SCIARDET Henri, 1996, « Commerce, marchés, transactions : une approche ethnographique », *Genèses*, 25 : 29-49.

<sup>75</sup> LALLEMENT Emmanuelle, 2010, *La ville marchande, enquête à Barbès*, Paris, Téraèdre

<sup>76</sup> SEMI Giovanni, 2006, « Chez Saïd » à Turin, un exotisme de proximité », *Ethnologie Française*, 35, 1 : 27-36.

<sup>77</sup> CHANTELAT Pascal, 2002, « La nouvelle sociologie économique et le lien marchand : des relations personnelles à l'impersonnalité des relations », *Revue française de sociologie*, 43 : 523.

<sup>78</sup> CHANTELAT Pascal, VIGNAL Bénédicte, 2002, « L'intermédiation du marché de l'occasion. Echange marchand, confiance et interactions sociales », *Sociologie du travail*, 44 : 315-336.

<sup>79</sup> CHANTELAT, 2002, « La nouvelle sociologie économique et le lien marchand : des relations personnelles à l'impersonnalité des relations », *Revue française de sociologie*, 43 : 521-556.

<sup>80</sup> DEBRIL Thomas, DUBUISSON-QUELLIER Sophie, 2005, *op.cit.*

<sup>81</sup> PIROU-HASNI Annie-Joëlle, 2007, « Le 'sur mesure' dans la relation commerciale : un moyen de reconnaissance pour le vendeur ? in François Aballéa et Michel Lallement (dir.), *Relations au travail, relations de travail*, Toulouse, Octarès Editions : 181-189.

<sup>82</sup> COURPASSON David, 1995, « Eléments pour une sociologie de la relation commerciale, les paradoxes de la modernisation dans la banque », *Sociologie du travail*, 37, 1 : 1-24.

### **2.1.5. La vente comme service.**

Dans le cinquième cas, enfin, la vente est analysée comme une des formes que prend le travail dans les services. Ces études ergonomiques et socio-économiques nourrissent notre connaissance de la vente comme travail. Les travaux de Jacques de Bandt et Jean Gadrey<sup>83</sup> participent de cet effort de définition de la relation de service, dont la vente est un des pôles. On doit aussi aux ergonomes des travaux détaillés sur la question. Patrick Mayen et Philippe Négroni présentent avec précision les modalités d'exercice du travail<sup>84</sup>. Ils remarquent que la vente, définie comme un effort pour susciter l'achat, est une fonction qui se diffuse à tous les étages de la stratification sociale et dans tous les secteurs du monde du travail.

## **2.2. UNE SOCIOLOGIE DE LA VENTE EN MAGASIN**

Le travail de la vente est donc un objet d'étude commun de la sociologie, cela pour diverses raisons. Mais un constat s'impose. Elle est observée à travers des figures « intermédiaires » de la stratification sociale, tels que les conseillers financiers ou les commerciaux, qui ont peu de choses en commun avec ceux que la nomenclature des PCS nomme « vendeurs » et dont cette thèse se saisit. Quelle est la spécificité de ce travail de vente *en magasin* ?

### **2.2.1. Les spécificités de la vente en magasin dans le grand commerce**

Alors qu'elle n'est pour certaines professions qu'une dimension accessoire, une partie peu valorisante d'un travail qui prend sens dans d'autres tâches (c'est le cas de certains salariés d'entreprises anciennement publiques comme France Telecom<sup>85</sup> ou de

---

<sup>83</sup> DE BANDT Jacques, GADREY Jean (dir.), 1999, *Relations de service, Marchés de service*, Paris, CNRS Editions ; GADREY Jean, 1999, « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, 3 : 381-389.

<sup>84</sup> MAYEN Patrick, NEGRONI Philippe, 2005, « La vente, un état limite des relations de service » in Marianne Cerf, Pierre Falzon, *Situations de service : travailler dans l'interaction*, Paris, PUF : 204-222.

<sup>85</sup> Philippe Zarifian montre par exemple que les agents en contact avec le public chez France Telecom ont refusé l'appellation de « vendeurs » imposée par la direction au profit de celle de « conseiller ». Ils cherchaient ainsi à manifester « leur refus de la 'vente forcée et agressive' et entendaient maintenir, dans la tradition du service public, le respect du client », ZARIFIAN Philippe, 2007, « Des entreprises de service en recherche de modèles d'organisation » in Myriam Campinos-Dubernet, Marie-Christine Combes, Dominique Redor, 2007, *Les mutations des industries et des services*, Toulouse, Octares Editions : 18

la Poste<sup>86</sup>), la vente constitue, pour les vendeurs des grands magasins que j'ai étudiés, le cœur du travail.

Mais là n'est pas la seule spécificité de leur travail. Il est aussi remarquable par la nature des relations avec les clients qu'il nécessite. A la différence des « vendeurs » de chez France Telecom, des « vendeurs » du Crédit Mutuel ou de la Banque Postale, des agents immobiliers ou des commerciaux, les vendeurs du Bazar de l'Opéra nouent des relations courtes avec leurs clients. Le client d'un magasin est moins investi envers le magasin et son personnel que ne peut l'être un client qui achète un service de téléphonie auprès de France Telecom, un appartement auprès d'une agence immobilière, un compte bancaire auprès de sa banque. Dans le grand commerce, la relation entre le professionnel et son client est souvent unique : l'achat d'un pull, à la différence de l'achat d'un appartement, n'engage pas nécessairement de visites répétées. Les clients des grands magasins ne connaissent d'ailleurs pas toujours les vendeurs. Ils ont une relation globale avec l'enseigne mais ne sont pas toujours engagés dans une relation (on hésite sur l'adjectif à utiliser : personnelle, intime, privée ?) avec les vendeurs<sup>87</sup>. Cette spécificité n'est pas sans importance : la relation, parce que peu contractuelle, semble plus « gratuite », moins « engageante » pour le client par rapport à d'autres relations commerciales (dans la banque en particulier). Les conséquences sur la qualité du travail du vendeur seront détaillées dans la thèse.

Le cœur du travail des vendeurs étudiés ici est donc la vente de marchandises au détail auprès d'une clientèle qu'ils rencontrent pour des relations brèves et parfois uniques. Leur travail est aussi spécifique car il est effectué sur des « rayons » où il est encadré par des « managers », « chefs » et autres « responsables ».

### **2.2.2. L'inscription dans une organisation : la division du travail dans un magasin**

La vente en magasin est spécifique car elle s'inscrit dans une organisation du travail précise. Les vendeurs travaillent sur des rayons, sous la responsabilité d'un encadrement de proximité qui surveille et évalue le travail. Cela constitue une différence importante par rapport à d'autres travailleurs engagés dans une activité de vente. Les vendeurs partagent leur cadre de travail avec quatre autres figures du salariat d'exécution : les

---

<sup>86</sup> CARTIER Marie, 2003, *Les facteurs et leurs tournées*, Paris, La Découverte.

<sup>87</sup> Le vendeur lui-même, parce qu'il fait face à ce client pour la première fois, ne dispose pas d'informations sur lui. Chez Orange ou France Telecom, les vendeurs peuvent s'appuyer sur un fichier clients renseignant des informations sur leurs clients. Rien de cela n'est possible au Bazar de l'Opéra. On notera que le magasin demande néanmoins au vendeur de se comporter à l'égard du client comme s'il le connaissait personnellement (au nom de la « personnalisation du service »).



hôtes de caisse, les agents de sécurité, les agents de service et d'accueil et les manutentionnaires<sup>88</sup>. Je décris ci-dessous les positions respectives de chaque poste sur le rayon afin de mieux appréhender les contours du travail des vendeurs.

On l'a vu, le travail des caissières est « contraint » par une flexibilité organisée à grande échelle dont l'objectif est de répondre à une gestion des flux de marchandises et de clients. Le temps partiel et l'intensification des temps travaillés conduisent à un durcissement du travail. Parce que le flux des clients ne peut être régulé à la manière d'une chaîne industrielle, les temps de travail des caissières sont partiels et discontinus. Mais leur quotidien est surtout exigeant pour les contenus de travail qu'il impose. L'informatisation des lignes de caisse a conduit à une hausse des cadences. Tout dans le procès de l'encaissement peut être calculé et contrôlé. Les caissières ont pour objectif de passer au moins x articles à la minute, de faire x débits dans l'heure. L'usage du laser pour scanner les articles a amorcé une rationalisation du travail de caisse et de la gestion des stocks. Ces transformations abîment le prestige que pouvaient conférer le contact avec l'argent et la complexité des procédures d'encaissement<sup>89</sup>. De plus, leur tâche est de moins en moins exclusive puisqu'elles doivent participer à la mise en rayon des marchandises. Les travaux d'Eve Caroli et de Jérôme Gautié<sup>90</sup> insistent sur la distance qui sépare, aujourd'hui, les vendeurs et les hôtes de caisse. Cette distance tient autant aux conditions d'emploi qu'aux contenus de travail. Les vendeurs sont, selon leurs estimations, mieux payés en moyenne que les hôtes de caisse et sont soumis à des rythmes de travail moins difficiles.

Les agents de sécurité, très présents dans les magasins, participent également de la vie du rayon. Ils ont la plupart du temps des contacts réduits avec le personnel (même s'ils les recherchent souvent), car ils sont contraints, dans l'exercice de leur travail, à une attention de tous les instants. Salariés engagés par une entreprise sous-traitante<sup>91</sup>, ils contrôlent les clients aux portes du magasin lorsqu'un signal sonore retentit ou qu'ils suspectent des comportements inadéquats. Ils partagent certaines des conditions de travail des autres salariés d'exécution du magasin : station debout, bruit, chaleur, sollicitation permanente. Ils partagent même avec les vendeurs une prérogative professionnelle : lutter contre la « démarque inconnue », vocable indigène pour « vol ».

---

<sup>88</sup> A mi-chemin entre l'ouvrier des services et la caissière qui assure dans certains magasins son travail, le manutentionnaire est un peu étudié par la sociologie du travail. On se contentera ici de l'évoquer.

<sup>89</sup> Voir au sujet de ce prestige ZOLA Emile, 1971, *Au Bonheur des Dames*, Paris, Le Livre de Poche [1883].

<sup>90</sup> CAROLI Eve, GAUTIE Jérôme., *op.cit.*

<sup>91</sup> Voir à ce sujet PEROUMAL Frédéric, 2008, « Le monde précaire et illégitime des agents de sécurité », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 175, 5 : 4-17.

Les agents de services travaillent avant l'arrivée des autres salariés (pour nettoyer les sols) mais aussi pendant la présence des clients (pour nettoyer les toilettes par exemple ou tout incident survenu sur le lieu de vente : café renversé, nourriture écrasée, etc.). Travailleurs tenus de rester invisibles dans le procès commercial, ils sont étrangers à la scène marchande qui occupe les autres travailleurs. Ils contemplent de loin un travail de représentation lorsqu'eux-mêmes sont invisibilisés sous une tenue de travail et règnent sur les coulisses du magasin. Les salariés les côtoient pourtant, lorsque, débarrassés de leur tenue de travail, ils réapparaissent aux yeux de tous dans la salle de pause.

Les hôtesse d'accueil, présentes dans les plus grands magasins, sont chargées de l'orientation des clients. Un bureau d'informations mettant à disposition des plans du magasin est souvent placé dans l'une des entrées principales des magasins. Ce sont ces salariés que les vendeurs appellent pour connaître l'emplacement d'une marque qu'un client réclame.

Les manutentionnaires, présents dans certains magasins, participent aussi à la scène marchande de manière ponctuelle : chargés de monter les articles des quais de réception vers les rayons avant l'arrivée des clients, ils terminent parfois leur journée sur le rayon aux côtés des vendeurs. Dans les grands magasins, une grande partie d'entre eux reste en sous-sol (dans les troisième, quatrième ou cinquième sous-sols) où ils réalisent des travaux d'expédition de colis et de préparation de commandes. Ils règnent sur un espace étranger au client, sorte de coulisse parfaite, d'où ils alimentent le magasin en marchandises. Dans l'ensemble du commerce de détail, ils sont de moins en moins nombreux car ces tâches de manutention reviennent souvent aux employés des rayons.

Les tâches réservées aux vendeurs sont nombreuses. Elles vont de la préparation à la vente des marchandises. Leur travail suppose une présence continue sur un rayon et engage une relation physique avec un client. La dimension physique de leur travail le distingue de celui des téléopérateurs, engagés dans un travail exigeant mais effectué assis, à distance du client et sans manutention. Les vendeurs sont eux sur la « ligne de feu<sup>92</sup> », en face du public, et doivent assurer sans discontinuer un travail de représentation. Ainsi le vendeur doit accorder son sourire avec une expression physique adéquate alors que le téléopérateur peut jouer sur des effets de voix sans s'appuyer sur une expression enchantée du corps. La dimension physique du travail, nous le verrons, compte dans le quotidien du vendeur et il n'est pas inutile de rappeler qu'un travail relationnel ne fait pas l'économie, bien au contraire, d'une usure physique.

---

<sup>92</sup> FORSETH Ulla, DAHL-JORGENSEN Carla, 2003, « Sur la ligne de feu : transformation du travail relationnel dans un centre commercial et une banque en Norvège », *Travailler*, 9 : 73-97.

Travail relationnel physique, le travail des vendeurs suppose aussi un travail de sollicitation : sollicitation du vendeur à l'égard du client et sollicitation du client à l'égard du vendeur. Le vendeur doit satisfaire les demandes des clients qui souhaitent se diriger dans le magasin, en sortir, trouver les toilettes, ou acheter un produit. Le vendeur doit aussi solliciter le client afin de vendre les articles dont il a la charge. La vente est donc fondamentalement un travail de sollicitation réciproque à la différence d'autres activités. Le conseiller clientèle à la Poste, par exemple, reçoit ses clients à un comptoir : il est sollicité par un client pour réaliser une opération que ce dernier ne peut réaliser seul<sup>93</sup>. Dans un magasin, c'est souvent le vendeur qui vient solliciter la relation à l'aide d'une phrase bien connue : « puis-je vous renseigner ? ». C'est, il me semble, une caractéristique essentielle qui distingue la vente en magasin d'autres travaux de services. Cet aspect est central dans la mesure où il explique une partie des interactions difficiles qui composent le quotidien du vendeur : la sollicitation peut blesser ou indisposer un des participants à l'interaction.

La vente engage également un travail de préparation plus ou moins étendu selon les magasins. La préparation va de l'achat des produits au nettoyage des présentoirs. Elle concerne autant les produits qu'il faut gérer avant et pendant la mise en vente, que la personne même du vendeur qu'il faut préparer pour l'interaction (préparation physique de soi et préparation psychologique sur soi).

La tâche finale du vendeur est de convaincre le client d'acheter un produit. A cet effet, les qualités du produit vendu jouent un rôle essentiel : est-il spectaculaire, banal, honteux, manipulable ? Ces qualités peuvent être des ressources (ceux qui peuvent être manipulés renforcent la démonstration, à l'image des produits vendus sur les foires<sup>94</sup>) ou des entraves (la vente d'un bien immatériel étant à ce titre tout à fait particulière).

Les travaux sur les vendeurs du grand commerce indiquent un lent rétrécissement de l'envergure des tâches qui leur sont réservées depuis le début du XX<sup>ème</sup> siècle, rétrécissement amorcé par la rationalisation du travail dans les grands magasins à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Ces derniers auraient remplacé la vente « traditionnelle » par la vente « distribution », le « flair » du petit commerçant et son « art de vendre<sup>95</sup> » par un « corps de 'techniques' commerciales codifiées et systématisées qui ont pour nom marketing, merchandising, publicité<sup>96</sup> » permettant l'embauche d'un personnel peu qualifié<sup>97</sup> et peu

---

<sup>93</sup> Les produits qu'il doit « placer » l'obligent, au cours de l'interaction, à solliciter le client, mais l'origine même de l'interaction réside dans la demande du client.

<sup>94</sup> Voir à ce sujet LE VELLY Ronan, 2007, « Les démonstrateurs de foire. Des professionnels de l'interaction symbolique », *Ethnologie française*, 37, 1 :143-152.

<sup>95</sup> PARENT-LARDEUR Françoise, 1970, *op.cit.*, p148.

<sup>96</sup> MAYER Nonna, 1986, *op. cit.*, pp 56 et 165.

<sup>97</sup> MC BRIDE Theresa, *op.cit.*, p 665.

payé<sup>98</sup>, chargé de « faciliter » la rencontre entre le magasin et le client (alors qu'il jouait un rôle essentiel dans la fixation du prix des marchandises dans la boutique).

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, le contenu du travail des vendeurs se transforme sous l'effet d'un double principe suivi par les directions des grands magasins au début du XX<sup>ème</sup> siècle : l'adoption du libre-service (qui confine parfois le vendeur à la seule tâche d'encaissement<sup>99</sup>) et l'intensification de la polyvalence sur les rayons. La mécanisation de certaines tâches (dont celle d'encaissement) ou la réorganisation de la division du travail conduisant à une plus grande polyvalence, c'est-à-dire une plus grande manutention et la prise en charge du travail de caisse par les vendeurs, sont autant de transformations qui ont redéfini les contours du travail des vendeurs en magasin jusqu'à aujourd'hui. Les travaux récents de Julien Choquet<sup>100</sup> portant sur le grand commerce spécialisé, indiquent une intensification du travail sous l'effet d'une réduction des effectifs, d'une rationalisation des procédures et de l'imposition d'une disponibilité temporelle pour gérer de manière flexible l'organisation du travail. Le travail s'intensifie car il fait face au cumul de contraintes « mentales et physiques »<sup>101</sup> (ou

---

<sup>98</sup> Contrairement à ce qu'avancent certains commentateurs (comme André Jeannard qui considère que les recruteurs ne tiennent plus compte des « références » des employés et embauchent massivement « des femmes », JEANNARD André, *op.cit.*, p 18), la dégradation du contenu de travail ne tient pas à la féminisation de la profession (les femmes sont majoritaires dans les effectifs de vente après 1914 en France (voir à ce sujet les travaux déjà cités d'Anne-Sophie Beau et de Michelle Perrot, PERROT Michèle, 2006, *Mon histoire des femmes*, Paris, Editions du Seuil : 167) alors qu'elles le sont plus tôt aux Etats-Unis, dès 1890, LANCASTER, *op.cit.*, p 178). En examinant la situation d'un grand magasin Lyonnais, le Grand Bazar de Lyon, Anne-Sophie Beau montre que même si les femmes deviennent progressivement majoritaires dans les effectifs de vente, elles ne « remplacent » pas les hommes. Leur entrée dans le métier est concomitante d'une réorganisation des postes : « S'il est vrai que les femmes constituent une main d'œuvre moins coûteuse que les hommes, elles ne 'remplacent' pas pour autant ces derniers pour la simple raison qu'elles sont recrutées sur des postes différents, apparus à la faveur de mutations de la division du travail et définis alors comme 'féminins'. Les motivations économiques des employeurs et employeuses à l'embauche des femmes ne peuvent donc pas être mises en œuvre simplement et directement, mais doivent passer par le filtre d'une réorganisation du travail au sein de l'entreprise qui s'accompagne d'une définition sexuée des nouveaux postes », BEAU Anne-Sophie, 2006, « Organisation du travail et emploi des femmes dans le grand commerce : l'exemple du Grand Bazar de Lyon, 1886-1974 », *Le Mouvement Social*, 217 : 11-31.

<sup>99</sup> Sur la base d'une enquête par questionnaire et par entretien, Monique Appert écrit ainsi : « l'évolution des techniques de vente et de l'organisation de la vente pousse de plus en plus le métier de vendeuse vers celui de 'débitrice'. La vendeuse traditionnelle, la 'demoiselle de magasin', qui avait fait la fierté de son métier et donc le rôle s'auréolait d'un certain prestige, tend à disparaître. La phase préparatoire à l'acte de vente a en partie complètement disparu, le dialogue vendeur-cliente a souvent dégénéré. Les marchandises sont toutes exposées en rayon, les prix sont visibles, le client n'est plus servi mais se sert lui-même. [...] Le travail qualifié de vendeuse est devenu un travail de manœuvre distributrice de marchandises » APPERT Monique, 1969, *op.cit.* pp 67-68.

Dès le milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, Anne-Sophie Beau remarque que les vendeuses du grand Bazar de Lyon deviennent aussi des caissières, BEAU, 2006, *op.cit.*, p 28

<sup>100</sup> CHOQUET Julien, 2011, *op.cit.* Voir également à ce sujet les travaux déjà cités de Vincent Chabault.

<sup>101</sup> ASKENAZY Philippe, 2004, *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Seuil : 42.

« marchandes et industrielles<sup>102</sup> » selon la terminologie retenue). En se cumulant, le libre-service, la parcellisation des tâches et la réduction des effectifs, conduiraient, selon Julien Choquet, à un appauvrissement du travail de la vente.

Dans la production du service rendu par le magasin, ces différents acteurs (caissières, manutentionnaires, vigiles, agents de service, vendeurs) sont très liés. Les vendeurs et les caissières le sont encore plus : aux vendeurs l'accueil et la vente des produits, aux hôtes de caisse la finalisation de la vente et la concrétisation de la transaction. Leurs tâches se font écho et, dans l'exercice du travail, l'une dépend souvent de l'autre. Un encaissement ne peut se faire de manière satisfaisante si le vendeur n'a pas préparé avec soin le produit. Souvent même, le vendeur et la caissière partagent les mêmes tâches : il arrive au vendeur d'encaisser et la caissière vend parfois des cartes de fidélité.

Ces deux types de travailleurs incarnent néanmoins, on l'a vu, deux formes commerciales différentes : la « caissière » est *l'employée* de l'hypermarché alors que le(la) vendeur(se) est l'employé(e) du grand commerce. Aussi, la cohabitation des deux statuts (hôte de caisse et vendeur) existe surtout dans certains types de magasin : grand magasin, grand magasin spécialisé dans l'ameublement, l'électroménager ou le sport. Dans les boutiques de masse, le vendeur fait souvent office de caissier : les deux fonctions se chevauchent et la spécialisation de l'activité de caisse tend à disparaître. Cette lente mutation se retrouve dans les grands magasins. La fonction caisse prise en charge par les vendeurs perd progressivement de sa spécificité grâce à l'informatisation des procédures d'encaissement qui se traduit par la disparition des « codes » d'ouverture, fermeture et d'autres procédures<sup>103</sup>.

Même si le partage des tâches entre vendeur et « caissière » perd en clarté, je ferai l'hypothèse que la fonction de vente conserve un ascendant sur celle d'encaissement. La forte dévalorisation du travail de caisse, qui n'a fait que s'accroître avec la rationalisation de ses procédures, affecte le travail de la vente<sup>104</sup>. Comme nous le verrons par la suite, les vendeurs tentent de tenir à distance ces représentations afin de conserver un ascendant symbolique sur les caissières. Le travail de la vente, dans la mesure où il passe par une relation plus ou moins prolongée avec un client, donnerait accès à des satisfactions que le travail de caisse ignorerait en partie<sup>105</sup>.

---

<sup>102</sup> BERNARD Sophie, 2005, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, 47, 2 : 170-187.

<sup>103</sup> Dont la complexité, expérimentée sur le terrain en tant que caissier est restituée avec précision par Mathias Waelli dans son ouvrage : WAELLI Mathias, 2009, *Caissière et après ?*, Paris, PUF.

<sup>104</sup> Plusieurs propos recueillis sur le terrain montrent qu'avec la disparition des codes de procédures, les caissières estiment que ce sont leurs compétences techniques qui disparaissent.

<sup>105</sup> En partie seulement. On le sait depuis les travaux de Mathias Waelli cité ci-dessus.

# III. SOCIOLOGIE DES EMPLOYÉS DE LA VENTE EN GRANDS MAGASINS : UNE FORME COMMERCIALE ET SES TRAVAILLEURS

Si la part économique qu'il représente dans le secteur du commerce de détail est aujourd'hui étroite, le « grand magasin » continue d'y peser en termes symboliques. Il continue d'irriguer des représentations sociales sur le commerce et ses employés par son ancienneté et par le rôle qu'il a joué dans l'avènement du commerce moderne. A sa naissance, dans la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, il s'appuie sur un ensemble de méthodes de travail et de gestion de la marchandise élaborées par les boutiques de « frivolités et de modes<sup>106</sup> » et les « magasins de nouveauté » qui le précèdent à la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle et au tout début du XIX<sup>ème</sup> siècle<sup>107</sup>. Cette sous-partie revient sur son histoire et sur celle de ces vendeurs afin de comprendre comment le groupe des « vendeurs » s'est constitué et comment le grand magasin s'est identifié aux espaces les plus légitimes du commerce de détail.

## 3.1. AVANT LE GRAND MAGASIN : LES BOUTIQUES ET LEURS COMMIS

« Ils levèrent la tête et se retournèrent. Alors, juste devant eux, au-dessus du gros homme, ils aperçurent une enseigne verte, dont les lettres jaunes déteignaient sous la pluie : Au Vieil Elbeuf, draps et flanelles, Baudu, successeur de Hauchecorne. La maison, enduite d'un ancien badigeon rouillé, toute plate au milieu des grands hôtels Louis XIV qui l'avoisinaient, n'avait que trois fenêtres de façade ; et ces fenêtres, carrées, sans persiennes, étaient simplement garnies d'une rampe de fer, deux barres en croix. Mais, dans cette nudité, ce qui frappa surtout Denise, dont les yeux restaient pleins des clairs étalages du bonheur des dames, ce fut la boutique du rez de chaussée, écrasée de plafond, surmontée d'un entresol très bas, aux baies de prison, en demi-lune. Une boiserie, de la couleur de l'enseigne, d'un vert

---

<sup>106</sup> BOUVERET-GAUER Martine, 1997, « De la boutique au grand magasin : cinquante ans de nouveauté à Paris 1820-1870 » in Jacques Marseille (dir.), *La révolution commerciale en France : du Bon Marché à l'hypermarché*, Paris, Le Monde Editions : 19.

<sup>107</sup> Martine Bouveret-Gauer situe leur création en 1784 avec l'ouverture du magasin le « Tapis Rouge » à Paris. *Ibid*, p 23.

bouteille, que le temps avait nuancé d'ocre et de bitume, ménageait, à droite et à gauche, deux vitrines profondes, noires poussiéreuses, où l'on distinguait vaguement des pièces d'étoffe entassées<sup>108</sup>».

Dans son roman, *Au Bonheur des Dames*, Zola oppose l'immensité, la transparence et la profusion du grand magasin voisin (qui, au début du roman n'est encore qu'un « magasin de nouveauté ») à l'écrasement et l'obscurité de la boutique des Baudu, représentante des boutiques du milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle. Cette impression de fermeture s'explique par la captivité de la clientèle que les patrons de boutiques n'ont pas à courtiser. Ceux-ci font varier les prix selon le client et le marchandage est courant. Francis Ambrière estime qu'à cette époque, « le prix est une chose variable, capricante, dont on décide sur l'aspect du client et selon sa tête<sup>109</sup> ». Les rues, étroites et sombres, sont peu propices au développement de boutiques ouvertes sur l'extérieur. Aussi, selon Jeanne Gaillard, ces dernières « renferment la clientèle au lieu de la montrer<sup>110</sup> ». Les enseignes sont discrètes et les vitrines sommaires. Rien de ce que le « merchandising » moderne utilise dans la promotion des produits n'est nécessaire. Le travail des commis est précisément de présenter, promouvoir et vendre la marchandise. En d'autres termes, l'achat n'est pas encore un « divertissement ». Il le devient avec les innovations (organisation du travail, techniques, architecturales, etc.) des magasins de nouveauté

Les employés dans ces boutiques sont des « commis ». Ils sont éparpillés dans les boutiques et leurs chances de promotion dépendent de leur proximité avec le patron : la carrière ne peut se faire que « sur le mode paternaliste de l'intégration dans la famille patronale<sup>111</sup> ». Balzac insiste néanmoins sur la trajectoire ascendante d'un de ses personnages, César Birotteau<sup>112</sup>. Le patron choisit son successeur (le plus souvent un homme) et le forme à sa spécialité. Le « commis » est considéré comme réalisant un travail « qualifié<sup>113</sup> » (il sélectionne et coupe des tissus, fidélise la clientèle, etc.).

Le monde de la boutique était porteur d'une forte réputation, faisant du commerce de détail et de l'échange marchand une activité malsaine pratiquant la manipulation et l'escroquerie. Alain Plessis souligne que ces représentations persistent aujourd'hui : aux

---

<sup>108</sup> ZOLA Emile, 1971, *op.cit.* p 10.

<sup>109</sup> AMBRIERE, Francis, 1938, *La vie secrète des grands magasins*, Paris, Les Œuvres Françaises : 18.

<sup>110</sup> GAILLARD Jeanne, 1977, *Paris La ville 1852-1870*, Lille, Editions Honoré Champion : 525

<sup>111</sup> CHARLE Christophe, 1991, *Histoire sociale de la France au XIXème siècle*, Paris, Editions du Seuil : 188.

<sup>112</sup> BALZAC Honoré de, 1995, *César Birotteau*, Paris, Flammarion.

<sup>113</sup> HOLCOMBE Lee, 1973, *Victorian Ladies at Work, Middle-Class Working Women in England and Wales 1850-1914*, London, Archon Books: 107.

yeux des Français, la boutique est tout à la fois le « banquier du pauvre », un espace d'ascension sociale, « l'école de la tromperie »<sup>114</sup>.

Ce monde de la boutique est peint par Zola comme un monde traditionnel, irréformable et inadapté à une « modernité » dont il essaie de dresser les contours et les effets<sup>115</sup>. Ainsi son roman oppose un grand magasin en perpétuel changement à la morne vie quotidienne de la boutique. La boutique reposait sur une communauté de pratiques (« un travail en commun, un métier en commun [...] des croyances communes<sup>116</sup> ») conduisant à une forte stabilité des pratiques commerciales. La relation avec le client y était de l'ordre de l'habitude, de la tradition, du voisinage. Le client venait s'approvisionner chez son drapier sans procéder à la libre comparaison faite aujourd'hui par le client pour trouver le meilleur produit au meilleur prix<sup>117</sup>.

Ce sont les bases de ce monde de la boutique que les transformations sociales, politiques et techniques du XIX<sup>ème</sup> siècle viennent bousculer.

## 3.2. LE GRAND MAGASIN OU LES RACINES DU COMMERCE MODERNE

### 3.2.1. La naissance des grands magasins au XIX<sup>ème</sup> siècle

Encadré 2 : dates de fondation des principaux grands magasins

<u>Grand Magasin</u>	<u>Fondateur</u>	<u>Année</u>
1. Le Bon Marché	Aristide Boucicaut	1852
2. Magasins du Louvre	Alfred Chauchard	1855
3. BHV	Xavier Ruel	1856
4. Le Printemps	Jules Jaluzot	1865
5. Les Galeries Lafayette	Théophile Bader	1895

L'abolition des corporations joue un rôle majeur dans la transformation du monde de la boutique<sup>118</sup>. La loi Le Chapelier de 1791 supprime les corporations et institue la

<sup>114</sup> PLESSIS Alain, 1997, « L'opinion des français sur le monde de la boutique » in Jacques Marseille (dir.), *op.cit.*, p 12.

<sup>115</sup> Notons toutefois que le passage de la boutique au magasin de nouveauté puis au grand magasin, n'est pas le fruit d'un simple glissement de la tradition vers la modernité. Michael Miller montre, par exemple, que le grand magasin perpétue certains traits « traditionnels » à travers, entre autres, une gestion « paternaliste » du personnel. MILLER B. Michael, 1987, *op.cit.*, p 12.

<sup>116</sup> NISBET Robert, 1984, *La tradition sociologique*, Paris, PUF : 101.

<sup>117</sup> Voir à ce sujet, COCHOY Franck, 2006, « Taille et détail : Du vaillant petit tailleur à la distribution d'aujourd'hui », *Réseaux*, 1-2 : 135-136.

<sup>118</sup> Voir à ce sujet MAYER Nonna, 1986, *op.cit.*, p 55.



liberté de « s'installer et d'exercer n'importe quelle activité : aux seules conditions de se déclarer aux municipalités et de payer un droit de patente<sup>119</sup> ». Les boutiques peuvent vendre plusieurs types de produits, à condition de s'acquitter du nombre de patentes correspondant au nombre de types de produits vendus. C'est le cas des « galeries » puis des « magasins de nouveauté<sup>120</sup> » qui essaient progressivement au tout début du XIX<sup>ème</sup> siècle.

Mais cette transformation du commerce tient aussi à la conjonction de quatre conditions. Le passage de la boutique vers le magasin de nouveauté puis vers le grand magasin est facilité par les innovations techniques qui transforment les villes<sup>121</sup>, l'émergence du « consommateur » et de la révolution industrielle, le développement du capitalisme financier. René Péron estime ainsi qu'il « faut attendre la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> pour que soient réunies les conditions structurelles – industrielles, financières, urbaines, sociales de l'épanouissement des grands magasins, première forme dotée de tous les attributs de la grande distribution capitaliste<sup>122</sup> »<sup>123</sup>.

Le grand magasin trouve les conditions de sa fortune sous le Second Empire, période de croissance économique. Le développement de l'industrie textile assure une production importante qui exige un écoulement de la marchandise en grande quantité<sup>124</sup>. La production de masse assure des économies d'échelle qui permettent aux nouveaux marchands de faire des affaires en vendant les articles peu chers. Aristide Boucicaut le fondateur du Bon Marché remplace le principe du « vendre peu et cher » des boutiquiers par celui du « vendre beaucoup et pas cher ». Grâce aux acteurs et aux outils du capitalisme financier<sup>125</sup>, le capital circule à une grande vitesse et est en permanence réinvesti. Le développement des transports, dont celui du train lors de la première moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, favorise l'approvisionnement et l'achat des marchandises ainsi que la concurrence entre fournisseurs. Les percées du préfet Haussmann facilitent les déplacements. Les prix sont négociés au sein d'un nouveau système de relations : « les grands magasins ne sont point tenus à la fidélité que les boutiquiers, pris dans un lacs de services prêtés et rendus, observent à l'égard de leurs fournisseurs ; ils mettent donc

---

<sup>119</sup> PERON, René, 1993, *La fin des vitrines*, Cachan, ENS Editions : 41.

<sup>120</sup> MILLER B. Michael, 1987, *op.cit.*, p 25.

<sup>121</sup> Notamment les travaux réalisés par le Baron Haussmann entre 1853 et 1870. Voir à ce sujet BECKER Colette, GAILLARD Jeanne, 1982, *Au Bonheur des dames*, Paris, Hatier : 11.

<sup>122</sup> PERON René, 1993, *op.cit.*, p 36.

<sup>123</sup> Certaines innovations techniques ont également assuré le succès des grands magasins : le téléphone, les escaliers mécaniques, la caisse enregistreuse.

<sup>124</sup> MILLER Michael, 1987, *op.cit.*, p 37.

<sup>125</sup> Des magasins modestes à l'origine deviennent très rapidement de vastes empires commerciaux. Les Galeries Lafayette passent ainsi d'une boutique de quelques étages à un magasin couvrant plusieurs immeubles. GASTON-BRETON Tristan, 1997, *Galeries Lafayette, la légende d'un siècle*, Clio Média. Le récit de cette ascension constitue le cœur du *Bonheur des Dames* de Zola.

les fabricants en concurrence les uns avec les autres, à la fois pour varier leurs marchandises et pour obtenir des rabais<sup>126</sup> ».

Les clients aussi profitent de ces nouvelles possibilités de déplacement : la création des Omnibus sous Charles X augmente la mobilité des individus et ouvre de nouveaux marchés aux magasins de nouveauté. Jeanne Gaillard rappelle ainsi qu'il « est maintenant possible d'établir une relation commerciale qui soit à l'échelle de la ville et non plus du quartier ou même de l'arrondissement<sup>127</sup> ».

Cette succession d'événements donne l'illusion d'une marche forcée vers la modernisation du commerce. Certains commentateurs, comme Edouard Demolins, ont même vu dans le développement de ce nouveau type de commerce le témoin de « la force des choses<sup>128</sup> ». Mais le succès des magasins de nouveauté, puis des grands magasins, n'est pas seulement dû à un contexte économique et technologique favorable. Les conditions structurelles (urbaines, industrielles, techniques, financières) n'assurent pas à elles seules la pérennité de ces magasins. Il faut encore qu'ils puissent compter durablement sur une clientèle importante. Si les grands magasins se sont développés à ce point, c'est, selon Michael Miller, parce qu'ils ont accompagné la « démocratisation du luxe » et la naissance d'une « société de consommation<sup>129</sup> ». Les grands magasins, avec leur architecture séduisante et leurs nouvelles techniques de ventes, « apprivoisent<sup>130</sup> » le consommateur. René Péron estime aussi que « dans les premières décennies du siècle, les grands magasins furent de plus en plus l'instrument pédagogique et le support matériel de l'intégration croissante de la petite bourgeoisie au mode de vie de la haute bourgeoisie<sup>131</sup> ». Jeanne Gaillard détaille les modalités de cette séduction : « saisir la clientèle dans ses instincts contraires de luxe et d'épargne au moyen d'un assortiment dont la boutique n'a pas les moyens, le Bon Marché propose en 1886 des châles à 750 francs, une folie, mais aussi des châles à 59 francs accessibles à toute jeune bourgeoise désireuse de garnir à bas prix sa corbeille de mariée<sup>132</sup> ».

De nouvelles techniques commerciales attirent les clients dans les magasins. L'entrée et la déambulation libres des clients, inaugurées par les magasins de nouveautés, transforment l'achat en un divertissement. Cette libre circulation fut l'objet de nombreuses critiques. Marc Dasquet rapporte celles de moralistes de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle : « les moralistes grondaient, [...] la mère de famille risquait d'acheter par plaisir

---

<sup>126</sup> GAILLARD Jeanne, 1977, *op.cit.*, p 535.

<sup>127</sup> *Ibid*, p 528.

<sup>128</sup> DEMOLINS Edouard, 1890, « La question des grands magasins », *La Science Sociale* : 16

<sup>129</sup> MILLER B. Michael, 1987, *op.cit.*, p 156.

<sup>130</sup> *Ibid*, p 12.

<sup>131</sup> PERON René, *op.cit.*, pp 60-61.

<sup>132</sup> GAILLARD Jeanne, 1977, *op.cit.*, p 543.

et non par nécessité<sup>133</sup> ». Selon Bordreuil, ces magasins instaurent un nouveau « type d'accès à la marchandise », ils « marque[nt], à la façon d'un idéal type, non seulement l'automatisation d'une sphère spécifique de la distribution mais aussi l'automatisation, en rapport avec les processus d'industrialisation et d'urbanisation, d'une sphère de la consommation marchande<sup>134</sup> ».

La plupart de ces innovations naissent dans les magasins de nouveautés au début du XIX<sup>ème</sup> siècle. Boucicaut travaillait dans un de ces magasins, au *Petit Saint Thomas*, dans lequel il est entré comme commis. Le succès de son magasin vient de sa capacité à fixer des innovations et des projets qui étaient « dans l'air<sup>135</sup> » depuis les débuts du XIX<sup>ème</sup> siècle. Il reprend d'abord l'idée du prix fixe de la marchandise. Il propose au client plusieurs avantages tels que la livraison, le « rendu » (« nous vous remboursons si vous n'êtes pas satisfait »), les ventes exceptionnelles, les expositions, les catalogues. En lui donnant de nouveaux droits, il réinvente le rôle du client. Celui-ci est invité à déambuler dans le magasin, sans contrainte d'achat. Il peut profiter d'un restaurant, d'un salon de lecture ou de galeries d'art. Ces nouveaux services périphériques à la vente sont au cœur de la fidélisation de la clientèle. Ils concourent à l'intégration de la grande et petite bourgeoisie à un mode de vie fondé sur la consommation et la présentation de soi. Selon Jeanne Gaillard, « leurs pratiques commerciales ne se bornent pas à révolutionner les méthodes de vente traditionnelles, elles constituent les éléments d'une véritable propédeutique destinée à généraliser parmi la clientèle un certain usage du luxe<sup>136</sup> ». Les multiples attentions dont le client est l'objet redéfinissent ses relations avec les commerçants : l'acte d'achat n'est plus un simple approvisionnement, c'est aussi un divertissement. Aussi, les vendeurs, comme le signale Marc Dasquet, sont tenus de faire preuve de « complaisance avec le client<sup>137</sup> ». Charles d'Ydewalle rappelle ainsi une note à l'intention du personnel fixée aux murs d'un grand magasin :

« Le client est la personne la plus importante de cette maison, qu'il se manifeste en personne, par écrit ou par téléphone, le client ne dépend pas de nous, c'est nous qui dépendons de lui, le client n'est pas un gêneur, il n'interrompt pas notre travail, il est notre but, nous ne lui faisons pas une faveur en le servant, c'est lui qui nous en fait une en nous donnant l'occasion d'agir ainsi, le client est une personne qui nous apporte ses désirs, c'est notre métier de les réaliser le plus heureusement pour lui et pour nous même, voilà ce qu'est un client<sup>138</sup> ».

---

<sup>133</sup> DASQUET Marc, 1955, *Le Bon Marché*. Paris, Les Editions de Minuit : 70.

<sup>134</sup> BORDREUIL, J- S., ION, J., ROUX, J., 1981. « L'espace de la consommation », *Les Annales De La Recherche Urbaine*, 12 : 35.

<sup>135</sup> AMBRIERE Francis, *op.cit.*, p 22.

<sup>136</sup> GAILLARD Jeanne, 1977, *op.cit.*, p 525.

<sup>137</sup> DASQUET Marc, *op.cit.*, p 62.

<sup>138</sup> D'YDEWALLE Charles, 1965, *Au bon marché, de la boutique au grand magasin*, Paris, Plon : 65.

Selon Jacques du Closel, le succès du grand magasin tient aussi à un nouveau type d'organisation « en rayons » qui réunit, en un même lieu, une foule d'employés de commerce : « des magasins regroupant sous un même toit des commerces de toutes sortes, il y en avait toujours eu. Le souk, ce n'est pas autre chose. L'originalité du Bon Marché et bientôt des autres grands magasins fut de substituer à cette juxtaposition un ensemble soumis à une orchestration unique. [...] Pour tenir la clientèle en haleine, on donna plus d'importance au cours de l'année tantôt à tel rayon, tantôt à tel autre et des promotions furent souvent destinées moins à faire vendre les marchandises sur lesquelles elles portaient qu'à faire venir le chaland<sup>139</sup> ».

Les diverses tentatives pour mettre un frein au développement des grands magasins furent nombreuses<sup>140</sup>. Mais, leur développement s'est essouffé de lui-même après la première guerre mondiale. L'avènement de nouvelles formes de distribution, relevant du grand commerce et ayant une forte filiation avec les grands magasins, comme les magasins populaires et plus tard les supermarchés, relègue le grand magasin à un rang plus modeste que celui qu'il a longtemps occupé.

### **3.2.2. Le déclin progressif du grand magasin.**

Jacques du Closel donne plusieurs raisons au déclin des grands magasins : guerre de 1914-1918, grèves de 1936, rétrécissement des marchés à conquérir, contraction de la marge dégagée en raison d'une hausse des frais de fonctionnement (cette marge passant de 20% aux débuts des grands magasins à 2% dans les années 1930)<sup>141</sup>. Cette hausse résulte de la mise en concurrence des grands magasins avec de nouveaux types de magasins, dont des magasins spécialisés dans la vente de vêtements. Les grands magasins ont réduit l'étendue de leur offre et ont élevé le prix moyen de leurs marchandises. Ils ont également tenté de maintenir leur spécificité. Pour cela, ils ont augmenté leur budget de publicité et ont offert des services coûteux en direction de la clientèle.

Le début du XX<sup>ème</sup> siècle est difficile pour les grands magasins qui voient disparaître un des piliers du secteur, le Louvre, fondé deux ans après le Bon Marché et mis en liquidation judiciaire en 1939. Pour faire face à ces difficultés, les grands magasins investissent dans un nouveau format de magasin. Daniel Lefeuvre l'explique ainsi : « d'une part, du fait même de leur conception, ils [*les grands magasins*] ne pouvaient

---

<sup>139</sup> DU CLOSEL Jacques, *op.cit.*, p 23.

<sup>140</sup> Au XIX<sup>ème</sup> siècle, par exemple, le petit commerce souhaitait imposer aux grands magasins une taxe égale au nombre de rayons présents dans le magasin, pour remplacer une loi datant de 1844 taxant de 1000 francs les magasins employant plus de vingt-cinq commis.

<sup>141</sup> *Ibid*, p 29.

exister qu'au cœur des principales agglomérations. Un vaste espace géographique restait donc disponible : celui des quartiers populeux de ces grandes villes et celui des villes moyennes<sup>142</sup> ». Ce vaste espace géographique fut investi par les « magasins à prix uniques » et les magasins populaires dès 1928, forme commerciale inventée en 1879 aux Etats-Unis et développée en France par les grands magasins. En 1931, le Printemps fonde Prisunic, en 1932, les Galeries Lafayette fondent Monoprix. Ce type de magasin s'appuie sur les principes suivants : simplicité des installations, centralisation poussée des achats, suppressions de services comme la livraison, vente sur des surfaces réduites<sup>143</sup>, réduction de la variété de l'échantillonnage afin de proposer le prix le plus bas possible. On y propose aussi de l'alimentaire. Les grands magasins s'appuient sur cette nouvelle offre pour renforcer leur activité traditionnelle. Comme le signale Jacques Du Closel, les deux rentrent en concurrence mais « les profits du plus récent consolideraient ceux du plus ancien<sup>144</sup> ». Le marché prospecté par les magasins populaires est important. Il est susceptible d'atteindre tout un pan de la société française d'après-guerre: les classes moyennes appauvries sous l'effet de l'inflation après la première guerre mondiale, les ouvriers dont le pouvoir d'achat a grandi, les employés qui voient leur nombre croître et qui représentent une catégorie intéressante car payée régulièrement et au mois<sup>145</sup>.

Selon René Péron, en déléguant ainsi aux magasins à prix unique la clientèle populaire, les grands magasins avouent aussi « leur inadaptation<sup>146</sup> » envers cette clientèle et prennent le virage du luxe. Ils augmentent leurs marges en privilégiant des produits plus chers. Ils renversent ainsi le procédé qui a permis aux fondateurs d'asseoir leur empire commercial : le primat est accordé aux produits dégageant une marge importante et aux services.

Forts de ce nouveau levier commercial, les grands magasins n'ont cessé d'élargir leur surface et leur part de marché jusque dans les années 1970. Ils ouvrent des magasins en province, s'adaptent à la nouvelle configuration de l'offre commerciale avec l'avènement de l'hypermarché, du supermarché et du magasin spécialisé. Ils s'implantent là où ces types de magasins ont assuré leur succès : en 1969 le BHV et le Printemps ouvrent un magasin à Parly, en 1971, le BHV et les Galeries Lafayette ouvrent à Belle Epine, en 1972, la Samaritaine ouvre à Velizy et en 1972 le Bon Marché ouvre à Sarcelles.

---

<sup>142</sup> LEFEUVRE Daniel, 1997, « La grande distribution ou sucre de masse : les magasins à prix uniques dans les années 1930 » in Jacques Marseille (dir.), *op.cit.*, p 111.

<sup>143</sup> Entre 500 et 1000 m<sup>2</sup> contre les 60 000 m<sup>2</sup> de la Samaritaine, voir DU CLOSEL Jacques, *op.cit.*, p 32.

<sup>144</sup> *Ibid*, p 32.

<sup>145</sup> LEFEUVRE Daniel, 1997, *op.cit.*, p 113.

<sup>146</sup> PERON René, 1993, *op.cit.*, pp 72-73

Entre 1962 et 1980, selon les chiffres de l'Association internationale des grands magasins cités par Jacques du Closel, les surfaces de vente des grands magasins étaient passées de 569 500 à 1 147 000 mètres carrés.

Ces agrandissements sont en partie responsables des difficultés du secteur à partir de 1970. Les ouvertures en périphérie des villes sont des échecs qui provoquent une « hémorragie financière<sup>147</sup> » dans un contexte économique difficile. L'avènement des hypermarchés<sup>148</sup> et des supermarchés, profitant du dépeuplement des centres villes à partir de 1950, de l'augmentation du parc automobile, de l'équipement croissant des foyers en réfrigérateur<sup>149</sup>, explique leurs difficultés. Par ailleurs, la hausse des coûts salariaux avec la création du SMIC en 1970 conduit à l'augmentation des frais généraux et à une réduction de la marge dégagée. Jacques du Closel parle d'un « recul substantiel et structurel du secteur<sup>150</sup> ». Les directions des grands magasins sacrifient des parts de marché (fermeture ou réduction de surface et donc des effectifs) et envisagent un retour vers les centres villes. D'autres grands magasins cherchent transformer leur offre : passer d'un magasin généraliste (offrant un large éventail de marchandises) à un magasin « multi spécialiste ». A partir de 1973, le Bon Marché entend « promouvoir les ventes par des boutiques dotées chacune de leur propre style et reconstituant un quartier de ville dans un grand magasin »<sup>151</sup>. Les Galeries Lafayette s'engagent dans le créneau de la « mode dégriffée », le Bazar de l'Hôtel de Ville sur celui de la maison et des loisirs.

Les grands magasins ont aujourd'hui resserré leur offre sur le secteur des produits « haut de gamme » ou de luxe. Ils font de plus en plus appel à des marques de luxe comme Vuitton ou Chanel pour valoriser leurs surfaces de vente. Ce positionnement explique en partie leur bonne santé actuelle. Cette tendance n'a cessé de se renforcer jusqu'à aujourd'hui. En 2007, la directrice du Bazar de l'Opéra estimait que le « cœur de métier » de l'enseigne était le luxe<sup>152</sup>.

### **3.2.3. Les grands magasins aujourd'hui : part de marché économique et symbolique.**

Aujourd'hui, les grands magasins occupent une position économique étroite au sein du commerce de détail. Jacques du Closel signale d'ailleurs qu'ils n'ont jamais été en

---

<sup>147</sup> DU CLOSEL Jacques, *op.cit.*, p 50.

<sup>148</sup> Carrefour ouvre en 1963 le premier hypermarché à Sainte Geneviève des Bois.

<sup>149</sup> *Ibid*, p 18.

<sup>150</sup> *Ibid*, p 53.

<sup>151</sup> *Ibid*, p 60.

<sup>152</sup> Compte rendu du comité d'entreprise du Bazar de l'Opéra du 7 mars 2007.

position de force. Leur part de marché n'a jamais dépassé le seuil de 4,70% du commerce de détail en 1966. Même dans les quarante ans qui ont suivi leur création, leur part de marché au sein du commerce de détail n'a jamais représenté plus de 5%. En ce sens, si « les grands magasins furent des épouvantails, ils n'ont jamais été des rouleaux compresseurs<sup>153</sup> ».

En 2008, la part de marché des grands magasins dans le commerce de détail était de 1,3% (contre 29% pour les magasins spécialisés non alimentaire comme la FNAC et Décathlon)<sup>154</sup>. Mais c'est un des segments qui souffrent le moins de la crise économique depuis 2008. Alors que le taux de croissance des ventes en valeur (à prix courants) des autres secteurs régresse, celui des grands magasins se contente de stagner<sup>155</sup>.

En dépit de cette place marginale dans l'appareil économique, les grands magasins occupent une position centrale dans l'imaginaire du commerce, sorte d'étendard d'un monde éclaté que le grand magasin réunit en un seul lieu. La presse le convoque systématiquement pour illustrer le moment phare des soldes : les journalistes se rendent dans les grands magasins pour interroger une vendeuse sur ses chiffres et ses succès ou une cliente sur ses envies. C'est aussi dans ces lieux que se rend le ministre de l'économie pour « lancer » les soldes. Ils fonctionnent comme un repère stable et visible du monde du commerce. Ils sont signalés dans les guides des tours opérateurs à côté de lieux touristiques comme le Louvre. En quelque sorte ils sont les représentants du commerce, ou plutôt d'une certaine idée du commerce. En dépit de la faible représentativité en termes d'effectif et de chiffre d'affaires, ils fonctionnent comme une porte d'entrée quasi idéal typique sur un monde insaisissable du fait de son éclatement.

Leur importance tient aussi, et peut-être principalement ici, au fait qu'ils ont participé à la constitution de la catégorie « employé de commerce ».

### **3.3. UN HAUT LIEU DE LA CATÉGORIE « EMPLOYÉ DE COMMERCE »**

La genèse de la catégorie « employé de commerce » est liée à celle de la forme commerciale « grand magasin ». Comme le souligne Henri Mercillon, le grand magasin a joué un rôle central dans la constitution de ce groupe de travailleurs : « les employés ne forment une nouvelle catégorie sociale que depuis la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle; ils apparaissent comme les produits de la division du travail et du développement

---

<sup>153</sup> DU CLOSEL, *op.cit.*, p 43.

<sup>154</sup> INSEE, 2009, *La situation du commerce en 2008*, Rapport établi pour la Commission des Comptes Commerciaux de la Nation, Direction des statistiques d'entreprises : 81.

<sup>155</sup> *Ibid*, p 17.

du grand commerce<sup>156</sup>». Pour l'année 1913, Christophe Charle estime que les douze plus grands magasins parisiens emploient 11 000 travailleurs<sup>157</sup>. La création de l'union des employés du commerce et de l'industrie du département de la Seine (1859) vient peu après la fondation du Bon Marché (1852) et les employés des grands magasins participent à la construction du groupe des employés et à sa représentation syndicale<sup>158</sup> au côté de ceux des banques et des assurances.

Les grands magasins ont redéfini les contours d'une catégorie socioprofessionnelle éparse, évoquée dans les romans de Balzac et Zola (*La Maison du Chat qui pelote*, *César Birotteau* de Balzac et *Au Bonheur des Dames* de Zola) mais peu audible dans l'espace public. Cette relative discrétion peut en partie s'expliquer par la part importante que prennent les ouvriers dans la « question sociale » de l'époque. Monique Appert estime ainsi que l'on « conçoit facilement que le travail d'une ouvrière soit épuisant. Cela semble beaucoup moins évident pour celui de la vendeuse<sup>159</sup>». Et puis, remarque Henri Mercillon, « d'un point de vue sociologique, la vie professionnelle des travailleurs manuels présente toujours un côté spectaculaire, un contenu émotionnel contrastant avec la vie routinière des employés<sup>160</sup>». L'attention était donc portée sur les ouvriers, qui, plus organisés et moins dispersés que les employés, faisaient valoir leurs droits dans le paysage social et mobilisaient les intellectuels de l'époque. Mais quelle était la condition professionnelle de ces travailleurs, et plus exactement du personnel de vente ? Plusieurs articles et ouvrages donnent des indications précises à ce sujet<sup>161</sup>.

### **3.3.1. Conditions d'emploi et de travail des premiers vendeurs de grand magasin.**

Le grand magasin fonctionne avec un personnel pléthorique. Le nombre de vendeurs, de caissiers, de chefs de ligne est considérable. En 1910 on compte, en écartant les ouvriers, 4500 personnes travaillant au Bon Marché, 2500 à la Samaritaine, entre 3500 et 4000 au Louvre, 2700 aux Galeries Lafayette<sup>162</sup>. Les grands magasins représentent un foyer d'emploi majeur à Paris et recrutent souvent leurs vendeurs dans les magasins de

---

<sup>156</sup> MERCILLON Henri, 1955, *La rémunération des employés*, Paris Armand Colin : 44.

<sup>157</sup> CHARLE Christophe, 1991, *op.cit.*, p 189.

<sup>158</sup> DELON Pierre, 1969, *Les employés, de la plume d'oie à l'ordinateur : un siècle de luttes, origines et activité de la Fédération CGT*, Paris : Editions sociales : 20.

<sup>159</sup> APPERT Monique, 1969, « Les vendeuses dans les grands magasins », *Economie et Humanisme*, 186 : 68.

<sup>160</sup> MERCILLON Henri, *op.cit.* : 1

<sup>161</sup> Voir en particulier LEJEUNE Xavier-Edouard, 1984, *Calicot*, Paris, Montalba ; MC BRIDE Theresa, 1978, *op.cit.*, BEAU Anne-Sophie, 2004, *op.cit.* ; PARENT-LARDEUR Françoise, 1970, *Les demoiselles de magasin*, Paris, Les Editions Ouvrières.

<sup>162</sup> LESSELIER Claudie, 1978, *op.cit.*, p 109.



nouveautés. A la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle les dossiers du personnel du Printemps montrent qu'ils viennent pour moitié de province<sup>163</sup>. Leurs parents sont employés, ouvriers qualifiés ou commis. Ils sont souvent d'origines urbaines et populaires et dans une grande majorité dans la première moitié de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, des hommes<sup>164</sup>.

Le grand magasin s'est appuyé à ses débuts sur l'expérience de commis ayant acquis de l'expérience dans des maisons de renom. C'est d'ailleurs souvent une condition d'embauche. Mais Anne-Sophie Beau montre que les salariés du grand commerce proviennent aussi, et de plus en plus à partir du début du XX<sup>ème</sup> siècle d'un « marché du travail non qualifié urbain<sup>165</sup> ». Ils ont occupé des postes d'employés de commerce mais aussi d'employés de services aux personnes et des postes d'ouvriers<sup>166</sup>. La grève de 1869 (dont la revendication principale était de limiter la journée de travail à douze heures) conduit à l'embauche de femmes en nombre important<sup>167</sup>. Au sortir de cette grève, on recherche le profil suivant : une femme célibataire ou engagée auprès d'un mari qui pourra la faire vivre (les salaires très bas ne lui permettant pas de se suffire, comme l'indique la situation de Denise dans le *Bonheur des Dames* de Zola), pouvant faire valoir une grande « moralité<sup>168</sup> » (que des inspecteurs iront vérifier avant et après l'embauche – ils vérifient, entre autres, que le candidat est expérimenté et qu'il sait écrire et compter). Jusqu'alors, les employés de grand magasin étaient avant tout des hommes.

A la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, les salaires des employés de commerce sont inférieurs à ceux des ouvriers (à l'exception des salariés qui parviennent à se maintenir dans un grand magasin). Ils sont d'autant plus faibles qu'ils doivent faire face à des « dépenses de prestige (habillement, logement, distractions)<sup>169</sup> » supérieures à celles des ouvriers et à des moments de « mortes-saisons »<sup>170</sup>. Les conditions de travail sont difficiles, la fatigue venant des longues<sup>171</sup> journées passées debout<sup>172</sup>, dans une atmosphère

---

<sup>163</sup> *Ibid*, p 111.

<sup>164</sup> Françoise Battagliola indique que d'après le recensement de 1896, les femmes représentaient près d'un tiers des actifs travaillant dans le secteur du commerce, BATTAGLIOLA Françoise, 2008, *Histoire du travail des femmes*, Paris, La Découverte : 25.

<sup>165</sup> BEAU Anne-Sophie, 2004, *op.cit.*, p 60.

<sup>166</sup> L'expérience de vente est progressivement moins attendue lors des recrutements sur les postes de vendeur, ou seulement dans quelques maisons comme le Bon Marché.

<sup>167</sup> MC BRIDE Theresa, 1978, "A woman's world: department stores and the evolution of woman's employment, 1870-1920", *French historical studies*, 4: 666. Françoise Parent-Lardeur constate que les magasins de nouveautés ont d'abord fonctionné avec un personnel principalement masculin, PARENT-LARDEUR Françoise, 1970, *op.cit.*, p 42.

<sup>168</sup> LESSELIER Claudie, 1978, *op.cit.*, p 119.

<sup>169</sup> CHARLE Christophe, 1991, *op.cit.*, p 192.

<sup>170</sup> Voir à ce sujet PARENT LARDEUR Françoise, 1970, *op.cit.*

<sup>171</sup> En prenant l'exemple des Magasins du Louvre, Roger et Jacqueline Zimmermann estiment que la journée de la vendeuse commençait à 7h30 pour finir à 20h.

étouffante où la foule ne cesse de solliciter le personnel. Certaines clientes s'émeuvent même auprès des directions des grands magasins<sup>173</sup>. Ces conditions sont d'autant plus difficiles que la vendeuse n'est pas toujours assurée d'obtenir une rémunération suffisante. Face à « la quantité du temps perdu, le temps que prennent les clientes à ne pas se décider<sup>174</sup>», les vendeuses ne reçoivent parfois qu'une rémunération minimale. En effet, avec le système de la guelte<sup>175</sup> la vendeuse n'accède au client qu'à son « tour », tour organisé par la « première vendeuse ». Les premiers mois sont difficiles : il faut se faire une place dans la ligne, attendre que les vendeuses installées prennent les meilleures ventes avant d'en obtenir quelques-unes<sup>176</sup>. Les revenus sont également très variables au cours de l'année. André Jeannard note que certains rayons ne disposent que de deux ou trois mois d'activité intéressants dans l'année<sup>177</sup>. Les vendeuses qui travaillent dans ces rayons doivent donc composer avec un revenu intermittent.

Sans travailler « au jour la journée » comme les ouvriers du XIX<sup>ème</sup> siècle, les employés de commerce débutants sont soumis à une instabilité certaine. Pour faire face à la variation de l'activité (dans l'année et dans une même journée) les grands magasins s'appuient sur des « modes d'emploi » précaires (sans garantie de durée et avec la

---

<sup>172</sup> Lancaster rapporte les propos tenus en Angleterre par Thomas Sutherst, le président de la « Shop Hours Labour League » où Sutherst manifeste son inquiétude devant les dégâts du travail debout : « incessant walking for twenty-four hours was considered one of the most unbearable tortures to which witches in former times were subjected... The shop assistant in these days is obliged to submit to the intolerable fatigue of standing for periods, varying according to the locality, from thirteen to seventeen hours a day » (l'obligation de marcher sans s'arrêter pendant vingt-quatre heures était autrefois considérée comme une des tortures les plus insupportables soumises aux sorcières... Le vendeur est aujourd'hui obligé de faire avec la fatigue insupportable qui naît du fait de rester debout sur des périodes, variant selon les magasins, de treize à dix-sept heures par jour ». LANCASTER Bill, 1995, *The Department Store*, London, The Leicester University Press: 135.

<sup>173</sup> Jacqueline et Roger Zimmermann font état d'une lettre signée par la Duchesse de la Rochefoucauld, de la Duchesse de Luynes entre autres dans laquelle elle demande à ce que les directions améliorent le sort des vendeuses, ZIMMERMANN Jacqueline, ZIMMERMANN Roger, 1994, *M. Chauchard des grands magasins du Louvre*, Paris : 122.

<sup>174</sup> D'YDEWALLE Charles, *op.cit.*, p 47.

<sup>175</sup> On peut lire dans l'ouvrage de Jacqueline et Roger Zimmermann sur les Magasins du Louvre l'explication du terme : « A l'origine, dans l'ancien commerce, on 'guelteait' les articles démodés ou défraîchis, dont on cachait les défauts. C'était la prime offerte aux vendeurs débrouillards », ZIMMERMANN Jacqueline, ZIMMERMANN Roger, 1994, *op.cit.*, p 121. La guelte permet de mettre la pression sur les vendeurs qui voient leur rémunération indexée sur leurs performances. Elle est aussi un levier d'action pour l'encadrement pour mobiliser le personnel.

<sup>176</sup> Jacqueline et Roger Zimmermann dans leur ouvrage sur les Magasins du Louvre présentent ainsi le fonctionnement de la « ligne » : « Sans perdre de temps, il va s'inscrire au tableau de ligne. Ce tableau est en fait une ardoise sur laquelle, au cours de la journée, chacun reportera son nom lorsqu'il aura terminé une vente, déterminant ainsi un tour de rôle évitant les contestations. Car pour faire des affaires, il ne faut pas se laisser voler sa place. A qui la ligne ? crie-t-on », ZIMMERMANN Jacqueline et Roger, *op.cit.* p 117. Zola dans *Le Bonheur des Dames* en fait aussi une description précise lorsqu'il fait le récit des premiers mois de travail de Denise.

<sup>177</sup> JEANNARD André, 1943, *Les grands magasins et la corporation*, Paris, Editions de l'institut d'études corporatistes et sociales : 13.

menace permanente d'un renvoi). Anne-Sophie Beau remarque que l'instabilité est la caractéristique centrale du personnel du Grand Bazar de Lyon sur lequel elle s'est penchée. Avant 1936, seuls 10% des employés du Grand Bazar restent plus de cinq ans et les trois quarts ne restent pas plus d'un an<sup>178</sup>. Anne-Sophie Beau estime que cette instabilité est le fruit de trois pratiques patronales : une politique de bas salaires, de non qualification du travail et d'absence de protection des emplois<sup>179</sup>. Cette précarité se lit dans le portrait du travail de vendeuse que dresse Robert Beck : il s'agit d'un « métier où une tenue stricte et une attitude souriante et serviable face à la clientèle sont nécessaires, où la peur d'un renvoi est sans cesse présente, où le seul fait d'avoir atteint les 30 ans peut constituer la cause d'un licenciement, où la recherche d'un nouvel employeur représente une affaire plus que compliquée, où des efforts physiques dignes de certains métiers manuels se cachent derrière les apparences vestimentaires d'un bourgeois<sup>180</sup>».

Il faut attendre le début du XX<sup>ème</sup> siècle pour voir la trace d'une amélioration dans les conditions de travail. Entre 1895 et 1920, la situation sociale des employés s'améliore sous l'effet de plusieurs lois dont celle exigeant la mise à disposition d'un siège (1900), celle encadrant le repos hebdomadaire (1906) et celle réglementant les horaires quotidiens (1919). Le travail dans le commerce reste néanmoins très dur et certains employés de commerce ne sont guère mieux lotis que les ouvriers.

### **3.3.2. « La classe à part, entre l'ouvrière et la dame<sup>181</sup> » : la dualité d'une position sociale à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle.**

En dépit de ces difficultés devant leurs conditions d'emploi et de travail, les employés de commerce des grands magasins estiment bénéficier d'une condition professionnelle supérieure à celles d'autres travailleurs, dont les employés des boutiques<sup>182</sup>, l'entrée dans le grand magasin consistant, pour certains, en un accès à une

---

<sup>178</sup> Les témoignages divergent sur ce point. Jacqueline et Roger Zimmermann disent ainsi « salariés réguliers, ce ne sont pas des prolétaires (comme on l'a écrit), ni des ouvriers et pas davantage des bourgeois bien qu'il en copient les manières et la tenue », ZIMMERMANN Jacqueline et Roger, 1994, *op.cit.*, p 119.

<sup>179</sup> BEAU Anne-Sophie, 2004, *op.cit.*, p 19.

<sup>180</sup> BECK Robert, 1998, « 'C'est dimanche qu'il nous faut'. Les mouvements sociaux en faveur du repos dominical et hebdomadaire en France avant 1906 », *Le Mouvement social*, 184 : 27.

<sup>181</sup> Formule utilisée par Zola, reprise par Colette Becker et Jeanne Gaillard dans BECKER Colette, GAILLARD Jeanne, 1982, *op.cit.*, p 43. Notons que les « demoiselles de magasin » qui travaillaient dans les « boutiques de mode » dans la première moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle étaient parfois vendeuse *et* ouvrière. Voir à ce sujet, PARENT-LARDEUR Françoise, 1970, *op.cit.*, pp 19-37.

<sup>182</sup> « Etre recruté est déjà un honneur car les gains sont plus substantiels que dans les petites boutiques, la durée du travail moins longue, la promotion possible, les avantages sociaux sans équivalents ailleurs », CHARLE Christophe, 1991, *op.cit.*, p 190.

de forme « respectabilité » sociale. Comme le font remarquer Jacqueline et Roger Zimmermann, la place dans un grand magasin vers 1860 est chère<sup>183</sup> : « vendeur au Louvre est une place enviée. On y fait malgré tout, moins d'heures de présence que dans le petit commerce et la rémunération est nettement plus intéressante. *'J'entre au Louvre aujourd'hui en huit et bien contente, je serai au chaud et aurai une heure et demie de moins de travail par jour*<sup>184</sup> ».

Selon Henri Mercillon, les employés des grands magasins pouvaient être vus comme les « aristocrates du métier<sup>185</sup> ». On peut y voir trois raisons. Ils travaillent d'abord dans un lieu qui draine une clientèle nombreuse et argentée, une clientèle de « classes moyennes urbaines relativement aisées<sup>186</sup> ». Par ailleurs, ils sont en mesure de postuler aux postes à responsabilité que l'organisation du grand magasin exige. Enfin, ils disposent de ressources que seul le grand magasin met à disposition. En effet, les employés les plus stables des grands magasins profitent d'œuvres sociales. Celles-ci constituent d'ailleurs une des images les plus souvent associées à la figure du grand magasin<sup>187</sup> : caisse de prévoyance, caisse de retraite, caisse d'épargne, soins médicaux gratuits, allocation maternité, etc. Les grands magasins pratiquent souvent une gestion « paternaliste » du personnel. Ils encadrent une grande partie de la vie de leurs employés au travail et en dehors du travail: ils y mangent, travaillent et dorment parfois<sup>188</sup>. Alain Chenu note ainsi, en reprenant les travaux de Michael Miller, que les premiers grands magasins s'apparentent à une « grande famille, dans laquelle la séparation entre vie de travail et vie privée est peu marquée (des licenciements frappent des salariés dont les comportements extraprofessionnels sont jugés immoraux), dans laquelle les repas pris dans l'entreprise sont gratuits comme ceux pris à la maison, dans laquelle les œuvres sociales [...] et culturelles [...] sont très développées<sup>189</sup> ». L'objectif est d'encadrer un personnel d'origine populaire afin de lui enseigner des « manières » adaptées à la clientèle attendue<sup>190</sup>. Cela conduit à une surveillance importante du comportement des salariés à l'intérieur mais aussi à l'extérieur du magasin par des

---

<sup>183</sup> ZIMMERMANN Jacqueline et Roger, *op.cit.*, p 116. Voir aussi à ce sujet BECKER Colette, GAILLARD Jeanne, 1982, *Au Bonheur des dames*, Paris, Hatier: 17.

<sup>184</sup> ZIMMERMANN Jacqueline et Roger, 1994, *op.cit.*, p 118.

<sup>185</sup> MERCILLON Henri, 1955, *op.cit.*, p 48.

<sup>186</sup> MAYER Nonna, 1986, *op.cit.*, p 23.

<sup>187</sup> La création de ces « œuvres sociales » est racontée avec lyrisme par les biographes des fondateurs des grands magasins : Théophile Bader des Galeries Lafayette, Monsieur Chauchard des Magasins du Louvre, Jules Jaluzot du Printemps, Aristide Boucicaut du Bon Marché.

<sup>188</sup> LANCASTER Bill, 1995, *The Department Store*, London, The Leicester University Press: 128; BONDFIELD G. Margaret, 1899, "Conditions under which shop assistants work", *The Economic Journal*, 9, 33: 278.

<sup>189</sup> CHENU Alain, 1990, *op.cit.*, p 81.

<sup>190</sup> Voir à ce sujet SCHWEITZER Sylvie (dir.), 1992, *Logiques d'entreprise et politiques sociales*, Editions du programme pluriannuel en sciences humaines Rhône Alpes.

inspecteurs et des chefs de rayon. Les licenciements peuvent être motivés par des attitudes « déviantes » à l'égard de l'entreprise et de ses « valeurs ». Les vendeuses sont soumises à un contrôle permanent et doivent manifester une obéissance sans faille en direction de la hiérarchie et des clients. Par exemple, les vendeuses ne sont autorisées à déjeuner à l'extérieur du magasin qu'à partir d'une certaine ancienneté<sup>191</sup>. C'est le pendant d'un paternalisme fort : en contrepartie d'avantages, les attentes devant la « moralité » du personnel sont élevées et prétextes à un contrôle important.

Ce rapide détour historique sur les vendeurs des grands magasins au début du XX<sup>ème</sup> siècle expose une position sociale tiraillée entre l'appartenance à un salariat prolétaire (pris dans des situations de travail éprouvantes et engagé sous des conditions d'emploi fragiles) et l'appartenance aux franges inférieures d'un espace social intermédiaire en voie de formation. Guy Moreau énumère plusieurs expressions utilisées au début du XX<sup>ème</sup> siècle pour qualifier ce salariat : « misère en habit noir », « prolétariat en redingote », « pauvres honteux », autant d'images qui, selon l'auteur, « font apparaître clairement ce qui paraît être le véritable problème de l'employé obligé dans la vie comme au travail de 'tenir son rang' en dépit de revenus insuffisants<sup>192</sup> ». Cette ambiguïté apparaît encore dans les années 1970 nettement dans la manière dont Christian Baudelot, Roger Establet et Jacques Malemort les présentent, rappelant d'abord que le sens commun les associe souvent à la « petite bourgeoisie », avant de considérer que les « vendeuses des Nouvelles Galeries » peuvent être mises sur le même plan que l'« O.S de Citroën<sup>193</sup> ». On retrouve également cette position sociale ambiguë chez Richard Hoggart lorsqu'il décrit la position de vendeur en grand magasin dans l'Angleterre des années 1950. Celui-ci montre que les vendeurs estiment relever d'une fraction particulière, à l'intersection des classes populaires et de la « petite bourgeoisie » : « les ouvriers qualifiés et les contremaîtres peuvent être considérés comme faisant partie de cet agrégat social, dans la mesure où ils ne s'en distinguent pas par leur comportement, mais les employés de bureau ou de grand magasin sont communément regardés et se regardent eux-mêmes comme membres de la petite

---

<sup>191</sup> Claudie Lesselier note que l'extrême rigueur avec laquelle les grands magasins contrôlent leur personnel contraste avec les qualificatifs utilisés par la presse pour évoquer cette nouvelle catégorie de travailleuses que sont les « demoiselles de magasin » : la frivolité l'emporte sur la moralité et on étale dans la presse des anecdotes qui seraient les témoins des mœurs légères du personnel. LESSELIER Claudie, 1978, *op.cit.*, p 122.

<sup>192</sup> MOREAU Guy, 1992, « Entre classe ouvrière et petite bourgeoisie, les premières tentatives de syndicalisation des employés », in Ginette Kurgan-Van Hentenryk et Serge Jaumain (dir.), *Aux frontières des classes moyennes, la petite bourgeoisie belge avant 1914*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles : 120. 116-137.

<sup>193</sup> BAUDELOT Christian, ESTABLET Roger, MALEMORT Jacques, 1974, *La petite bourgeoisie en France*, Paris, Maspéro : pp 13 et 188.

bourgeoisie, en dépit du fait qu'ils habitent souvent les mêmes immeubles et les quartiers<sup>194</sup> ». Anne-Sophie Beau note que les employés des grands magasins du début du XX<sup>ème</sup> siècle sont souvent placés aux côtés des employés de bureau dans le vaste ensemble des classes moyennes en construction. C'est le « faste des grands magasins<sup>195</sup> » qui en ferait des représentants du monde employé de classe moyenne. En effet, les employés des grands magasins, tels qu'ils sont décrits chez Zola ou dans la littérature historique ou sociologique présentée ici, sont titulaires d'un ensemble d'attributs sociaux propres aux classes moyennes de l'époque : le costume et le chapeau des bourgeois qu'ils sont chargés de servir (contre le bleu de travail et la casquette des ouvriers), l'usage d'un langage approprié à la conversation avec la clientèle<sup>196</sup>, la fréquentation des grands boulevards, la paie mensuelle, la sécurité de l'emploi qui peut, si elle est atteinte, donner accès à des avantages sociaux, un mode de vie qui serait tendu tout entier vers un objectif d'ascension sociale, une natalité contrôlée (préférant un nombre d'enfants limité), etc. Holcombe notait que l'accès à un emploi dans un magasin représentait déjà, pour « de nombreux jeunes gens des classes populaires » en Angleterre, une « promotion sociale<sup>197</sup> ». Le travail dans un grand magasin garantissait en Angleterre un degré tel de « respectabilité » qu'il était recherché par les familles cherchant à occuper leurs filles.

Mais ces employés du haut ne regroupent que les membres de l'étroite fraction du personnel qui parvient à s'installer dans les magasins : seuls les « titulaires », ceux qui profitent des avantages sociaux proposés par leur employeur, participent de ce monde intermédiaire de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Les revenus de ces employés stables sont supérieurs à ceux des ouvriers et des employés de la boutique. Ils s'emploient à tenir une toilette soignée. Les aristocrates du monde des employés de commerce sont donc des employés stables ayant accès aux ressources d'une entreprise paternaliste (paternaliste pour la frange stable du personnel, policière pour l'autre). Theresa McBride résume cette position sociale ambiguë dans une formule efficace : au début du vingtième siècle, les vendeuses des grands magasins parisiens sont les « reines du prolétariat », elles qui jouissent d'un salaire bien supérieur à celui des ouvrières de l'époque, et profitent de congés payés et de congés maternité.

---

<sup>194</sup> HOGGART Richard, 1970, *La culture du pauvre*, Paris, Les Editions de Minuit : 46 [1957]

<sup>195</sup> BEAU Anne-Sophie, 2001, *Grand bazar, modes d'emploi*, Thèse de doctorat d'histoire, Université Lumière- Lyon 2 : 16.

<sup>196</sup> Qui se distingue de celui utilisé par les ouvriers à l'usine. LANCASTER Bill, 1995, *op. cit.*, p 139.

<sup>197</sup> Librement traduit depuis "for many young people of the working classes, becoming a shop assistant represented a definite step upwards in the social scale", HOLCOMBE Lee, 1973, *Victorian Ladies at Work*, Hamden, Archon Books, Connecticut : 107.

Cela montre à quel point le groupe des employés de commerce, dès sa constitution, peine à se laisser décrire de manière uniforme. Il oppose une résistance à tous les niveaux. Que ce soit devant les revenus (alternant le très bas et le confortable), les conditions de travail, les conditions d'emploi, la satisfaction au travail (qui, comme l'a montré Joan Woodward allait de très bonne dans des grands magasins familiaux à très mauvaise dans d'autres magasins<sup>198</sup>), le groupe des employés de commerce est tout en ambiguïté. Et la position des vendeurs des grands magasins semble être, à ce titre, parfaitement illustrative car souvent décrite à la frontière entre les petites classes moyennes et les classes populaires. En observant le travail et les représentations sociales qui entourent ce travail de vente en magasin, Lee Holcombe achoppe sur la même ambiguïté: « le public échoue à comprendre la manière dont les vendeurs apprécient leur position sociale. Les classes supérieures et moyennes considèrent les travailleurs des magasins comme relevant d'une classe proche de celle des domestiques alors que les classes populaires les dénigrent en se moquant de leurs efforts pour paraître respectables, les appelant 'sauteurs de comptoirs'. En fait, les observateurs peinent à expliquer la 'distinction' supposée de l'emploi dans les magasins qui attiraient tant de travailleurs. 'Est-ce', demandait l'un deux, 'dû au fait qu'ils gardent les mains propres ou qu'ils n'ont pas besoin de se retrousser les manches pour travailler ?'. Et il ajoute ! 'de nos jours, les mains propres signifient souvent famine'. Peut-être, comme on l'a souvent dit, de nombreux vendeurs auraient été meilleurs dans d'autres travaux d'un niveau social inférieur. Par exemple, on a souvent dit qu'il aurait été plus intéressant, pour les vendeuses, de travailler comme domestiques ou ouvrières. Dans tous les cas, décrire la vie professionnelle des vendeurs c'est faire une longue liste de doléances<sup>199</sup> ». Cette indétermination caractérisait encore la position des vendeuses des grands magasins aux yeux de Monique Appert dans les années 1960. L'auteur montrait ainsi que les vendeuses interrogées sur leur position dans l'espace social tendaient à se ranger auprès des « classes moyennes » et à se distinguer de la « classe des

---

<sup>198</sup> WOODWARD Joan, 1960, *The Saleswoman : A Study of Attitudes and Behaviour in Retail Distribution*, Pitman, London : 20.

<sup>199</sup> Traduit depuis "but with good reason the public at large failed to share the shop assistants' own estimate of their social position. The upper and middle classes considered shop workers to be about on a level with the servant class, while the working classes sneered at their pretensions to respectability, derisively calling them 'counter-jumpers'. In fact, sympathetic observers were at a loss to explain the supposed 'gentility' of employment in shops which attracted so many workers. 'Is it' asked one, 'because they do not like to dirty their hands or double up their sleeves?' And, he added: 'in these days... clean hands often mean starvation'. Perhaps, as was frequently claimed, many shop assistants would have been better off working in other occupations of supposedly lower social rank. For example, it was suggested that shop girls could often do better for themselves as domestic servants or factory workers. In any case, to describe the working life of shop assistants is but to present a long catalog of grievances" HOLCOMBE Lee, 1973, *Victorian Ladies at Work, Middle-Class Working Women in England and Wales 1850-1914*, London, Archon Books: 107.

travailleurs ». Monique Appert explique ainsi que « 70% des vendeuses de l'échantillon estiment que de profondes différences de mentalité et de genre de vie les séparent des ouvrières d'usine. C'est surtout en fonction de cela qu'elles [*les vendeuses des grands magasins*] se situent dans la classe moyenne. Continuellement en contact avec la clientèle bourgeoise qu'elles servent, surtout dans les grands magasins, les vendeuses sont amenées, plus ou moins consciemment, à l'imiter dans leur langage, leurs attitudes, à s'identifier à elle<sup>200</sup> ». On peut faire l'hypothèse que cette indétermination caractérise encore aujourd'hui cette catégorie professionnelle.

---

<sup>200</sup> APPERT Monique, 1969, *op.cit.*, p 73.



# CONCLUSION CHAPITRE 1 : ETUDIER LA VENTE ET SES EMPLOYES, DANS UN GRAND MAGASIN.

Avec les employés de bureau, les employés de commerce sont considérés comme constitutifs du « noyau » de la catégorie employé<sup>201</sup>. Ce noyau est hiérarchisé en deux composantes : les employés de bureau et les employés de commerce. Claude Thélot et Olivier Marchand rappellent que cette hiérarchie apparaît nettement dans les romans de Balzac (*Les Employés*) et Zola (*Au Bonheur des Dames*) dévoilant ce qu'ils nomment une « différence de position » : « Pour ne prendre que la durée du travail, Denise fait des journées de 13 heures (8h-21h), dont 10-11h de travail effectif au Bonheur des Dames. Amplitude beaucoup plus forte que le travail de bureau dans le règlement intérieur de 1850 cité par A. Sylvère (7-18h) [...]. Aujourd'hui, les différences de temps de travail entre employés de commerce et employés de bureau sont, bien entendu, beaucoup plus faibles, mais elles vont dans le même sens, du moins si on se limite aux personnes à temps complet<sup>202</sup> ». Les travaux de Philippe Alonzo sur la catégorie « employé » font apparaître ce même ascendant des employés de bureau sur les employés de commerce. Les premiers sont toujours positionnés au-dessus des seconds dans la stratification sociale : ils se distinguent d'après leurs qualifications, leurs origines sociales, leurs appariements, ces différences conduisant parfois à positionner les employés de bureau en bas des classes moyennes et les employés de commerce au sein des classes populaires<sup>203</sup>. Les employés de la vente sont par exemple moins diplômés que les employés de bureau mais plus diplômés que d'autres employés comme les caissières ou les femmes de ménage (cf. tableau 1). Près de la moitié des employés de la vente sont titulaires de diplômes de l'enseignement technologique ou professionnel (29% d'un CAP et BEP, 5,2% d'un baccalauréat professionnel, 7% d'un baccalauréat technologique). 11% d'entre eux sont titulaires d'un baccalauréat général.

---

<sup>201</sup> Avec la chute du nombre d'indépendants, le commerce de détail occupe une majorité d'employés (70% des salariés de la branche d'activité sont employés en 1982, CHENU Alain, 1990, *op. cit.*, p 44). Contrairement au commerce de gros qui emploie un nombre important d'ouvriers chargés d'assurer la manipulation des marchandises.

<sup>202</sup> MARCHAND Olivier, THELOT Claude, 1997, *Le travail en France (1800-2000)*, Paris, Nathan : 134.

<sup>203</sup> Voir par exemple BOSC Serge, 2008, *Sociologie des classes moyennes*, Paris, La Découverte : 60. Pour une démonstration statistique de cette distinction entre les deux pôles de la catégorie employé selon les appariements et les origines sociales, voir CHENU Alain, 1990, *L'archipel des employés*, Paris, INSEE : pp 166-171.

De nombreux magasins, dont le magasin étudié, retiennent aujourd’hui ce seuil de qualification pour leur recrutement. 23% des vendeurs sont passés par l’enseignement supérieur : 8 % ont au moins obtenu une licence (proportion nettement supérieure à celle des serveurs – 3%) et 14% un BTS ou un DUT. Enfin, 23 % des employés de la vente sont peu ou pas diplômés. Cette proportion est inférieure à celle observée chez les fractions reconnues comme « basses » du monde employé (46%) et supérieure à celle observée chez les employés de bureau (15%).

Tableau 1 : Diplôme le plus élevé obtenu des employés de bureau, les vendeurs, les employés du « bas » et les serveurs.

Niveau de diplôme obtenu le plus élevé	Employés de bureau <sup>204</sup>	Employés de la vente <sup>205</sup>	Employés du « bas » <sup>206</sup>	Serveurs
<b>Licence et +</b>	8,9	8,2	1,7	3,3
<b>Bac + 2</b>	20,3	15,0	3,0	5,3
<b>Bac</b>	28,8	23,0	13,3	22,5
<b>Brevet pro et technique</b>	1,3	1,3	1,0	0,5
<b>CAP BEP</b>	24,6	29,1	35,2	25,3
<b>Brevet des collèges ou CEP</b>	11,5	14,4	21,5	22,3
<b>Aucun diplôme</b>	4,7	9	24,3	20,9
<b>Total</b>	100	100	100	100

Source : Enquête emploi 2007. Données en pourcentage, pondérées.

Ce que la thèse interroge, c’est l’homogénéité de la catégorie « employés de commerce ». Mon objectif est d’éclairer un des îlots de l’archipel des employés constitué par les employés de la vente afin de restaurer la complexité cachée derrière l’appellation homogénéisante d’« employé de commerce ». J’étudierai la condition professionnelle de ces employés de la vente, et plus exactement, ceux des grands

<sup>204</sup> Catégorie comprenant les professions suivantes : Secrétaires, Dactylos, sténodactylos (sans secrétariat), opérateurs de traitement de texte, Employés des services comptables ou financiers, Employés administratifs divers d’entreprises, Employés administratifs des services techniques de la banque, Employés des services commerciaux de la banque, Employés des services techniques des assurances, Employés des services techniques des organismes de sécurité sociale et assimilés, Agents des services commerciaux des transports de voyageurs et du tourisme.

<sup>205</sup> Vendeurs du commerce de détail sauf vendeurs en alimentation : Vendeurs non spécialisés, Vendeurs en ameublement, décor, équipement du foyer, Vendeurs en droguerie, bazar, quincaillerie, bricolage, Vendeurs du commerce de fleurs, Vendeurs en habillement et articles de sport, Vendeurs en produits de beauté, de luxe (hors biens culturels) et optique, Vendeurs de biens culturels (livres, disques, multimédia, objets d’art).

<sup>206</sup> Catégorie comprenant les professions suivantes : Employés de libre-service du commerce et magasiniers, Caissiers de magasin, Aides à domicile, aides ménagères, travailleuses familiales, Employés de maison et personnels de ménage chez les particuliers.

magasins. Je chercherai à voir ce qu'elle a de commun mais aussi d'étranger à celle des employés libre-service (ELS) et des caissières.

Je ferai l'hypothèse qu'il existe, au sein de la catégorie « employés de commerce », une segmentation nette entre un « bas » précarisé et un haut qui reste à définir. Le « bas » du salariat du commerce a attiré les regards des sociologues cherchant à comprendre les transformations du travail. Ceux-ci voient les caissières et les ELS comme des « hybrides industrialo-tertiaires<sup>207</sup> » brouillant les frontières du travail « tertiaire » et du travail « industriel » et rapprochant, de plus en plus, les figures d'employé et d'ouvrier. Mais peut-on assimiler les employés de la vente du grand commerce à cet ensemble du prolétariat des services<sup>208</sup> ? Philippe Alonzo et Cédric Huguée en doute pour ce qui est des vendeurs des grands magasins de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et du début du XX<sup>ème</sup> siècle. Selon les auteurs, si ces derniers relèvent des classes populaires, ils y occupent une fraction particulière<sup>209</sup>. C'est à cette particularité et à son actualité que la thèse s'intéresse. Sur la base d'un examen de leurs conditions d'emploi et de travail, de leur quotidien de travail, des contraintes avec lesquelles ils doivent composer, mais aussi des réjouissances que leur travail fait apparaître quotidiennement, peut-on dire qu'ils relèvent de la fraction « supérieure » des employés de commerce ? N'y-a-t-il pas dans certains aspects de leur travail des dimensions qui les tirent vers le haut de la stratification sociale ?

Carrefour social<sup>210</sup> où se rejoignent des groupes sociaux contrastés, à mi-chemin entre les sphères jugées légitimes de l'indépendance (l'autonomie étant, comme la sociologie des professions l'a analysée, un des indices d'une position élevée dans la stratification des groupes professionnels) et celles moins valorisantes du travail d'exécution, la position professionnelle des employés de la vente des grands magasins exige un effort de clarification. Tel sera l'objectif de la thèse.

Afin de répondre à cet objectif, j'ai enquêté dans un grand magasin, une des formes commerciales qui continuent d'employer des vendeurs en nombre.

---

<sup>207</sup> CHENU Alain, 1990, *op.cit*, p 9.

<sup>208</sup> Les travaux de Christelle Avril, Isabelle Puech et Angelo Soares proposent une analyse très fine de ces travaux du bas de l'échelle sociale : AVRIL Christelle, 2006, « Le travail des aides à domicile pour personnes âgées : contraintes et savoir-faire », *Le Mouvement social*, 216 : 87-99 ; PUECH Isabelle, 2004, « Le temps du remue-ménage. Conditions d'emploi et de travail des femmes de chambre », *Sociologie du travail*, 46, 2 : 150-167 ; SOARES Angelo, 2000, « Interactions et violences dans les supermarchés : une comparaison Brésil – Québec », *Cahiers du genre*, 28 : 97-116.

<sup>209</sup> ALONZO Philippe, HUGREE Cédric, 2010, *Sociologie des classes populaires*, Paris, Armand Colin : 12.

<sup>210</sup> Comme l'est en général le monde employé d'après l'article : PITROU Agnès, GUELAND Françoise, 1985, « Les employés groupe de transition ou groupe en formation » in *Classes et catégories sociales* (coll.), Paris, EDIRES.

# Chapitre 2

## Présentation de l'enquête

La thèse repose sur une enquête de terrain établie sur deux socles. Le premier, en ordre d'apparition et d'importance, est une enquête ethnographique menée, par observation participante et entretiens, dans un rayon du « Bazar de l'Opéra », un grand magasin parisien. Le second est issu de trois élargissements successifs dans le recrutement des enquêtés. Elargissement à l'ensemble des employés de la vente du Bazar de l'Opéra d'abord. Elargissement aux employés de la vente d'autres grands magasins parisiens et de province ensuite. Elargissement à quelques employés de la vente du grand commerce et du petit commerce, partageant des caractéristiques proches de celles des vendeurs du Bazar de l'Opéra enfin.

L'élaboration du double « objet » d'étude de cette thèse, l'analyse du fragment supérieur de la stratification interne au monde des employés de commerce et l'analyse du travail de la vente en magasin, est tributaire d'une contrainte : financer des études en sociologie. Comme d'autres étudiants en Master dans cette situation, j'ai transformé une contrainte en une opportunité permettant d'engager une réflexion sur une région du monde du travail peu connue des sociologues. L'emploi que j'occupais m'offrait la possibilité de m'engager dans une démarche de recherche ethnographique qui me séduisait. Comme caissier en CDD pendant deux mois au cours de deux été successifs, puis comme vendeur en CDI dans un grand magasin, j'accédais, « de l'intérieur », à des pratiques, des discours qui me paraissaient intéressants. La thèse repose sur ce premier socle, une inscription longue sur le terrain comme salarié non enquêteur d'abord (de juin à septembre 2006) puis comme enquêteur (de juin 2007 à décembre 2008) au cours de laquelle j'ai réalisé des observations et des entretiens, j'ai recueilli un ensemble de documents éclairant la situation à laquelle je participais. Dans ce chapitre, je présente les contours de cette enquête ethnographique. Puis je reviens sur le second « socle » qui

nourrit les analyses qui suivent avant de rappeler quelques spécificités de l'enquête en magasin.

# I. UNE ENQUÊTE AU « BAZAR DE L'OPÉRA ».

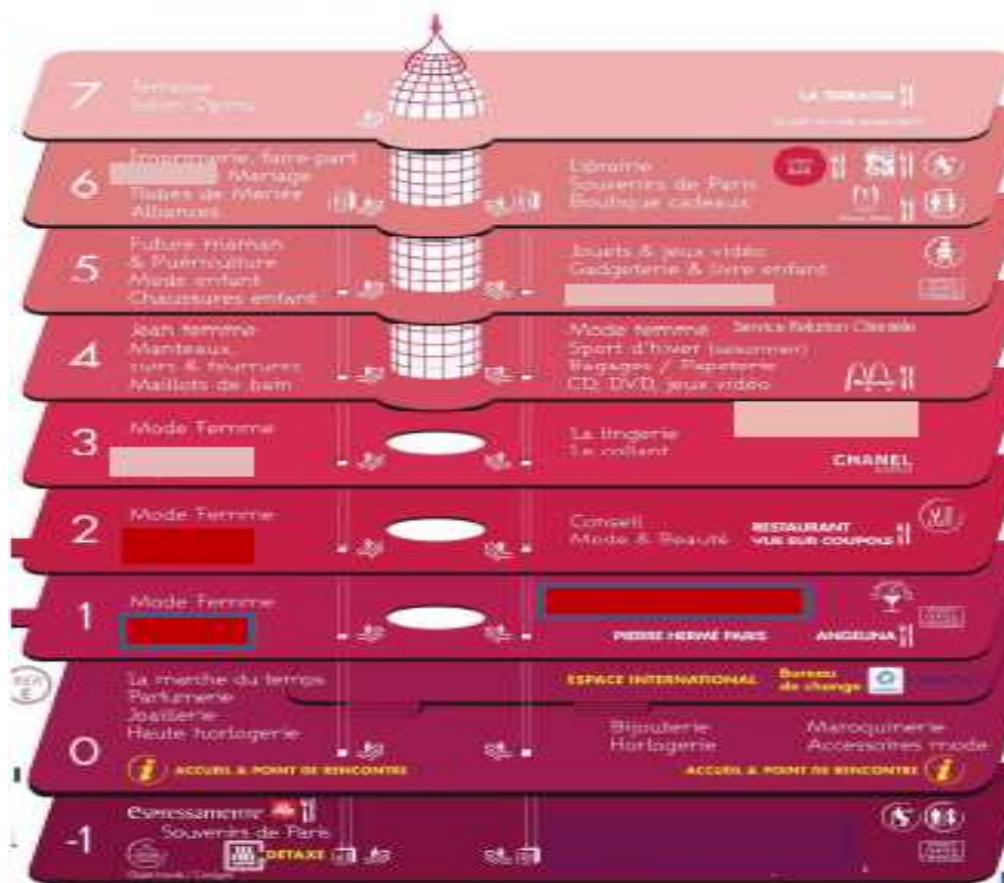
La thèse repose sur une enquête ethnographique réalisée sur un rayon du « Bazar de l'Opéra<sup>1</sup> ». Ce grand magasin appartient au groupe « Bazar de l'Opéra », une des entreprises les plus importantes du grand commerce français. Il possède deux chaînes de grands magasins (le « Bazar de l'Opéra », spécialisée dans la mode, les « Grandes Arcades », spécialisée dans l'équipement du foyer), une chaîne de magasins populaires, une entreprise de crédit financier. La chaîne « Bazar de l'Opéra » compte soixante-deux grands magasins en France et dans le monde. Le magasin principal et « historique » est à Paris et compte parmi les grands magasins les plus connus sans être le plus ancien. Lorsqu'il sera fait référence au « Bazar de l'Opéra », sans autre indication, il s'agira de ce magasin parisien, lieu où l'enquête a été menée.

## 1.1. LE « BAZAR DE L'OPÉRA ».

Le Bazar de l'Opéra est peut-être *le* grand magasin des grands magasins. Il appartient à un quartier historique du commerce parisien comptant, un autre grand magasin, les « Halles de Paris », qui se laisse deviner lorsque l'on fait face au Bazar de l'Opéra. Ce dernier est desservi par une ligne RER, trois lignes de métro et une voie routière importante. Depuis son entrée principale donnant sur le boulevard, on découvre une coupole « byzantine » qui participe à sa réputation. En plus du sous-sol où l'enquête a été réalisée, le magasin reçoit sa clientèle sur sept étages équivalents à une surface commerciale d'environ 70 000 mètres carrés (voir plan ci-dessous).

---

<sup>1</sup> Nom fictif donné au grand magasin dans lequel cette enquête a été menée. L'anonymisation répond à une exigence de loyauté envers les enquêtés qui se sont confiés à moi mais aussi à une exigence juridique. J'ai recueilli, dans l'entreprise dans laquelle j'ai travaillé, des documents que seul mon statut de salarié m'autorisait à recevoir. La potentielle sensibilité du propos soutenu ici aux yeux de l'entreprise concernée, m'a donc conduit à adopter une stratégie d'anonymisation générale : les entreprises et les salariés concernés apparaissent sous des noms fictifs. C'est donc sous l'effet de ce qu'Anne Paillet nomme une « forte contrainte d'anonymisation » que le magasin étudié est devenu le « Bazar de l'Opéra ». PAILLET Anne, 2007, *Sauver la vie, donner la mort*, Paris, La Dispute : 19.



Source : document d'orientation remis à la clientèle.

Le Bazar de l'Opéra offre à ses clients un décor fastueux qui témoigne des ambitions des fondateurs du grand commerce. En plus de leurs achats, de nombreux clients repartent avec quelques photos du magasin. Ce statut de lieu quasi touristique attire de nombreux touristes et cela n'est pas sans conséquence sur le type de clientèle qui le fréquente : elle est souvent « de passage » et ne fédère que peu d'habituez. En ce sens, le Bazar de l'Opéra n'a rien d'un magasin de « proximité », à la différence d'autres grands magasins parisiens, moins importants, ancrés dans des centres commerciaux.

Le Bazar de l'Opéra est si grand que la direction du groupe « Bazar de l'Opéra » le surnomme le « paquebot ». Mais au-delà de sa taille, c'est son faste qui le distingue le plus précisément. A l'image de nombreux autres grands magasins dans le monde, sa visite confronte à un univers social singulier, prolongeant, dans le monde du commerce, les décors des hôtels de luxe et d'autres lieux où se construisent les images du pouvoir économique. Les dorures, les miroirs, les balcons, la qualité des décors, la préciosité des matériaux utilisés, la richesse des odeurs, l'apparence agréable du personnel, tout cela produit une atmosphère d'aisance qui saute aux yeux du client et qui participe à cette image « haut de gamme » associée au magasin. Le Bazar de l'Opéra enrichit d'ailleurs cette image en s'adressant de plus en plus à une clientèle « haut de gamme » disposant

d'un fort pouvoir d'achat<sup>2</sup>. Les prix des marchandises opèrent une sélection au sein de la clientèle, attirant les « hauts revenus » (les « PCS++ » pour reprendre une formule chère au marketing). Ce type de clientèle est éloigné du personnel qui le sert. Pour reprendre une expression utilisée dans un contexte différent<sup>3</sup>, le grand magasin suppose une proximité spatiale entre des groupes sociaux distants.

En 2012, deux innovations renforcent cette image de luxe : l'usage d'un « *dress-code* » exigé de la part du personnel (des vêtements noirs) et l'usage d'un personnel chargé de dire « bonjour, bienvenue » à chaque client. Pour toutes ces raisons, le Bazar de l'Opéra n'est pas un magasin comme les autres. Il appartient à ce monde des grands magasins présenté dans le chapitre précédent, à ce fragment prestigieux du commerce de détail, par son histoire, ses décors, ses marchandises.

## **1.2. LE PERSONNEL DE VENTE DU BAZAR DE L'OPÉRA, QUELQUES INDICATIONS.**

Les bilans sociaux des années 2004, 2006 et 2008 permettent d'isoler les caractéristiques notables du personnel du magasin.

### **1.2.1. Un personnel majoritairement féminin.**

Ils font d'abord apparaître la surreprésentation des femmes parmi le personnel de vente, caractéristique bien connue chez les employés de commerce qui comptent parmi les six catégories socioprofessionnelles les plus féminisées depuis plusieurs décennies<sup>4</sup>. En 2005, 61% des femmes ayant un emploi dans l'Union Européenne travaillaient dans six secteurs et la vente au détail y figure au second rang (12,5%) derrière les « soins et services sociaux » (17%)<sup>5</sup>. Les femmes représentent 70% du personnel « employé » du Bazar de l'Opéra entre 2004 et 2008 (contre 77% pour les employés en général<sup>6</sup>). Chez le seul personnel de vente, la part des femmes dans les grands magasins parisiens s'élève à 73%<sup>7</sup> (proportion proche de celle observée chez l'ensemble des vendeurs hors

---

<sup>2</sup> GASTON-BRETON Tristan, 1997, *Galleries Lafayette, la légende d'un siècle*, Clio Média : 124.

<sup>3</sup> CHAMBOREDON Jean-Claude, LEMAIRE Monique, 1970, « Proximité spatiale et distance sociale : les grands ensembles et leur peuplement », *Revue Française de Sociologie*, 11 : 3-33.

<sup>4</sup> MARUANI Margaret, 2003, *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte : 37.

<sup>5</sup> GUIONNET Christine, NEVEU Erik, 2009, *Féminins / Masculins, sociologie du genre*, Paris, Armand Colin : 174.

<sup>6</sup> Source, enquête emploi 2007.

<sup>7</sup> Source DADS 2007. Le recoupement du département de travail, de la PCS et du code des Nomenclatures des activités françaises permet d'isoler rigoureusement les vendeurs des grands magasins parisiens. C'est au sein de ce groupe les femmes représentent 83%.



alimentation, 72%<sup>8</sup>). La catégorie professionnelle « vendeur en magasin » est donc à rapprocher de travaux d'employés comme ceux d'hôtesse de l'air (où la part des femmes s'élève à 71%<sup>9</sup>). L'usage du masculin pour nommer cette population majoritairement féminine peut dès lors étonner. Il tient à des spécificités d'enquête (une présence plus importante d'hommes dans l'échantillon de l'enquête par rapport à la « population de référence ») sur lesquelles je reviens dans la sous-partie intitulée « une enquête ethnographique au Bazar de l'Opéra » dans ce même chapitre (p 88).

### **1.2.2. Un personnel plus âgé que dans le reste du commerce de détail**

Les bilans sociaux font également état d'une moyenne d'âge du personnel plus élevée que celle observée chez les autres vendeurs du commerce de détail. En 2007, 27 % des vendeurs des grands magasins parisiens (au rang desquels figure le Bazar de l'Opéra) avaient moins de 26 ans<sup>10</sup>, proportion inférieure à celle constatée chez l'ensemble des vendeurs en général, hors alimentation (34%)<sup>11</sup>. En haut de la pyramide des âges, les plus de quarante-six ans représentent 30% des vendeurs des grands magasins parisiens<sup>12</sup> alors qu'ils représentent 13% des vendeurs en général<sup>13</sup>. Les propos de Sabrina, responsable de vente qui travaille aux « Grandes Arcades », font état de cette spécificité des grands magasins. Sabrina a d'abord travaillé plusieurs années dans une boutique d'habillement à Paris avant d'être recrutée comme responsable de vente sur un des rayons les plus valorisés du magasin. Ses premiers mois avec son « équipe » furent assez inégaux. Elle explique ses difficultés ainsi :

*« Et le management dans les magasins c'est difficile ?*

C'est plus difficile parce que j'ai toujours travaillé avec des étudiants. Donc avec beaucoup de *turn-over*. Et ils ne sont jamais absents, parce qu'eux aussi, ils ont besoin de payer leur loyer. Ils ont une motivation quand même euh... Enfin je ne sais pas, ils ne sont pas blasés par les années ou je ne sais pas quoi. Donc c'est différent. Maintenant ici c'est différent parce qu'ils sont là depuis très longtemps, plus longtemps que vous [*elle parle d'elle-même et du personnel d'encadrement en général*]. Et ils vous le font savoir [*rire*] [*Sabrina, 38 ans, Responsable de vente aux Grandes Arcades*]

Ses propos révèlent l'écart entre le fort *turn-over* de la boutique et l'ancienneté des employés des grands magasins. Cet exemple illustre l'une des qualités du grand

---

<sup>8</sup> Source Enquête Emploi 2007.

<sup>9</sup> Source Enquête Emploi 2007.

<sup>10</sup> Source DADS 2007.

<sup>11</sup> Source Enquête Emploi 2007.

<sup>12</sup> Source DADS 2007.

<sup>13</sup> Source Enquête Emploi 2007.

magasin : il offre à ses salariés « intégrés » (à la différence de ceux qui ne fréquentent sa structure qu'à la marge, on y reviendra) des conditions d'emploi durables.

Le Bazar de l'Opéra se distingue aussi d'autres magasins par les deux statuts d'employé qui occupent ses rayons : un personnel « interne », directement employé par le grand magasin (les vendeurs maison) et l'autre « externe », en situation de sous-traitance à l'égard du magasin (les démonstrateurs).

### **1.2.3. Les deux figures de l'employé de la vente en grand magasin : les vendeurs maison et les démonstrateurs.**

Sur les rayons, le personnel « maison » du Bazar de l'Opéra est appelé « vendeur BO<sup>14</sup> », acronyme reprenant les initiales du magasin. J'ai pu observer cet usage dans d'autres grands magasins, comme les Halles de Paris ou les Grandes Arcades. Cela m'invite à utiliser le vocable « vendeur *maison* » pour les nommer, tant leur condition professionnelle se ressemble d'un grand magasin à un autre. Le personnel de vente externe au Bazar de l'Opéra est appelé « démonstrateur » ou, plus communément, « démo ». Plusieurs syndicalistes m'ont fait remarquer que la part de ce personnel n'avait fait que croître au cours des vingt dernières années. En 2011, le Bazar de l'Opéra comptait 2421 démonstrateurs sur un total de 3711 travailleurs présents au 31 décembre 2011. Le tableau et encadré suivants permettent de mesurer l'importance du personnel de démonstration au sein des grands magasins :

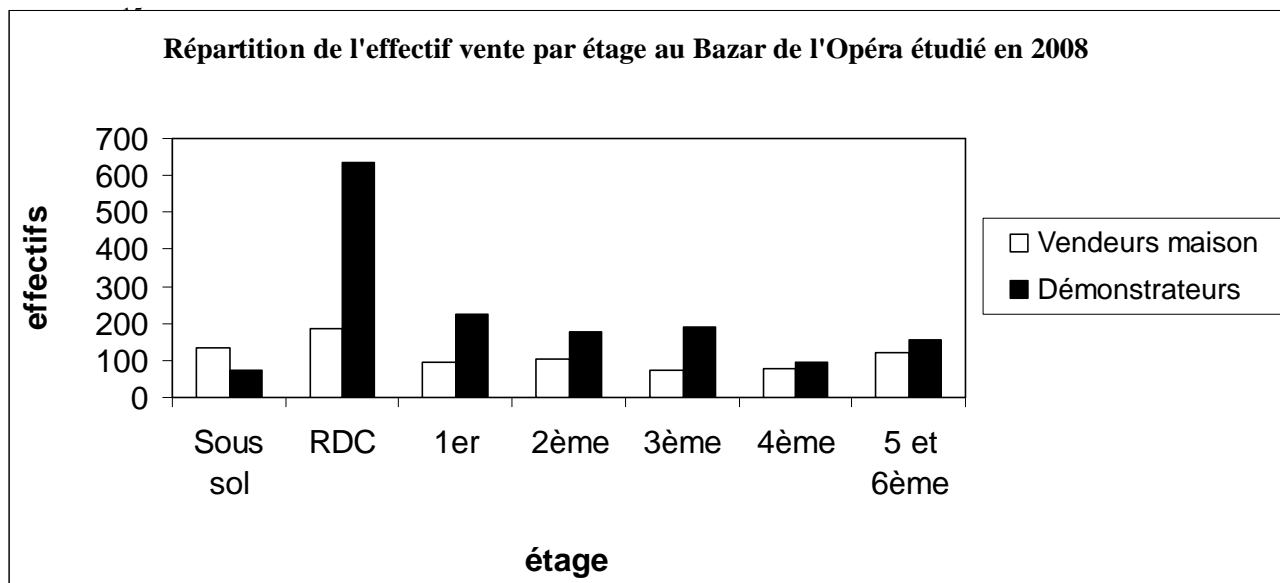
Tableau 2 Part des vendeurs et des démonstrateurs dans les Bazars de l'Opéra de France.

Ville	Vendeurs	Démonstrateurs
S.	100	100
M.	150	150
B.	80	25
L.	177	180
A.	95	40
O.	70	40
N.	167	176

Source : chiffres tirés d'un tour de table des élus d'un syndicat représentatif au Bazar de l'Opéra, le 14 juin 2011. Les noms de ville ont été rognés

<sup>14</sup> C'est ainsi que les personnels extérieurs et les vendeurs eux-mêmes, nomment le personnel maison : lorsqu'ils se présentent, par exemple, un vendeur dira à son collègue, « je suis BO ». J'ai pu observer cette appellation dans trois autres grands magasins parisiens où les salariés reprenaient soit la totalité du nom du magasin, soit ses initiales.

### Encadré 3. Part des vendeurs et des démonstrateurs dans le Bazar de l'Opéra



Source : Rapport remis par le cabinet DEGEST au CHSCT du Bazar de l'Opéra, 2008.

Ce personnel de démonstration apparaît avec l'ouverture des grands magasins aux grandes marques du prêt-à-porter<sup>16</sup>. Des marques comme Dior, Chanel ou Chantal Thomas investissent les grands magasins avec leur personnel, les « démonstrateurs ». La démonstration est définie de la manière suivante dans la convention collective des grands magasins et des magasins populaires :

« La démonstration est la pratique commerciale qui consiste à mettre à la disposition d'un fournisseur, dans le cadre d'un accord global de coopération commerciale, un emplacement sur lequel il fait assurer par un ou plusieurs de ses salariés la promotion et la vente d'articles qu'il produit et/ou commercialise ».

Le grand magasin passe un contrat avec une marque (un « fournisseur ») souhaitant vendre sa marchandise dans ses rayons. Cette marque délègue à un de ses salariés (« démonstrateur »), la tenue du stand. Le démonstrateur reste étranger au grand magasin mais participe de près à la vie du rayon. Aux yeux de la clientèle, il est un « vendeur » comme les autres.

La « démonstration » rappelle en certains aspects la sous-traitance, sans que cette dénomination ne soit utilisée dans les grands magasins. Le grand magasin et le fournisseur s'engagent dans un contrat de commission à la vente. Ces contrats peuvent

<sup>15</sup> Source : rapport d'expertise remis par le Cabinet Degest au CHSCT du Bazar de l'Opéra, 28 mars 2008, p 31.

<sup>16</sup> Les grands magasins ont joué un rôle important dans le développement du prêt-à-porter en France. Voir à ce sujet BRACHET-CHAMPSOUR Florence, 2007, « Un grand magasin à la pointe de la mode : les Galeries Lafayette » in *La mode des sixties*, Paris, Editions Autrement, 134 : 172-192.

prendre trois formes qui varient selon le statut de la marchandise exposée par le fournisseur dans le grand magasin : ferme, sous conditions, hors gestion.

Dans le contrat *ferme*, la marchandise du fournisseur est achetée par le grand magasin. Ce dernier la vend au prix qui lui convient, par l'intermédiaire de son propre personnel (les vendeurs « maison »), ou, s'il le souhaite ou s'il y voit un intérêt, par un salarié du fournisseur (démonstrateur). La marchandise achetée est traitée par le grand magasin dès réception qui en assure la logistique, l'encaissement et parfois la vente.

Dans le contrat *sous condition*, le fournisseur reste propriétaire de la marchandise jusqu'à ce qu'elle soit vendue. Au cours de négociations, le grand magasin et le fournisseur déterminent la quantité et la qualité des produits (taille, couleurs, motifs) qui seront exposés sur les rayons. Ils déterminent également le montant des remises qui seront accordées à la clientèle, le type de produits qui seront soldés, etc. Dans ce type de contrat, la gestion de la marchandise est donc soumise à deux regards qui s'ajustent au cours de négociations entre le fournisseur et les représentants des grands magasins (responsable de rayon, acheteur, responsable d'exploitation, etc.). Si elle n'a pas été vendue à la fin de la saison, la marchandise est « rendue » au fournisseur par une procédure appelée « retour fournisseur ». Le fournisseur s'engage à assurer la vente de la marchandise sur le stand par un de ses salariés. Le stand est « mise à disposition » par le grand magasin au fournisseur, comme l'explique Jean-Paul, juriste chargé de gérer les conflits juridiques entre la direction du magasin et les fournisseurs (les marques) :

« La marchandise à conditions, donc le Bazar de l'Opéra n'achète pas la marchandise. Le Bazar met à disposition du fournisseur un stand dans un ou plusieurs magasins et c'est lui qui fournit ce stand en marchandise.

*Les relations qui unissent le fournisseur et le Bazar sont alors purement de location ?*

Ce n'est pas une location, c'est une mise à disposition. La terminologie que l'on utilise est très importante. Une location passe par un contrat avec un bail. Là c'est une mise à disposition en l'échange du versement d'un droit d'occupation. Ça veut dire que c'est très clair qu'à tout moment le Bazar de l'Opéra peut demander au fournisseur de quitter le stand ou de l'implanter ailleurs. Le démonstrateur n'a pas de titre d'occupation. Il ne peut pas revendiquer le droit d'occuper telle parcelle plutôt qu'une autre dans le magasin ».

Le troisième contrat, intitulé « hors gestion » est, dans l'éventail des contrats possibles, celui qui donne au fournisseur le plus de liberté dans la conduite du stand. La marchandise n'est pas intégrée dans le circuit du grand magasin, sa gestion revient au fournisseur et à un de ses salariés qui le représente. La marque décide d'elle-même de participer aux événements commerciaux du magasin. Certaines marques, par exemple,

ne participent pas aux réductions accordées aux clients qui achètent la carte de fidélité. Ce faisant, elles se comportent comme des petits magasins indépendants.

Ces trois contrats sont des idéaux types : il existe une variété de liens entre fournisseur et grand magasin. Les clauses de chaque contrat dessinent des relations singulières. Parfois, le fournisseur, engagé par un contrat « sous condition » avec le grand magasin, indemnise ce dernier en l'échange du travail d'un vendeur maison sur sa marchandise. C'est le cas de certains fournisseurs, trop petits pour se permettre de salarier un démonstrateur. Parfois, le fournisseur, engagé par un contrat « ferme » avec le grand magasin est autorisé à confier la vente de sa marchandise sur le stand du grand magasin à son propre personnel de démonstration. Ces variations depuis les trois contrats présentés ci-dessus fabriquent une diversité de statuts professionnels parmi les démonstrateurs, mais aussi, on le verra, parmi les vendeurs maison. Pour les démonstrateurs, la nature du contrat importe car elle façonne des relations salariales particulières entre l'encadrement du grand magasin et les démonstrateurs.

L'usage de ce personnel extérieur par le grand magasin est motivé par un intérêt économique. Il permet des économies substantielles, dont celles liées à la gestion du personnel. Jean-Paul me l'expliquait ainsi :

« Si on prend un produit, du prix d'achat au prix de vente, le Bazar de l'Opéra a un coefficient multiplicateur de 1.5 à 3. Ça peut sembler important, mais si on regarde cela avec plus d'acuité, on remarque que les grands magasins ont des frais de fonctionnement très importants. Entre le prix d'achat du produit, son prix de vente doit couvrir tous les frais de fonctionnement du magasin, c'est-à-dire la lumière, l'entretien des surfaces des rayons, la manutention et aussi toute la logistique et le transport parce que la marchandise n'arrive pas comme cela. Il faut bien la transporter. Tout cela a un coût donc la marge réelle qui se dégage par rapport à la vente est d'environ 2%. Ça, c'est la marge réelle, tous frais de fonctionnement payés. 2% sur la marge dégagée qui peut aller jusqu'à trois fois le prix d'achat. Autour de 2% c'est le réel bénéfice parce qu'il y a des frais de fonctionnement très importants ». [Jean-Paul, 58 ans, juriste chargé des contentieux commerciaux au Bazar de l'Opéra, travaille au siège du groupe « Bazar de l'Opéra »].

Grâce à l'indemnisation de la location de la surface de vente (eau, téléphone, service de sécurité, pompiers, économat), la démonstration offre de nouveaux revenus. En laissant aux marques la gestion du personnel et la gestion des marchandises (logistique, comptabilité), elle soustrait également des dépenses.

L'intérêt économique de la démonstration tient aussi au délai séparant, pour le cas des contrats sous condition et hors gestion, le moment où le grand magasin encaisse la marchandise achetée par la clientèle et celui où il rembourse la valeur de cette

marchandise au fournisseur. L'encaissement de la marchandise se fait toujours grâce au système de caisses du grand magasin ce qui nécessite un délai pour verser la somme due au fournisseur. Une fois la marchandise achetée par le client, le fournisseur sous contrat « sous condition » ou « hors gestion » se voit restituer la valeur de cette marchandise à la hauteur fixée dans le contrat commercial. Les deux parties peuvent par exemple s'accorder sur le partage suivant : sur un pull acheté cent euros par le client et encaissé par le grand magasin, le fournisseur se voit restituer quarante euros. Ce délai permet au grand magasin de faire fructifier des sommes d'argent substantielles à l'aide de produits financiers, comme le relève Jean-Paul :

« Dans les grandes lignes, là où le Bazar de l'Opéra gagne des sous, c'est sur le fait que les factures sont payées à quatre-vingt-dix jours, fin de mois. Ca fait une trésorerie d'avance qui, bien entendu, est placée. Et vous vous doutez que ce n'est pas comme pour vous ou moi, quelques milliers d'euros. Le Bazar peut négocier des rémunérations importantes. Son taux ce n'est pas 1.25, c'est de l'ordre de 6 parfois 7%. Donc les volants financiers sont importants, très importants ». [*Jean-Paul, 58 ans*].

Par ailleurs, le grand magasin n'agit pas qu'en simple bailleur de surface. Il attend aussi un rendement sur ses surfaces. A nouveau, les propos de Jean-Paul sont éclairants sur ce point :

*« Le Bazar de l'Opéra demande un minimum en termes de chiffre d'affaires? »*

Oui oui, ça existe... Ça existe, et ça fait partie des nombreux aspects que je n'aime pas dans les contrats commerciaux rédigés par le Bazar. Il y a cet aspect que je vais développer, mais que je n'aime pas du tout. C'est qu'effectivement les fournisseurs ont souvent, pas dans tous les cas, mais souvent, un objectif de chiffre d'affaires à atteindre. Par exemple un million d'euros hors taxes. Si ce million d'euros n'est pas atteint, si par exemple il atteint 700 000 euros, sur le différentiel, sur les 300 000 euros, le fournisseur doit verser une indemnité compensatrice au Bazar de l'Opéra. Il y a un coefficient. Donc, par exemple, il doit atteindre un million. S'il atteint un million hors taxes hein, il n'a pas d'indemnité à payer. Par contre, si c'est en dessous de dix mille euros, le coefficient sera peut-être de 0.1, si c'est 100 000 euros ce sera 0.5 ; si c'est 200 000 ce sera 1. Voilà, ça se fait comme ça. Disons que le Bazar de l'Opéra fait toujours en sorte de gagner de l'argent. Ça se comprend, c'est le but du métier du commerce, et surtout ne pas en perdre. Ça, c'est une partie des contrats commerciaux qui m'a toujours déplu. Le Bazar de l'Opéra valorise ses surfaces exclusivement sur le plan financier. Il ne tient pas compte des difficultés de vente qui peuvent survenir du fait, par exemple, de la crise que nous connaissons, ou d'autre chose. Si par exemple il y avait, au Bazar de l'Opéra, un attentat, il est certain que la clientèle déserterait le quartier.

*Et tout ça n'est pas pris en compte ? Lorsqu'un objectif est fixé à un moment on ne le réévalue pas après ?*

Non ».

La démonstration permet aussi une certaine souplesse dans la gestion des effectifs. Le grand magasin peut suivre les modes, engager telle ou telle marque, juger de son rendement et, si elle échoue, la remercier sans trop de dommage. En cas d'échec, à l'exception de certains contrats qui empêchent le grand magasin de « reloger » un stand, le grand magasin peut déplacer le stand dans des espaces moins performants d'un point de vue commercial et « étrangler » économiquement le fournisseur pour le pousser au départ, avec son personnel. La démonstration permet également de transformer certains aspects de l'organisation du travail. Elle permet, par exemple, d'élargir les horaires d'ouverture du magasin à moindres coûts (sociaux et salariaux)<sup>17</sup>. Le contrat commercial prévoit la mise à disposition par le fournisseur d'un personnel de vente, sur le temps d'ouverture du lieu de vente. Aussi, si le grand magasin décide d'ouvrir le soir jusqu'à vingt et une heures, le fournisseur devra fournir du personnel sur son stand jusqu'à vingt et une heures<sup>18</sup>, sans que le grand magasin ne doive avancer de compensations salariales. Les coûts impliqués par la gestion de la marchandise et du personnel sont donc réduits au minimum : la première coûte peu (voire rapporte lorsque le fournisseur est trop petit et demande à utiliser le service du grand magasin en l'échange d'une somme convenue) et la seconde est externalisée. On le verra, la fragmentation du personnel de vente en petites unités permet aussi au Bazar de l'Opéra de se prémunir contre les contestations collectives. Tous les syndicats reconnaissent que le talon d'Achille de la mobilisation dans les grands magasins est l'existence de la démonstration : ces salariés seraient beaucoup plus contraints que le personnel « maison » de ne pas « sortir » manifester.

Mais aussi rentable soit-elle, la démonstration pose aussi quelques problèmes. Laisser au fournisseur la gestion du stand c'est prendre le risque de perdre toute cohérence dans la production du service lorsque, par exemple, certains fournisseurs refusent de participer aux événements commerciaux du magasin. En 2008, le conseil du groupe Bazar de l'Opéra décide de réduire la part de la démonstration de 50 à 40 % parmi les effectifs de vente. Néanmoins, ce désengagement vis-à-vis de la démonstration reste modeste. Difficile de se passer d'une pratique qui garantit,

---

<sup>17</sup> Cf. la cinquième partie de cette thèse.

<sup>18</sup> Cette pratique favorise ainsi l'embauche d'un personnel à temps partiel, en CDD. Les conditions dans lesquelles les fournisseurs s'engagent auprès du grand magasin les contraignent à favoriser des contrats à durée déterminée plutôt que des contrats à durée indéterminée.

aujourd'hui, la bonne santé des grands magasins. Par ailleurs, cela ne conduit pas à l'embauche d'un personnel interne stable (en CDI à temps complet) pour le remplacer :

*« Est-ce que ça se traduira par des embauches ?*

Non, ça ne se traduira pas par des embauches au sens des contrats à durée indéterminée et à trente-cinq heures par semaine. Eventuellement, s'il y a des embauches ce seront des contrats à durée déterminée et concernant des plages horaires particulières ». [*Jean-Paul*].

Une syndicaliste d'un Bazar de l'Opéra de province, estime à trois cents le nombre de postes de démonstrateurs détruits en 2010, sur cinquante-quatre Bazar de l'Opéra en France. en 2010. Sur cette même période et au sein de ces mêmes magasins, cent postes de vendeurs avaient été détruits.



## **II. UNE ENQUÊTE ETHNOGRAPHIQUE AU BAZAR DE L'OPÉRA.**

J'ai fait partie du personnel du Bazar de l'Opéra de manière intermittente sur une période allant de juin 2006 à décembre 2008 en occupant successivement les statuts de caissier, vendeur maison puis démonstrateur, sur le même rayon pour les deux derniers postes.

### **2.1. LE CŒUR DE L'ENQUÊTE : UNE OBSERVATION PARTICIPANTE *INCOGNITO* PUIS À DÉCOUVERT.**

J'entre au Bazar de l'Opéra en août 2005, dans le magasin de Nantes. A la recherche d'un emploi étudiant, j'envoie plusieurs candidatures dans plusieurs entreprises de services : la FNAC, la RATP, le Bazar de l'Opéra, etc. C'est ce dernier qui m'emploie pour une période d'un mois, à Nantes, comme employé au service « mariage ». J'accueille les clients désirant déposer une somme sur une liste de mariage. Quelques jours avant la fin de mon contrat de travail, sur les conseils de mes collègues qui connaissent ma situation (je quitte Nantes pour poursuivre mes études à Paris), je demande à ma responsable de rayon une lettre de recommandation, espérant pouvoir être recruté comme vendeur au Bazar de l'Opéra de Paris l'été suivant. En avril 2006, je postule au Bazar de l'Opéra, muni d'un CV, d'une lettre de motivation et d'une lettre de recommandation rédigée par mon ancienne responsable. J'obtiens un entretien qui, je le découvre en arrivant sur les lieux, est collectif - une vingtaine de candidats. Lors de cet entretien, je passe divers tests : test de mathématiques, de vocabulaire. Chacun des candidats se présente en quelques secondes et justifie sa présence à cet entretien (« quelles sont vos motivations ? »). Après cet entretien collectif, je suis reçu pour un entretien individuel et j'apprends que je suis recruté comme employé au service « encaissement » (comme caissier) pour la période estivale, du premier juin 2006 au 30 août 2006, au sous-sol du magasin, étage qui mérite une rapide présentation.

#### Encadré 4 : le sous-sol du Bazar de l'Opéra

Cet « étage » a été créé en 2004 dans le but de fidéliser la clientèle âgée de quinze à vingt-quatre ans. Lors de son ouverture, les attentes commerciales du Bazar de l'Opéra sont importantes, comme en témoignent les nombreux articles parus dans le journal interne du magasin<sup>19</sup> : il doit fidéliser la clientèle jeune qui échappe à l'enseigne, clientèle que le grand magasin voisin, les Halles de Paris, courtise déjà sur un niveau entier. Considéré comme l'étendard d'un magasin qui se renouvelle et s'adapte au contexte économique, il doit être le révélateur le dynamisme du Bazar de l'Opéra. Il doit permettre, pour reprendre les termes de la directrice du magasin, le « rajeunissement des espaces de vente<sup>20</sup> » tout en entretenant l'image patrimoniale du magasin. Le sous-sol propose des vêtements, pour les hommes et pour les femmes, quelques bijoux et parfums, des accessoires « modes » (sacs, ceintures, chaussures). On y trouve aussi un petit salon de coiffure, une cafeteria et deux rayons légèrement retirés par rapport au reste de l'étage : le rayon livres et le rayon musique. Ces rayons sont les seuls espaces qui demeurent de l'ancienne configuration (un sous-sol consacré d'une part, à la « vaisselle », et d'autre part, à la « culture »). Le nouveau « sous-sol » associe donc des vêtements pour les jeunes, des livres, une papeterie et de la musique.

Le niveau réunit en un même lieu des vendeurs maison du rayon « culture » disposant d'une ancienneté importante, pour lesquels le produit vendu fonctionne comme un support de l'identité professionnelle, et des vendeurs et démonstrateurs des rayons « vêtements » plus jeunes, souvent recrutés pour la création de l'étage, moins imprégnés de l'univers de travail des grands magasins. Pour cette raison, et cela constitue la première de ses particularités, le sous-sol est un « étage » mixte.

La seconde particularité tient à son image générale, différente de celles d'autres étages du magasin. Il se distingue même radicalement de l'univers du rez-de-chaussée, là où l'agencement est précieux, où les marchandises (maroquinerie, horlogerie, produits de beauté, parfums, etc.) sont vendues dans un écrin de distinction. Le décor du sous-sol ne cherche pas une mise en scène ostentatoire du luxe, contrairement au rez-de-chaussée. Il offre plutôt un décor « industriel », volontairement négligé, cherchant à incarner les cultures urbaines et les jeunes clients qui s'en réclament. En le parcourant, on découvre des graffitis, des conduits d'aération. La musique y est très forte. Les murs sont légèrement gris, comme pourraient l'être les murs d'un bâtiment industriel. Ces éléments de décors servent à démontrer le caractère urbain du lieu, caractère qui est également recherché dans la présentation générale du personnel. Comme c'est souvent le cas dans le monde du commerce, les caractéristiques du personnel respectent ceux de la clientèle ciblée : au sous-sol, le personnel est plus jeune qu'ailleurs et son apparence est

<sup>19</sup> Numéros 16, 18 et 20 du journal interne.

<sup>20</sup> Numéro 16 du journal interne, p 12.

plus « décontractée ». Les vendeurs sont conscients et revendiquent cette « différence ». Lorsqu'Axel, vendeur maison au sous-sol, revient sur son passage à l'étage en question, il insiste sur sa spécificité :

« Par rapport au reste du Bazar de l'Opéra, on avait le droit de s'habiller comme on voulait, de mettre des casquettes et tout. Mais le travail en lui-même et les contacts avec la hiérarchie, je ne dirais pas que c'était plus décontracté qu'ailleurs, même c'était peut-être le contraire. Mais effectivement, on n'avait pas à se prendre la tête le matin pour savoir comment on s'habillait » [Axel, vendeur maison au Bazar de l'Opéra, 27 ans].

La spécificité du sous-sol apparaît avec précision en 2008, lorsque la direction décide de le reconfigurer pour accueillir la section « chaussures » du magasin (les « projets » et « réaménagements » sont fréquents au Bazar de l'Opéra). Cela conduit à une redistribution du personnel au sein du magasin qui inquiète les vendeurs maison. Certains ironisent sur leur affectation à la « perruque », aux « chapeaux », aux « collants », autant de rayons « historiques » du grand magasin qui leur semblent bien différents du sous-sol. Cela dévoile la spécificité du personnel auprès duquel une partie de l'enquête a été menée : un personnel relativement jeune, récemment recruté. Pour certains, le sous-sol est la première rencontre avec le monde des grands magasins. Pour d'autres, des démonstrateurs essentiellement, l'arrivée au sous-sol intervient après une expérience dans d'autres étages du Bazar de l'Opéra ou dans d'autres grands magasins.

Le sous-sol se distingue enfin des autres étages du magasin par la sous-représentation des femmes au sein du personnel par rapport à celle observée dans d'autres étages. Un décompte réalisé en 2007, faisait état d'une répartition quasi égale d'hommes et de femmes. Si l'on devait caractériser le personnel du niveau du magasin où s'est déroulée l'enquête, il faudrait donc rappeler deux éléments : la surreprésentation de jeunes vendeurs et démonstrateurs disposant d'une faible ancienneté, la surreprésentation des hommes (par rapport aux proportions attendues et constatées dans d'autres étages, comme dans l'ensemble du commerce de détail).

C'est donc sur ce niveau que je suis recruté comme caissier pour l'été. Je travaille avec des caissières « titulaires » (dont un homme) et des caissières partageant le même statut temporaire (au sein desquels je suis le seul homme). Les premières sont plus âgées que le reste du personnel de l'étage. La plupart ont au moins trente-cinq ans, à l'exception de trois caissières de vingt-cinq ans qui viennent de terminer leurs études. Le personnel de caisse est relativement indépendant du personnel de vente : les caissiers et caissières travaillent dans des « caisses principales » où peuvent être réalisées toutes les opérations liées à l'encaissement (devises étrangères, bons de réduction, etc.). Au

sous-sol, les caisses sont au nombre de dix. A cela s'ajoutent les autres caisses « vendeurs » disséminées dans tous les stands<sup>21</sup>.

A la fin de mon contrat, en août 2006, je formule à ma responsable de caisse le souhait de continuer de travailler, à l'année, au Bazar de l'Opéra. Je rédige une demande qu'elle transmet aux ressources humaines. Un mois plus tard, j'obtiens un rendez-vous avec le service des ressources humaines. Après un court entretien avec le chargé de recrutement, je passe un test de personnalité appelé JANUS, chargé de mesurer la stabilité de mon tempérament en m'exposant à des questions parfois contradictoires. Je passe ensuite un test de vente, « grandeur nature », sur un rayon que je ne connais pas. Je suis équipé d'un micro permettant au chargé de recrutement d'écouter et d'analyser ma performance. Au cours d'un « *debriefing* », j'apprends que je suis « compétent » et qu'il y a un poste de vendeur à pourvoir au sous-sol du magasin. Avant de me quitter, il appelle la responsable du rayon en question. Celle-ci se présente quelques minutes plus tard pour un entretien à l'issue duquel je suis recruté comme vendeur en CDI, sur le rayon « *urban* » du sous-sol. C'est sur ce rayon que je réaliserai l'ensemble de mes observations.

#### Encadré 5. Le rayon enquêté et son encadrement

Le rayon propose des vêtements pour jeunes hommes et femmes assez « classiques » c'est-à-dire permettant un usage dans des circonstances quotidiennes comme le travail, les réunions familiales, le lycée, etc. La valse des stands conduit à divers changements dans la cohérence du rayon. Des marques de « glisse » (roller, skateboard, surf), puis un stand d'alimentation, investissent les lieux. Les changements concernent la marchandise vendue mais aussi le personnel (employés et encadrement). La volatilité des effectifs du rayon conduit à une forte interconnaissance au niveau de l'étage : les vendeurs se connaissent souvent parce qu'ils ont travaillé ensemble.

Le rayon est géré par une responsable de rayon (RDR) qui a sous son autorité trois responsables de vente (RDV), eux-mêmes responsables d'une équipe d'une dizaine de vendeurs maison. Les tâches qui incombent au RDR sont les suivantes : management, gestion administrative, logistique, animation commerciale, « suivi des indicateurs » de performances commerciales<sup>22</sup>. Les deux RDR qui se sont succédées au cours de ma présence sur le rayon (l'encadrement « terrain » est largement féminin au Bazar de l'Opéra), travaillent depuis un bureau qui, pour ce qui est du rayon de l'enquête, est sur le rayon, au milieu des stands. La RDR partage ce bureau de fortune (deux tabourets, un ordinateur, des tiroirs) avec ses trois RDV. La

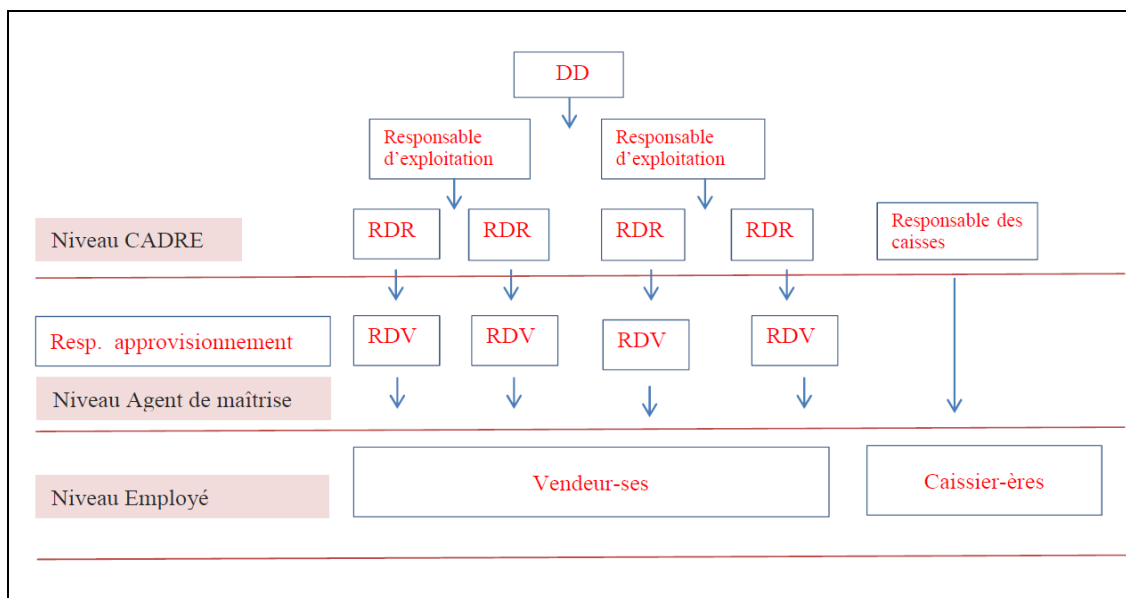
<sup>21</sup> Il s'agit de caisses réservées au personnel de vente présentes sur les stands. Contrairement aux caisses « principales », elles ne sont pas sécurisées par une cabine en plexiglas.

<sup>22</sup> Liste établie par le rapport du Cabinet Technologia réalisé à l'occasion d'une demande du CHSCT des Bazar de l'Opéra, avant la réorganisation des postes, p 19. Cf. cinquième partie de la thèse.

mobilité de ce niveau d'encadrement étant très forte, de nombreux RDV se sont succédés sur le rayon. Ces « managers » partagent une partie des tâches de la RDR, mais leur périmètre d'action porte plus spécifiquement sur le « management » des équipes. Ils doivent relayer, auprès de leur équipe de vendeurs, les informations reçues de la direction quant aux événements commerciaux, aux chiffres d'affaires réalisés et à réaliser, etc. Leur travail se fait sur le « terrain », pour reprendre une formule utilisée par les vendeurs et démonstrateurs, c'est-à-dire cet espace de vente en tant que tel qui, dans une métaphore très goffmanienne, est à l'écart de ce qu'ils appellent le « derrière<sup>23</sup> », coulisse d'une scène que le client méconnaît. Sur le « terrain », les RDV surveillent les vendeurs, les aident lorsque cela est nécessaire, répondent à leurs sollicitations, etc.

En plus des RDR et des RDV, l'encadrement repose sur un échelon supérieur, composé du directeur de département, ou « DD », en charge de l'ensemble du sous-sol, de responsables « d'exploitation » et d'assistant d'exploitation (cf. organigramme ci-dessous). Ces deux niveaux hiérarchiques travaillent dans les « bureaux ». Lorsqu'ils doivent les rencontrer, les vendeurs disent qu'ils « montent ». Mais ils sont aussi ponctuellement présents sur le « terrain » : ils viennent à l'occasion de ce que le personnel de vente nomme des « rondes » ou lors des soldes pour participer à quelques activités (animation micro, pliage des bacs de soldes, etc.). Leurs arrivées sont toujours signalées sur le rayon afin de redresser les corps qui se sont relâchés, interrompre les conversations qui se sont engagées et interpellé un client présent sur le rayon que l'on ignorait jusqu'ici.

Encadré 6. Organigramme de l'étage au Bazar de l'Opéra (avant 2010)



<sup>23</sup> Ce « derrière » ce sont toutes les « régions postérieures » de Goffman (voir GOFFMAN Erving, 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne, Tome 1 La présentation de soi*, Paris, Les Editions de Minuit : 105). Elles ne sont pas tenues d'être cachées du public dans notre cas. Elles sont des régions symboliquement retirées du feu de l'action : le RDR va par exemple « derrière » pour réaliser un travail de logistique sur l'ordinateur. Il ne cesse pourtant pas d'être accessible à la demande des clients

Mon arrivée sur le rayon comme vendeur maison à temps partiel correspond au début de mon enquête de Master 2. C'est précisément à ce moment que je commence à m'intéresser aux vendeurs du grand commerce. Je suis en deuxième année de Master de sociologie et profite de ma position pour réaliser une observation participante *incognito* (septembre 2006- juillet 2007). Je suis alors intéressé par la division du travail entre les vendeurs et les démonstrateurs. Mon enquête se contente d'observations réalisées « *incognito* ». Lors de cette période, je suis un « gars du rayon », pour reprendre l'expression utilisée par Donald Roy pour qualifier sa position d'enquêteur comme opérateur dans un atelier d'usinage<sup>24</sup>. Ma position n'est pas sans problème : observer sans se révéler, c'est se priver d'entretiens, c'est se priver d'interroger directement les enquêtés et donc d'accéder à une partie de leur rapport au travail. Néanmoins, séduit par l'illusion de l'objectivité produite par ma situation de jeune observateur *incognito*, je m'en tiens à ces observations.

Après mon Master 2, je me lance dans la préparation du concours de conseiller principal d'éducation. Je démissionne de mon CDI de vendeur pour m'engager comme surveillant dans un collège. Quelques semaines plus tard, en novembre 2007, on m'octroie une allocation de recherche pour conduire la thèse sur les vendeurs des grands magasins dont j'avais fait le projet, avant de me lancer dans la préparation du concours de conseiller principal d'éducation. Les liens noués dans le magasin tout au long de mon année et demie comme collègue de travail sont toujours forts et je doute que ces quelques semaines passées en dehors du magasin n'aient altéré mon inscription sur ce qui est devenu un « terrain » d'enquête. Néanmoins, ma démission a largement hypothéqué mes chances de me faire employer à nouveau par le grand magasin. Mon retour sur le terrain, sur le même rayon et sous le même statut de vendeur maison est rendu impossible par le contrat qui me lie à l'Université. En effet, le bénéfice d'une allocation de recherche interdit toute activité salariée, ce qui pose quelques problèmes pour la conduite d'une recherche en sociologie du travail<sup>25</sup>.

Pour revenir sur le rayon et mener mon enquête, je parviens à convaincre un de mes anciens collègues démonstrateurs de m'engager comme « stagiaire ». Je lui présente ma demande en mettant en avant un mémoire à faire pour l'université et ma volonté de

---

<sup>24</sup> ROY Donald, 2006, *Un sociologue à l'usine*, Paris, La Découverte : 38.

<sup>25</sup> J'ai pu écouter les remarques de Nicolas Journin à ce sujet à l'occasion d'un séminaire doctoral. Pour conduire son enquête, Nicolas Journin s'est lancé dans une longue procédure auprès du ministère de la recherche au cours de laquelle il cherchait à faire valoir la nécessité de se salarier pour mener à bien son enquête sur les chantiers du bâtiment. Sans être allé aussi loin dans mes démarches j'ai pu constater la relative rigidité d'une règle qui exclut de fait les observations participantes en milieu salarié pour les titulaires d'un contrat doctoral ou d'une allocation de recherche.

« suivre son travail de démonstrateur ». Il est flatté par ma demande et me dit que j'en apprendrai plus sur le sujet en tant que démonstrateur qu'en tant que vendeur « maison ». Après plusieurs semaines d'attente, j'obtiens la signature d'une convention de stage de deux mois avec l'assurance qu'une autre période d'observation sera possible. Je reviens donc sur le « terrain » sous un statut différent, passant de vendeur maison à démonstrateur. Mais je reste sur le même rayon, au même comptoir et vend sensiblement les mêmes articles. Je suis ainsi en mesure d'observer le travail de la vente dans des conditions stables et je peux profiter d'une situation ethnographique intéressante : j'observe un espace social d'interconnaissance qui se raconte, se commente et où les interdépendances entre les individus sont identifiables. Il y a une forme de continuité avec mon travail précédent qui m'assure une cohérence dans mes observations. Enfin, je ne compromets pas ma place dans cet espace social. En effet, aux yeux de plusieurs de mes collègues, je reste un travailleur comme les autres, étudiant à la présence intermittente. A ceux qui s'interrogent sur mon changement de statut, Sébastien qui était déjà mon informateur sans le savoir pour mon mémoire, explique que je fais un « stage de vente ». Cette appellation judicieuse laisse un flou sur mes activités. Pour l'heure, je suis un stagiaire venu aider Sébastien sur son stand pour la période de soldes. Mes responsables, que j'avais quittés trois mois plus tôt, ne m'interrogent pas sur mon retour. Pourtant, pour un étudiant en master de sociologie, le « stage » de vente est une justification peu probante. Mais celles et ceux qui me savaient vendeur maison « étudiant », sans en savoir plus sur le contenu de ces études, en déduisent que je suis en BTS. En fait, cette facilité dans le changement de statut laisse entrevoir une dimension essentielle de l'enquête ethnographique : dans le quotidien des observés, le statut que donne l'organisation (dans ma situation je suis « démonstrateur ») compte plus que les motivations qui expliquent ma présence. Il me semble ainsi que de nombreux enquêtés sont indifférents à ma présence, ou au mieux, pas plus soupçonneux de mes intentions que de celles des autres démonstrateurs. D'un point de vue éthique cette démarche est discutable : si l'on s'en tient aux faits, je ne suis pas honnête avec mes enquêtés. Peut-être aurais-je dû, dès le départ, dire à tous mes collègues (et pas seulement à ceux qui s'interrogent sur mon retour dans le rayon), que ma présence visait l'observation de leur travail et le recueil des jugements qu'ils portent sur leur travail. Je m'accommode pourtant de cette situation, estimant que pour l'heure, maintenir des conditions d'observations participantes *incognito* est un moyen d'accéder à des informations pertinentes. Mieux encore, je me satisfais d'un nouveau statut octroyant une forme de « droit » à l'observation : celui de travailleur en formation, « stagiaire » tenu d'observer les gestes du travail et de les reproduire.

En tant que vendeur « maison » salarié, j'ai travaillé de septembre 2006 à juillet 2007 à raison de quatorze heures par semaine les lundis et jeudis. Lorsque je reviens comme démonstrateur stagiaire, je réalise quatre stages : un de deux mois et trois d'un mois. Lors de ces stages en tant que démonstrateur, j'essaie de faire varier les jours travaillés et de couvrir des périodes de l'année différentes pour neutraliser des effets de « période » de travail. En revanche, mes horaires restent stables : de dix heures à dix-neuf heures. Je participe au travail du rayon, contribuant peut-être un peu plus que les autres démonstrateurs aux tâches du rayon afin d'aider mes collègues vendeurs maison que je viens de quitter pour devenir démonstrateur.

En plus de venir travailler sur des périodes définies, je viens régulièrement discuter avec mes collègues, certains mois plusieurs fois par semaines. Mes allées et venues sur le rayon interrogent certains de mes collègues, pour qui la fréquentation du magasin est strictement cantonnée au temps de travail. L'un d'entre eux me dit ainsi : « tu es là pour travailler ? Avec toi on ne sait jamais ! ». Cette remarque indique que ma présence n'est plus aussi banale qu'elle ne pouvait l'être lorsque j'étais vendeur maison et observateur *incognito*. Elle dévoile aussi quelques-unes des difficultés produites par la situation d'enquête.

Ces difficultés naissent lors de mon dernier stage. Je décide alors de me « découvrir » afin de réaliser des entretiens avec mes collègues. Je souhaite les interroger sur ce que j'ai vu, obtenir des informations sur leur rapport au travail et leurs trajectoires. Il me semble que ces entretiens avec des collègues que je connais depuis longtemps ou depuis quelques semaines, qui ont pris part à de nombreuses situations de travail que j'ai observées, qui se connaissent entre eux, pourraient enrichir ma connaissance de leur condition professionnelle. Je dévoile donc mon enquête avec l'espoir de m'entretenir avec de nombreux collègues. La plupart de mes proches collègues savent que je fais un « mémoire » sur la vente. Ils m'accordent un entretien comme ils rendraient un « service ». Tatiana, par exemple, est « ravie » de rendre service à un « étudiant ». Elle sait « ce que c'est », son frère est étudiant. Avec d'autres, je dois expliciter ma position de « stagiaire »<sup>26</sup>. Comme d'autres travailleurs d'exécution, mes collègues ne sont pas disposés à investir leur temps hors travail pour discuter du travail. Je ne peux donc réaliser des entretiens sur un temps de repos qu'avec deux enquêtés, Sébastien et Pauline. Avec eux, les entretiens sont longs et répétés. Les

---

<sup>26</sup> Jean Peneff rappelle ainsi l'importance de la manière dont on dévoile ses intentions d'enquête : « la présentation des arguments, le plaidoyer pour le droit scientifique à l'observation doivent être pesés car ils sont des conséquences pour la suite de la démarche », PENEFF Jean, 1992, *L'hôpital en urgence*, Paris, Métailié : 244.



autres répondent à mes questions sur leur temps de déjeuner : je mange avec eux à la cantine, dans un parc ou dans un café. Cela conduit souvent à des entretiens courts, environ une heure mais qui se poursuivent la plupart du temps sur la route du retour au magasin, dans les vestiaires et finalement sur le stand lorsque l'affluence des clients se tarit.

Je réalise dix-sept entretiens avec mes collègues « proches » dans ces conditions, neuf avec des vendeurs maison, huit avec des démonstrateurs. L'exercice est parfois périlleux. En effet, dans certains cas, je formalise une conversation que j'ai déjà eue avec eux sur le rayon. Ils peuvent alors réaliser que mes questions d'alors étaient déjà motivées par la réalisation de mon enquête. Je crains de voir mon « capital sympathie » accumulé au cours des deux années de présence intermittente au travail à leur côté, rogné par une image de calculateur froid et « cynique<sup>27</sup> ». C'est donc dans ce contexte que je conduis les entretiens avec mes collègues les plus proches : avec le souci constant de ne pas me transformer en « profiteur »<sup>28</sup>.

Mais les effets « néfastes » de ce passage d'une enquête à couvert à une enquête à découvert sont à modérer. Il me semble que dans des contextes de travail, qui plus est lorsque l'enquêteur s'inscrit durablement sur son terrain, l'identité d'enquêteur est secondaire par rapport à celle de travailleur. C'est l'obligation de « prendre part », de « faire partie » de la situation au même titre que les autres, qui me permet de me découvrir sans trop de dommage. Néanmoins, de fait, ce nouvel état de l'enquête modifie les relations que j'entretiens avec mes enquêtés. Je ne suis plus seulement un collègue pour mes collègues mais aussi un enquêteur. Eux-mêmes ne sont plus seulement des collègues pour moi mais aussi des enquêtés. Mais il me semble que l'enquête continue « à se faire » et que, à condition de pratiquer une analyse réflexive, elle peut se faire sans heurt pour la qualité des données recueillies. Cela suppose une interrogation constante sur la situation d'enquête. Il ne s'agit pas de tomber dans l'illusion d'une situation observée intouchée. Elle est de fait touchée par ma présence. Elle l'est encore plus lorsque ma présence prend les atours d'une observation scientifique aux yeux de mes collègues. Alors, comme l'indique Pierre Fournier, « de réels risques de contrôle de l'information existent là aussi, ne serait-ce que dans le choix

---

<sup>27</sup> SCHWARTZ Olivier, 1990, *Le monde privé des ouvriers*, Paris, PUF : 55. Voir aussi les dangers inhérents à l'observation participante décrits par Erving Goffman : « La technique d'observation participante du sociologue implique elle aussi un certain degré d'infiltration. Même lorsque la population étudiée est prévenue, elle ne sait pas exactement quels sont les faits qui intéressent le plus le sociologue, et par conséquent quelles apparences risquent d'être discréditées », GOFFMAN Erving, 1974, *Les cadres de l'expérience*, Paris, Les Editions de Minuit : 174.

<sup>28</sup> SCHWARTZ Olivier, 1990, *op.cit.* p 53.

des aspects présentés ou laissées dans l'ombre<sup>29</sup> » par les enquêtés. Parce que je ne suis plus seulement un collègue aux yeux de mes enquêtés, je dois interroger les informations qui me sont délivrées ou cachées. Qui dit quoi ? Pourquoi ? Lorsque je me dévoile, je dois me demander si ce qui m'est raconté l'est en raison de mon statut d'enquêteur. Sébastien, qui devient rapidement mon « informateur », est flatté lorsque je lui demande si je peux réaliser mon enquête à ses côtés pour comprendre le travail de la vente. Il se donne le rôle de modèle, estimant que sa position de maître de stage fait de lui un initiateur. Cela l'amène, visiblement, à opérer une sélection dans les tâches qui « méritent », à ses yeux, d'être vues. Il filtre ce que je peux observer en provoquant certaines situations, racontant certaines anecdotes et plus généralement en se mettant en scène sur le terrain<sup>30</sup>. Par ailleurs, au nom de ce que l'on analysera par la suite comme une division du travail en démonstrateur et vendeur maison, Sébastien me tient à bonne distance de tâches que je réalisais en tant que vendeur maison et que je souhaite observer à nouveau. Pour les réaliser et donc observer la manière dont mes collègues les réalisent, il faut que lui-même accepte de les faire. Je suis finalement pris dans les rapports de force internes à l'entreprise.

Ces précautions dans l'interprétation sont également nécessaires lors de situations observées auprès d'autres collègues. Avec eux, je dois aussi me demander : pourquoi telle situation m'est ouverte, telle histoire racontée, telle remarque prononcée ? Je dois me faire une idée de la manière dont me perçoivent mes enquêtés, selon leur proximité avec mes deux informateurs privilégiés, Pauline et Sébastien, selon l'ancienneté de nos relations (me connaissent-ils depuis que je suis caissier dans le magasin ?) etc. Finalement, en dévoilant mes intentions d'enquête pour m'entretenir avec mes collègues, je transforme la situation sociale observée depuis deux ans en une scène sociale partiellement jouée à mon intention.

Mais ces précautions, je dois également les prendre vis-à-vis de mes propres réactions face aux situations rencontrées. Mets-je au centre de mes interrogations des « sensations » ? Mon intérêt pour certaines dimensions du travail, comme la pénibilité du travail debout, vient-elle de ma trop faible résistance ? Que valent les thèmes dégagés par l'observation ? Parce que le corps est un outil dans le recueil des données, parce que c'est par une empreinte sur le corps que les données sont recueillies, les qualités de ce corps peuvent conduire à une mise en avant, ou au contraire, à une relégation de certaines dimensions de la tâche, comme la pénibilité physique du

---

<sup>29</sup> FOURNIER Pierre, 2001, « Attention dangers ! Enquête sur le travail dans le nucléaire », *Ethnologie Française*, 31,1 : 71.

<sup>30</sup> Voir à ce sujet BECKER Howard Saul, 1958, « Problems of inference and proof in participant observation », *American Sociological Review*, 23, 6: 652-660.

travail<sup>31</sup>. Les entretiens réalisés pendant et après l'observation participante m'ont permis de juger de ces effets de surinterprétation et de mésinterprétation. L'observation des corps de mes collègues confrontés à la tâche, laissant transparaître leurs difficultés et émotions, m'a également permis d'ajuster l'importance des questions que je me posais.

## **2.2. PREMIER ÉLARGISSEMENT: ENTRETIENS AVEC D'AUTRES VENDEURS ET DÉMONSTRATEURS EN GRAND MAGASIN**

La fin de mon observation participante est contrainte, en février 2009, par la réorganisation de l'étage sur lequel je travaille : les chaussures prennent la place des vêtements et le personnel est éclaté sur les multiples rayons du magasin. Certains vendeurs ou démonstrateurs suivent les marques pour lesquelles ils travaillent au quatrième étage du magasin, où la direction a tenté de reproduire, en plus petit, le sous-sol. Mon informateur, Sébastien apprend son licenciement. Il me semble alors que les conditions d'enquête ne sont plus favorables à la poursuite du travail d'observation. Je clos alors ce chantier de la thèse et concentre mes efforts sur la recherche d'entretiens avec des employés en dehors du sous-sol et en dehors du Bazar de l'Opéra, afin de donner à l'enquête une portée plus générale. Je cherche aussi à obtenir des informations sur d'autres grands magasins.

Je réalise d'abord quatre entretiens avec des employés de vente d'autres étages (une démonstratrice, trois vendeurs maison) et un entretien avec une RDV du Bazar de l'Opéra. Certains me sont présentés par des collègues. J'en sollicite d'autres directement en me présentant dans leur rayon. C'est auprès de ces employés du magasin que je ne connais pas que j'essuie le plus de refus. Ces refus sont souvent motivés par un manque de temps. D'autres ne voient pas ce qu'il peut y avoir d'intéressant dans leur journée de travail. D'autres encore ne souhaitent pas participer à ce qui peut être vu comme une invitation à dénoncer l'entreprise. Mes échanges avec eux me rappellent que ma position dans le magasin a légèrement changé. Certains me disent ainsi « ah c'est toi le journaliste », « ah c'est toi qui pose des questions », « ah c'est toi qui filme »<sup>32</sup>. Le fait que je « pose des questions » et que j'enregistre les propos questionne ces travailleurs gênés par les questions et surtout par cet enregistreur qui donne un statut tout à fait particulier à leurs propos. Ces difficultés me conduiront à solliciter les sections

---

<sup>31</sup> Voir à ce sujet FOURNIER Pierre, 2001, *op.cit.*, p76.

<sup>32</sup> En réalité je ne filme pas mais utilise un enregistreur vocal.

syndicales pour recueillir des informations et des documents sur le magasin, puis, pour rencontrer des employés de vente.

Je réalise ensuite dix entretiens avec des vendeurs et des démonstrateurs de trois autres grands magasins parisiens, les Grandes Arcades, les Halles de Paris et le Miroir Doré<sup>33</sup>. Je rencontre trois vendeuses et deux vendeurs des Grandes Arcades ; deux vendeuses, une démonstratrice à la retraite des Halles de Paris, une démonstratrice du Miroir Doré. Je rencontre également une vendeuse maison dans un Bazar de l'Opéra de l'est de la France. Je réalise aussi trois entretiens avec des RDV (deux aux Grandes Arcades, une au Bazar de l'Opéra). Ces entretiens profitent d'un appui syndical. Les délégués syndicaux rencontrés m'introduisent auprès de leurs collègues de rayon, syndiqués ou non.

### **2.3. DEUXIÈME ÉLARGISSEMENT À VOCATION COMPARATIVE.**

Par ailleurs, j'ai également réalisé quatorze entretiens avec des salariés concernés par la vente mais ne travaillant pas dans un grand magasin. J'ai ainsi rencontré une vendeuse travaillant dans une boutique et deux responsables de boutique (salariés), cinq vendeurs et une vendeuse travaillant dans un magasin spécialisé (sport, bricolage, chaussure, informatique), trois vendeuses et un vendeur H&M, une vendeuse fleuriste dans la grande distribution. Ces entretiens ont été motivés par une intention comparative. Certains ont été réalisés avec des travailleurs qui partagent un contenu de travail proche de celui des employés de la vente en grand magasin. Il s'agit de salariés engagés dans une activité de vente importante dans des magasins de « bonnes factures ». D'autres ont été réalisés avec des employés de la vente engagés dans des magasins éloignés des grands magasins, connus pour leur forte rationalisation et la part substantielle de manutention qu'ils laissent à leurs salariés.

Enfin, j'ai réalisé des entretiens (n=11) avec des individus qui ne sont pas engagés dans l'activité de vente. Ils occupent une position essentielle dans son organisation mais n'y participent pas directement. Il s'agit d'individus rencontrés afin de recueillir des informations générales sur les magasins, le secteur, sur la politique de l'entreprise (expliquant par exemple le statut juridique des démonstrateurs). J'ai ainsi rencontré une déléguée du personnel travaillant comme hôtesse d'accueil au service détaxe du Bazar de l'Opéra, un acheteur aux Halles de Paris (délégué du personnel), une caissière dans un Bazar de l'Opéra de l'est de la France (déléguée du personnel), un vendeur délégué

---

<sup>33</sup> Noms de grands magasins fictifs.

du personnel dans un magasin spécialisé du sud de la France, une employée au service administratif des Halles de Paris (déléguée du personnel), une « merchandiseuse » au Bazar de l'Opéra (déléguée du personnel), un électricien aux Grandes Arcades (délégué du personnel), un juriste au Bazar de l'Opéra, un employé au service comptabilité aux Halles de Paris (délégué du personnel), un responsable de vente du Miroir Doré détaché à la fédération des services de la CFDT, une ancienne vendeuse du Miroir Doré secrétaire fédérale responsable du commerce non alimentaire chez FO, le secrétaire de la section d'un syndicat des Grandes Arcades. Ces relations étroites avec les sections syndicales du Bazar de l'Opéra et d'autres grands magasins parisiens m'ont permis de recueillir de nombreux documents : comptes rendus de comité d'entreprise, rapports réalisés par des cabinets d'expertise, journaux internes, documents utilisés par les managers, de bilans sociaux, plaquettes de formation et autres documents (classifications, grilles de rémunération et des primes, documents de préparation à la réorganisation du magasin, etc.). Elles m'ont aussi permis d'assister à la « coordination nationale » de tous les délégués syndicaux d'un syndicat important au Bazar de l'Opéra qui a eu lieu à Biarritz. Pendant deux jours, j'ai pu suivre les débats touchant à la politique salariale du Bazar de l'Opéra.

La plupart des entretiens furent réalisés sous la contrainte du temps de travail. Les enquêtés ont accepté de répondre à quelques questions à condition de ne pas trop malmener leurs activités extra-professionnelles. Ils ont eu lieu avant le début de la journée de travail, pendant la journée, au cours du déjeuner, cela contraignant le plus souvent à un temps court : une heure ou une heure et demie de discussion, rarement plus. Il a donc souvent fallu aller à l'essentiel, au risque de se passer de certaines informations, au risque de ne pas pouvoir aller jusqu'au bout de la conversation, au risque d'aller trop vite. Nous étions souvent interrompus par un coup de téléphone (la pause déjeuner étant aussi un moment où l'on prend des nouvelles du dehors), par des regards insistants sur la montre qui rappelle la fin de la pause, etc. Il s'agit ici de contraintes propres à l'enquête en milieu professionnel. J'ai parfois pu les détourner avec certains enquêtés, ceux dont j'étais le plus proche. C'est d'ailleurs avec eux que j'ai réalisé des entretiens répétés (Geoffroy, Sébastien, Pauline, Christophe). Par ailleurs, le poids de ces contraintes temporelles fut aussi allégé grâce à l'observation participante qui me donnait accès, sous une autre forme, à des informations sur les enquêtés.

Enfin, toujours dans une perspective comparative, j'ai procédé à l'exploitation secondaire des enquêtes Emploi 2007 et DADS 2007<sup>34</sup>.

Encadré 7: Précisions sur l'exploitation secondaire des enquêtes Emploi 2007 et DADS 2007.

L'enquête Emploi est « réalisée en continu sur toutes les semaines de l'année pour la métropole. Son échantillon est partiellement renouvelé chaque trimestre. Les résultats sont exploités chaque trimestre. Environ 38000 ménages répondent chaque trimestre, soit autour de 72000 personnes de 15 ans ou plus<sup>35</sup> », dont plus de 1500 vendeurs (hors vendeurs alimentation). J'ai exclu de l'analyse des données les vendeurs en alimentation, estimant qu'ils étaient, en raison de leur surreprésentation dans les hypermarchés, trop éloignés du type de magasins fréquentés par les vendeurs rencontrés lors de l'enquête de terrain. Les données analysées à partir de l'enquête Emploi sont pondérées d'après les consignes données par l'INSEE. Cette enquête donnant des indications fines sur l'origine sociale, le niveau de diplôme, la profession du conjoint, permet, d'une part, d'avoir une vue d'ensemble sur la population des vendeurs (et de les comparer avec d'autres catégories socioprofessionnelles comme les employés de bureau) et, d'autre part, d'observer la distribution des vendeurs (d'après leurs propriétés sociales et leurs conditions d'emploi) selon le type de produits vendus.

« La déclaration annuelle des données sociales (DADS) est une formalité déclarative que doit accomplir toute entreprise employant des salariés [...]. Dans ce document commun aux administrations fiscales et sociales, les employeurs, y compris les administrations et les établissements publics, fournissent annuellement et pour chaque établissement, la masse des traitements qu'ils ont versés, les effectifs employés et une liste nominative de leurs salariés indiquant pour chacun, le montant des rémunérations salariales perçues<sup>36</sup> ». Les données de l'enquête DADS sont pondérées à l'aide du coefficient de pondération proposée par la documentation fournie avec la table des données. J'ai pu, grâce à ces données, isoler précisément les vendeurs des grands magasins parisiens. Les variables contenues dans la table permettent en effet de regrouper des individus d'après des critères précis : lieu de travail, nomenclature d'activités française (NAF), convention collective, PCS, etc. En combinant ces quatre critères, par exemple (Paris, convention collective des grands magasins et des magasins populaires, NAF « 521H », PCS 553b), on peut réaliser des analyses sur la population des vendeurs de grands magasins parisiens.

<sup>34</sup> Exploitation pour laquelle j'ai reçu l'aide et les mille précieux conseils de Muriel Letrait. Je la remercie.

<sup>35</sup> CHEVALIER François, MACARIO-RAT Isabelle, MANSUY Anne, 2008, « Une photographie du marché du travail en 2007, résultats de l'enquête Emploi », INSEE Première, 1206 : 4.

<sup>36</sup> Source INSEE (rubrique définitions et méthodes).

Les données citées dans la thèse sous les termes « Source Enquête Emploi 2007 » ou « Enquête DADS 2007 », sans autre précision, sont issues des exploitations secondaires que j'ai réalisées de ces enquêtes.

#### Encadré 8. Présentation synthétique du dispositif d'enquête

##### **Périodes d'observation participante au Bazar de l'Opéra**

- De juin 2006 à fin août 2006 (comme caissier)
- Du 11 septembre 2006 à la fin du mois de juillet 2007 (comme vendeur maison) :  
Les lundis (9h30-19h30) et jeudis (9h30-14h).
- Du 5 février au 3 avril 2008 (comme démonstrateur) :  
Les mardis et jeudis (10h-19h).
- Du 11 juin au 5 juillet 2008 (comme démonstrateur) :  
Soldes. Mercredis et samedis (10h-19h).
- Du 8 au 24 octobre 2008 (comme démonstrateur) :  
Période de promotion. Vendredis et samedis (10h-19h).
- Du 2 décembre au 21 décembre 2008 (comme démonstrateur) :  
Période de Noël. Les mardis, mercredis et samedis 10h-19h

##### **Observations lors de séminaires syndicaux**

- Séminaire annuel de la CFDT « Bazar de l'Opéra », Biarritz, juin 2011 (deux jours)
- Séminaire annuel du « Syndicat commerce CFDT Île de France », 2010 (une journée).

##### **Entretiens (58)**

- 17 entretiens avec des employés de la vente (démonstrateur/vendeur) de l'étage observé
- 14 entretiens avec des employés de la vente des autres étages et d'autres grands magasins
- 3 entretiens avec des RDV.
- 14 entretiens réalisés avec des employés de la vente du commerce en général
- 10 entretiens réalisés avec des « informateurs » sur les grands magasins et le secteur du commerce de détail (syndicaliste, juriste, etc.)

##### **Exploitation statistique :**

- Enquête Emploi 2007
- DADS 2007

## 2.4. DE L'ÉCHANTILLON PRODUIT PAR L'ENQUÊTE.

La composition de la population enquêtée, constituée à la fois des individus « entretenus » et des individus « observés », est singulière. Je dresse dans le tableau suivant quelques une de ses caractéristiques principales. Ce tableau ne présente que les individus avec lesquels j'ai réalisé un entretien. Tous les autres individus « de l'observation » seront présentés au fur et à mesure, quand ils seront partie prenante d'une situation relatée.

Tableau 3 : Catégorie professionnelle, âge et sexe de l'échantillon général (hors représentants syndicaux, n=48).

<b>Effectif: (n=48)</b>	<b>Catégorie professionnelle</b>	<b>Age des vendeurs et démonstrateurs et grands magasins</b>
Hommes n= 21 (dont syndiqués : 4)	Agent de maîtrise et cadre : 2 Employé: 19 (dont 10 vendeurs maison, 3 démonstrateurs, 6 vendeurs du grand commerce)	50 ans et + : 2 40-49 ans : 1 30-39 ans : 4 20-29 ans : 6 - de 20 ans : 0 Moyenne d'âge : 32 ans.
Femmes n= 27 (dont syndiqués : 6)	Agent de maîtrise et cadre : 3 Employé : 24 (dont 11 vendeuses maison, 6 démonstratrices et 1 démonstratrice retraitée, 5 vendeuses du grand commerce, 1 vendeuse de boutique)	50 ans et + : 3 40-49 ans : 2 30-39 ans : 10 20-29 ans : 12 - de 20 ans : 0 Moyenne d'âge (retraitée exclue) : 33 ans.

Ce tableau fait apparaître une surreprésentation d'hommes dans l'échantillon de l'enquête par rapport aux taux observés aussi bien dans l'ensemble de la catégorie professionnelle « employés de la vente » que dans le magasin enquêté » (cf. sur ce point le I.1.2.1. de ce même chapitre). Cette surreprésentation des hommes qui pèse de tout



son poids dans les analyses suivantes peut étonner. Elle tient essentiellement à quelques spécificités de l'enquête, notamment celle par entretiens, et plus exactement celle par observation participante, première du point de vue de la chronologie de l'enquête.

Si les femmes sont très nombreuses au sein du personnel de vente dans la plupart des rayons, dont les plus exposés du rez-de-chaussée qui proposent des produits « vitrines » du magasin (beauté, maroquinerie, bijoux), sur d'autres rayons les hommes sont nombreux. Sans être majoritaires, ils composent une fraction importante du personnel, notamment au sous-sol du magasin où l'enquête s'est déroulée. Créé au début des années 2000, le sous-sol a conduit au recrutement de nombreux jeunes salariés. Revenant sur ce recrutement, plusieurs d'entre eux m'ont confié l'importance qu'avaient accordée les ressources humaines à la présence d'un personnel masculin. Si l'on prend le niveau le plus « micro » sur lequel repose la thèse (l'observation du travail sur quelques stands), les hommes sont même majoritaires. Cela s'explique par la nature des produits vendus sur le rayon et sur le stand : les stands ne proposaient à l'origine du rayon que des vêtements pour les « hommes », avant de se diversifier et de proposer quelques vêtements pour les femmes, tout en conservant une nette spécialité masculine. Dans le magasin, une rapide observation de la distribution sexuée du personnel selon les articles vendus, permet de comprendre que le « sexe » du vêtement vendu a une incidence sur le sexe du personnel. Mon recrutement comme vendeur maison au rayon « homme » du sous-sol en témoigne.

Pour cette raison, j'ai observé plus de « vendeurs » effectuant leur travail que de « vendeuses ». Ces singularités propres à l'observation participante ont eu une incidence directe sur le recrutement des enquêtés rencontrés lors d'entretiens. J'ai tenté de corriger cet effet de lieu en m'entretenant avec des vendeuses maison d'autres magasins. Cette tentative fut peu fructueuse car elle a supposé d'en passer par des ressources syndicales. Or, j'ai rencontré plus de représentants syndicaux que de représentantes.

Cet aspect de l'échantillon constitue une limite importante de l'enquête. Si la surreprésentation des femmes au sein des employés de la vente m'a conduit à être attentif aux effets de genre dans les dimensions du travail et de l'emploi, la singularité de l'échantillon présenté ici m'a contraint à ne pas faire du genre une dimension centrale de l'analyse. Certaines des analyses proposées ici contribuent à déchiffrer les rouages de l'assignation sexuée du travail de vente en magasin. D'autres recourent à des travaux historiques et sociologiques pour éclairer la dimension genrée du travail, dès que les données réunies la font apparaître. Mais, parce qu'elle a été conduite auprès d'un public singulier, résultat d'une configuration d'enquête singulière, l'enquête

ethnographique qui supporte cette thèse n'a pas fait du genre des enquêtés le pivot de l'analyse. Sans jamais perdre de vue son importance, elle ne l'a pas placé au centre.

C'est au nom de cette particularité de l'enquête que j'ai retenu le terme « vendeur » plutôt que celui de « vendeuse » pour nommer la population étudiée. En dépit de la présence majoritaire des femmes parmi les employés de la vente, l'usage du masculin pour qualifier la population étudiée a été conservé, au nom d'une singularité propre à l'enquête et comme il est malheureusement d'usage en Français lorsqu'il s'agit de nommer des populations mixtes, quand bien même les femmes y sont surreprésentées et souvent majoritaires.

La part importante des 20-29 ans s'explique par le lieu dans lequel j'ai travaillé. Cet étage a recruté un personnel jeune dans le but d'ajuster l'âge du personnel à celui de la clientèle. Ils composent donc la classe d'âge la plus représentée dans l'enquête : un tiers de mon échantillon général est âgé de moins de 29 ans. Je ne mènerai donc pas ici une comparaison par génération d'employés. Cette comparaison, dont l'intérêt est certain au regard de la présence dans le magasin d'un personnel disposant d'une ancienneté importante, s'est dérobée sous les contraintes de l'enquête : c'est principalement avec des jeunes vendeurs que j'ai travaillé. On verra dans la cinquième partie de la thèse tout l'intérêt d'une enquête où les jeunes sont surreprésentés.

La part des démonstrateurs est inférieure à celle estimée par les acteurs du secteur et par les bilans sociaux. Cet écart tient à mon inscription sur le terrain : les liens tissés en tant que vendeur furent plus facilement mobilisables que ceux tissés en tant que démonstrateur. Le recrutement par les syndicats est aussi un élément d'explication dans la mesure où le taux de syndicalisation chez les démonstrateurs est faible. Les salariés rencontrés par l'intermédiaire de leur activité syndicale étaient donc pour la plupart des vendeurs « maison ».

Le recrutement par le canal syndical éloigne cet échantillon d'un échantillon « moyen » : le taux de syndicalisation y est bien plus fort que dans le reste de la population des employés de commerce. Les contraintes d'enquête dans le monde du commerce conduisent souvent à en passer par les syndicats. Ces derniers sont importants car ils sont souvent disposés à fournir de nombreux documents essentiels à l'enquête. Ce fut le cas pour cette thèse, la plupart des responsables de section rencontrés se sont montrés très actifs dans la recherche. La part des syndicalistes dans mon échantillon est donc à la fois un biais dont il faudra tenir compte et une condition nécessaire à ce travail ethnographique.

Le travail de terrain ne peut prétendre à la même exigence de « représentativité » que le travail statistique. La singularité de mon échantillon découle de son inscription dans un contexte donné. J'ai tenté d'en corriger les plus gros défauts (surreprésentation des hommes) en m'entretenant avec des enquêtées hors du lieu d'enquête. Hélas, la recherche d'enquêté(e)s ne se fait pas sans contraintes. Ce monde des salariés d'exécution peu qualifiés n'est pas toujours disposé à « parler »<sup>37</sup> (par manque de temps, par crainte de représailles mais aussi plus simplement par doute devant l'intérêt du propos qui pourrait être tenu). Aussi, refuser un entretien au nom des effets de distorsion qu'il produit sur l'échantillon me semblait difficile. Le travail qui suit assume ses écarts à la norme statistique au nom de son ancrage empirique : la distribution des enquêtés ne répond pas aux exigences de la représentativité. Mais les choses dites, vues, écoutées, les choses que les enquêtés ont soulignées ou cachées, n'en sont pas moins véritables.

---

<sup>37</sup> Comme le fait remarquer avec justesse Mathias Waelli dans son ouvrage sur les caissières, WAELLI Mathias, 2009, *op.cit.*, p 53.

### **III. ENQUÊTER DANS UN MAGASIN, QUELQUES REMARQUES.**

L'observation participante est la méthode qui m'a semblé la plus pertinente au regard des objectifs de recherche que je m'étais fixés. Je souhaitais rendre compte de la condition professionnelle de vendeur en grand magasin. Il me semblait nécessaire de m'engager sur le terrain, écoutant en cela les conseils de Jean Peneff jugeant « impératif<sup>38</sup> » d'analyser par observation participante ce type de métier de service. Je comptais respecter les quatre principes qu'il énonce pour conduire une observation participante: présence prolongée, « prise d'un rôle fonctionnel reconnu utile ou justifié par le milieu étudié », attention portée à « l'autonomie » et à « l'ennui » plutôt qu'à « l'événement », attention portée au recueil des informations<sup>39</sup>. Cette attention au banal et au non spectaculaire était motivée par le souhait de « partir du terrain ». En effet, comme le souligne Olivier Schwartz, « le premier objet de l'enquête n'est pas de répondre à des questions mais de découvrir celles que l'on va se poser, et il faut, pour cette simple découverte, du temps : le temps de comprendre où sont, dans l'univers des enquêtés, les problèmes et les enjeux<sup>40</sup> ». Je souhaitais « observer et écouter [...] et non [...] interroger<sup>41</sup> » les individus qui constituaient ma population d'enquête afin de saisir leur propres catégories et systèmes de classement et « faire accéder le lecteur à l'univers symbolique d'une ou plusieurs des catégories d'acteurs étudiés en dégagant les logiques sociales qui s'incarnent dans leurs comportements<sup>42</sup> ».

#### **3.1. DES DIFFICULTÉS DE L'OBSERVATEUR CLIENT**

Pour mener cette observation participante, j'ai préféré l'entrée du personnel à l'entrée de la clientèle. Cela pour deux raisons. La première tient au fait que le contexte du magasin offre peu la possibilité de prendre une posture d'observation détachée. Observer en tant que client, en respectant toutes les précautions nécessaires, c'est

---

<sup>38</sup> PENEFF Jean, 1995, « Mesure et contrôle des observations dans le travail de terrain », *Sociétés contemporaines*, 21 : 128.

<sup>39</sup> PENEFF Jean, 1992, *L'hôpital en urgence*, Paris, Métailié : 232.

<sup>40</sup> SCHWARTZ Olivier, 1993, « L'empirisme irréductible » postface de *Le hobo*, Nels Anderson, Paris, Nathan : 281.

<sup>41</sup> WEBER Florence, 1989, *Le travail à-côté*, Etude d'ethnographie ouvrière, Paris, EHESS : 21.

<sup>42</sup> CHAPOULIE Jean Michel, 2000, « Le travail de terrain, l'observation des actions et des interactions et la sociologie », *Sociétés Contemporaines*, 40 : 5-27.

prendre le risque d'être repéré par le magasin. Rentrer dans un magasin c'est immédiatement se voir projeter des intentions d'achat assez éloignées de la stricte contemplation. La contemplation statique attire l'attention du personnel chargé de surveiller le comportement des clients : les vigiles. J'en ai fait l'expérience dans un grand magasin où je venais régulièrement observer le travail des vendeurs. J'ai très vite remarqué que les vigiles me regardaient et surveillaient mes déambulations. J'étais devenu suspect. En tant que vendeur et caissier, j'ai entendu certains de mes collègues déclarer que les clients qui revenaient régulièrement sans faire d'achat étaient des « pervers ». C'est ainsi que les caissières appelaient deux clients réguliers. En dépit de la présence de nombreux touristes dans le magasin, qui sont eux légitimes dans une attitude de contemplation et d'observation (mais qui ne viennent qu'une fois), la posture d'observation est difficile à tenir dans un magasin. Si le magasin est un bien un lieu « public », on peut difficilement se permettre d'y stationner sans objectif.

La seconde raison tient au fait qu'observer un rayon comme client, dans un grand magasin, et j'en ai fait l'expérience un jour de soldes, c'est faire la même expérience que Michèle de La Pradelle à son arrivée au marché de Carpentras : la densité et la variété des phénomènes observables rendent difficiles toute observation. On peine à savoir par « quel bout s'y prendre<sup>43</sup> ». L'immensité des lieux, la densité de la population et des marchandises, la rapidité avec laquelle les interactions se nouent et se dénouent, la vitesse des flux, etc., tout cela m'a amené à en venir à la conclusion suivante : il faut faire des choix, réduire l'espace observé et surtout se contenter d'un poste d'observation actif. Ce choix s'est porté sur un poste d'observation de travailleur, au sein d'un rayon, unité réduite mais fonctionnant comme la métonymie d'un espace plus important et comme une unité cohérente organisée autour d'un personnel qui assure son fonctionnement.

### **3.2. UNE PARTICIPATION OBSERVANTE PLUTÔT QU'UNE OBSERVATION PARTICIPANTE.**

Un tel choix, observer comme vendeur maison puis démonstrateur stagiaire, m'a engagé dans une posture de participant observateur plutôt que d'observateur participant. J'étais souvent pris dans le feu de l'action, sans possibilité de m'en soustraire pour prendre le temps de compter, noter, etc. Parce qu'une partie de mon observation s'est faite à couvert, je n'ai pas pu tenir mon carnet de notes dans la main et y consigner des

---

<sup>43</sup> LA PRADELLE de Michèle, *op.cit.*, p 64. Voir aussi à ce sujet l'enquête de Fabienne Hanique dans un bureau de Poste, confrontée, au même problème de multiplication des événements observables, HANIQUE Fabienne, 2004, *op.cit.*, p 27.

propos ou des situations. J'étais une partie de la situation que j'observais et on me demandait, par des sollicitations régulières, d'y prendre part. Lorsque j'étais vendeur maison, mes observations étaient véritablement contraintes. Je pouvais difficilement faire des « plans » d'observation, n'étant pas libre de mes mouvements. Je devais observer la situation qui s'offrait à mes yeux, compte tenu des tâches que je devais réaliser. L'impossibilité de me déplacer à mon gré pour observer ou de prendre le temps d'écouter et d'interroger peut apparaître comme une contrainte. Mais elle peut aussi constituer une ressource. En effet, elle amène sous mes yeux les situations qui occupent mes collègues. Je n'étais pas guidé par le hasard dans mes observations, mais par les contraintes pesant sur tous les vendeurs. L'observation participante me donnait les moyens de réaliser ce que je souhaitais faire : restituer les modalités d'exercice du travail de la vente. Or, comme le signale Jean Peneff, l'observation participante met le sociologue dans une situation la plus proche de celle dont les enquêtés font l'expérience : « participer en observant c'est être pris dans le temps de l'action et l'éprouver. Celui qui ne fait qu'observer est dans le temps du loisir, il a le temps<sup>44</sup> ». En quelque sorte, j'approchais ce qu'Anne-Marie Arborio et Pierre Fournier nomment une « adéquation des constats à la réalité ordinaire »<sup>45</sup>. C'est cette « réalité ordinaire » qu'une de mes enquêtés me présentait comme inaccessible au seul observateur. Alors que je demandais à cette vendeuse en boutique, si elle ne se sentait pas plus protégée en boutique contre la contrainte relationnelle du fait de la proximité qui y existe parfois entre la clientèle et le personnel, elle me répondit :

*« Mais même ici il y a des clients difficiles ? »*

*Ah là là mais vous vous rendez pas compte hein. C'est vrai que les gens de l'extérieur... Faut le vivre ». [Sylvie, vendeuse dans une boutique indépendante, 29 ans, BTS commerce]*

Ses propos confirment l'utilité de l'observation participante : elle est nécessaire pour restituer « au plus près » le travail de la vente. Sylvie estime que pour « se rendre compte », il faut passer de « l'extérieur » à « l'intérieur ».

La présence prolongée sur le terrain permet de « s'insérer dans les structures du quotidien<sup>46</sup> » : elle donne la possibilité de se faire oublier de ceux que l'on observe et qui se savent observés et elle permet de faire l'expérience de la répétition du quotidien, d'en approcher la banalité pour mieux juger de ce qui y est saillant. C'est avec cette ambition que j'ai retenu l'observation participante comme méthode pour mener à bien

---

<sup>44</sup> PENEFF Jean, 1995, « Mesure et contrôle des observations dans le travail de terrain », *op.cit.*, p 22.

<sup>45</sup> ARBORIO Anne-Marie, FOURNIER Pierre, 2005, *L'enquête et ses méthodes, L'observation directe*, Paris, Armand Colin : 30.

<sup>46</sup> SCHWARTZ Olivier, 1993, *op.cit.*, p 279.

ma thèse. Le danger de l'interprétation « à côté » ne peut jamais être neutralisé. Néanmoins, un dispositif critique d'enquête permet de pratiquer un « empirisme instruit<sup>47</sup> » et d'éviter les effets paralysant de ce qu'Olivier Schwartz nomme « l'interprétation tyrannique du paradoxe de l'observateur<sup>48</sup> ». Le temps peut se révéler un allié précieux pour éviter la surinterprétation ou la mauvaise interprétation. C'est dans le temps que l'ordinaire s'installe et que l'extraordinaire est apprécié à sa juste valeur, comme un cas limite et temporaire. C'est en prenant du temps que l'on parvient à remettre au centre l'ordinaire du quotidien et à toucher ce que la « théorie enracinée » nomme la « saturation<sup>49</sup> » des données.

### **3.3. OCCUPER UN POSTE DANS UNE DIVISION DU TRAVAIL**

L'observation participante *incognito* me semblait la plus pertinente pour respecter une des exigences du travail sociologique : réduire au maximum l'influence de l'observateur sur la situation observée, ces « impuretés<sup>50</sup> » irréductibles dans l'enquête. Elle me permettait de me trouver dans la « position de l'[employé] auquel personne n'attache d'importance particulière<sup>51</sup> ». Lorsque je deviens démonstrateur « stagiaire », mes efforts pour garder une part de flou autour de ma position de stagiaire (tout à fait banale dans le monde du commerce) sont ainsi des efforts pour protéger mon enquête, aussi longtemps possible, de la perturbation que peut produire l'enquêteur sur la situation observée. Pourtant, ma présence en tant que travailleur perturbait de fait la situation. Parce que j'occupais un poste dans la division du travail du rayon, si j'en faisais un peu trop, ou trop peu, le travail de mes collègues en était perturbé. En faisant trop, je pouvais perturber la distribution du travail sur le rayon que je me proposais d'observer. J'étais une « paire de bras supplémentaire<sup>52</sup> » et ne devais jamais perdre de vue que ces deux bras produisaient une situation particulière. Soulageais-je le travail de mes collègues ? Cette question est particulièrement importante dans la mesure où, lorsque je travaillais comme démonstrateur, j'étais souvent tenté de participer aux tâches qui incombent aux vendeurs maison, groupe auquel j'appartenais précédemment.

---

<sup>47</sup> *Ibid*, p 271.

<sup>48</sup> *Ibid*, p 277.

<sup>49</sup> STRAUSS Anselm, 2005, *Les fondements de la recherche qualitative*, Fribourg, Université de Fribourg Editions: 171.

<sup>50</sup> SCHWARTZ Olivier, 1993, *op.cit.*, p 266.

<sup>51</sup> FOURNIER Pierre, 2001, « Attention dangers ! Enquête sur le travail dans le nucléaire », *Ethnologie Française*, 31,1 : 72.

<sup>52</sup> ARBORIO Anne-Marie, FOURNIER, *op.cit.*, p 86.

## **CONCLUSION CHAPITRE 2.**

Cette thèse repose sur une enquête ethnographique conduite au Bazar de l'Opéra et sur une enquête « élargie » par entretiens, auprès d'acteurs directement concernés par le travail de la vente ou d'acteurs informés sur ce travail et les entreprises qui l'encadrent. Mais c'est au Bazar de l'Opéra que bat le cœur de cette enquête.





# **DEUXIEME PARTIE**

**« PETIT » METIER, GRAND  
MAGASIN.**



# Chapitre 3.

## Un travail commode, commun et pénible

Ce chapitre expose les trajectoires sociales et scolaires des vendeurs (I) et le rapport général qu'ils entretiennent avec leur travail (II). Ces trajectoires et rapports au travail, reconstitués à partir d'entretiens et d'informations recueillies en situation d'observation, dessinent une « petite » position professionnelle peu attractive. Cette position semble constituer une garantie, temporaire ou durable, contre un marché du travail défavorable. En ce sens, le poste de vendeur est *commode* car il permet aisément d'entrer sur le marché du travail ou de s'y maintenir. Il apparaît aussi *commun*, car les vendeurs le décrivent comme un travail « que tout le monde peut faire », mais aussi *pénible* (III) de par ses conditions de travail. Enfin, il présente deux spécificités propres au petit salariat des services : une rémunération faible et l'usage du temps partiel (IV).

# **I. L'ENTRÉE DANS LE MÉTIER : DES VENDEURS « PRÉPARÉS » AU MÉTIER MINORITAIRES.**

Cette sous-partie cherche à définir les « facteurs explicatifs de l'occupation d'un emploi<sup>1</sup> », à partir d'une description des trajectoires scolaires suivies par les vendeurs. Cette étude s'appuie sur l'examen de l'ensemble des trajectoires des vendeurs rencontrés en entretien ou en observation (population « large » issue des deux élargissements successifs de l'enquête de terrain). A partir de l'examen des caractéristiques sociales des vendeurs au moment où ils s'y engagent, l'analyse présente des modes d'entrée dans le métier disparates: des vendeurs titulaires d'une formation liée au commerce et à la vente, des vendeurs titulaires d'une formation de l'enseignement professionnel des services, des vendeurs titulaires d'un diplôme de l'enseignement général secondaire ou du supérieur. Ces trois types sont également apparus lors de l'examen de la catégorie professionnelle « vendeur » (hors alimentation) réalisée à partir de l'exploitation secondaire de l'enquête Emploi 2007. Que ces trois types apparaissent au sein de la population qui constitue le cœur de la thèse (vendeurs et démonstrateurs des grands magasins), au sein de la population large (vendeurs travaillant dans des secteurs offrant des garanties en termes de contenu de travail, c'est-à-dire éloignés des postes les plus rationalisées), et au sein de l'ensemble de la population des vendeurs appréhendée grâce à l'enquête Emploi, permet d'établir une indication précise : les vendeurs des grands magasins diffèrent peu de l'ensemble des autres vendeurs. Comme les autres, ils sont rarement préparés à l'exercice du métier par un diplôme adéquat. Le poste de vendeur apparaît comme un poste accessible, au même titre que d'autres postes du salariat d'exécution des services (hôtellerie-restauration, centre d'appels, etc.).

Ces trois types d'entrée dans le secteur sont parfois à la base d'un rapport au travail spécifique. Ce rapport au travail peut, par exemple, varier selon le caractère plus ou moins volontaire de l'entrée dans le métier. Toutefois, ces « types » ne sauraient constituer une typologie des rapports au travail. Ils ne reflètent que des trajectoires observées par les vendeurs avant leur entrée dans le métier, trajectoires récurrentes et

---

<sup>1</sup> LAINE Frédéric, 2005, « De la spécialité de formation au métier : le cas du bâtiment, de l'hôtellerie-restauration-alimentation et du commerce », *Economie et Statistique*, n°388-389, p 146.

conformes à celles dégagées grâce à l'enquête Emploi 2007. Ils permettent d'éclairer les contours d'une population dont la composition est hétérogène. Sans recouvrir l'ensemble des trajectoires observées, ils mettent en exergue les plus récurrentes.

L'analyse de ces entrées dans le métier dévoile trois résultats principaux : l'entrée dans le métier n'est pas souvent consécutive d'une préparation d'un diplôme lié au commerce ; le recrutement sur les postes de vendeurs est « éclectique<sup>2</sup> » ; le droit d'entrée y est peu élevé.

## **1.1. LES « SPÉCIALISÉS » DU COMMERCE ET DE LA VENTE**

Une partie des vendeurs rencontrés dispose d'une spécialité d'étude cohérente avec le poste de vendeur (diplôme professionnel lié au commerce ou à la vente). Les spécialités « commerce » de l'enseignement technique et professionnel comptent parmi les plus choisies par les jeunes s'engageant dans l'enseignement professionnel : à la rentrée 2008, le BEP « vente action marchande » occupait 13% des élèves inscrits en première année de BEP<sup>3</sup>.

Les données de l'enquête Emploi indiquent qu'en 2007, les vendeurs disposant d'une qualification « adéquate » (c'est-à-dire comportant très explicitement les termes « commerce et/ou vente »<sup>4</sup>) représentaient 15,6%<sup>5</sup> de l'ensemble des vendeurs. Deux tiers d'entre eux disposent d'un BEP ou d'un CAP et un peu moins d'un tiers d'un baccalauréat professionnel<sup>6</sup>.

Les vendeurs disposant d'une spécialité « adéquate » à l'exercice du travail composent donc, sans être majoritaires, et de loin, une fraction importante des vendeurs.

---

<sup>2</sup> COUPPIE Thomas, LOPEZ Alberto, 2005, « Les diplômes professionnels de niveau CAP-BEP dans l'archipel des employés : une reconnaissance en baisse ? », in GIRET Jean-François, LOPEZ Alberto, ROSE José, *Des formations pour quels emplois ?*, Paris, La Découverte : 183.

<sup>3</sup> A la rentrée 2008, à la suite de la troisième, 17,3% des filles choisissaient un BEP contenant les vocables « commerce » ou « vente » dans son intitulé (seul le BEP « Spécialités plurivalentes sanitaires & sociales » le dépasse : 25,8% des filles). Chez les garçons, les BEP commerce et vente arrivent en second (9,8%) derrière les BEP concernant l'électricité et l'électronique (19,1%). Source : Ministère de l'Éducation nationale, Depp.

<sup>4</sup> Cette notion de spécialité adéquate est similaire à celle de « spécialité stricte » utilisée par Olivier Chardon dans son document de travail sur l'emploi non qualifié des employés Voir CHARDON Olivier, 2002, « La qualification des employés », *Documents de travail*, INSEE.

<sup>5</sup> Source : Enquête Emploi 2007. Ce pourcentage renvoie aux titulaires d'un BTS ou DUT « commerce et vente » (3,3% des vendeurs), Baccalauréat technologique ou Baccalauréat professionnel « commerce et vente » (3,5% des vendeurs), CAP-BEP « commerce et vente » (8,8% des vendeurs). Une enquête basée sur les données de l'enquête Génération 1998 du CEREQ indique que 13% des vendeurs disposaient d'un CAP-BEP commerce et vente en 1998, COUPPIE Thomas, GASQUEZ Céline, LOPEZ Alberto, 2004, « Evolutions de l'emploi tertiaire de base et positionnements des CAP-BEP tertiaires sur le marché du travail », *Rapport de recherche, Relief*, 6 : 62.

<sup>6</sup> Source : Enquête Emploi 2007.

Quelle trajectoire scolaire ont-ils observée ? Comment ont-ils « choisi » leur formation ? Comment sont-ils entrés dans le métier ?

Pour les vendeurs rencontrés respectant cette caractéristique, l'obtention d'un poste de vendeur intervient après quelques années d'étude au cours desquelles ils ont pu se familiariser avec les techniques de vente et travailler dans divers secteurs du commerce. Au cours de leur baccalauréat professionnel ou BEP, les élèves effectuent des stages dans la grande distribution et dans le « commerce traditionnel ». A la suite de leur formation, ils se lancent sur le marché de l'emploi avec plus ou moins de réussite. Certains obtiennent un poste dans le magasin qui les a accueillis lors de leur formation, même si cela suppose l'obtention d'un diplôme de niveau élevé comme le BTS à l'issue duquel certains sont diplômés chez leur « maître de stage ». C'est le cas de Sylvie (29 ans) qui s'est engagée dans un BTS vente action marchande, certaine d'obtenir un poste chez son maître de stage. Pour d'autres, l'entrée sur le marché du travail se fait souvent sous des modes d'emploi fragiles, dans les services mais aussi dans le monde ouvrier. Ces jeunes diplômés du commerce s'inscrivent dans les agences d'intérim et participent à des mondes professionnels parfois éloignés de leur spécialité<sup>7</sup>. Ils peinent ainsi à obtenir un poste de vendeur : Olivia (23 ans), titulaire d'un baccalauréat professionnel « vente action marchande », obtient d'abord un CDD comme manutentionnaire dans un entrepôt puis un CDD comme caissière dans un hypermarché avant d'obtenir un emploi de vendeuse dans un magasin spécialisé. Thomas Couppié, Jean-François Giret et Alberto Lopez estiment que « seul un tiers des bacheliers professionnels formés à la vente est embauché au premier emploi dans une activité qu'on peut juger 'conforme'<sup>8</sup> ». Ces auteurs constatent que, le « taux » de conformité augmente en même temps que l'ancienneté des travailleurs sur le marché du travail.

La trajectoire scolaire de ces vendeurs est souvent capricieuse. Leur orientation dans les filières vente est parfois décrite comme le résultat d'une contrainte. Adrien, qui travaille aujourd'hui dans un magasin de sport comme vendeur, se décide par exemple en fonction de contraintes d'établissements scolaires. Il se lance dans la vente parce que, dit-il, « il fallait bien choisir quelque chose ». Au moment de quitter le collège, la seule certitude dont il dispose est de « rentrer dans un sport étude ». Son choix se porte sur un

---

<sup>7</sup> Le passage par l'industrie (meuble ou agroalimentaire) d'une partie des vendeurs titulaires d'un BEP vente les rapproche parfois de leur origine sociale puisque leurs parents sont souvent issus des classes populaires, qu'ils travaillent en usine (meuble, agroalimentaire, etc.) ou dans des travaux d'employé « du bas » de l'échelle professionnelle (assistante maternelle, aide-soignante, concierge, etc.). Marlène Benquet constate cette même difficulté des diplômés de l'enseignement professionnel dans les spécialités « commerce » pour obtenir un poste de vendeur, BENQUET Marlène, 2011, *op.cit.*, p 52.

<sup>8</sup> COUPPIE Thomas, GIRET Jean-François, LOPEZ Alberto, 2005, *op.cit.*, p 87.

lycée « sport étude », à une cinquantaine de kilomètres du domicile parental. Il explique ainsi son parcours :

« J'ai fait deux ans de BEP vente à Prisy, au lycée Bel-Air.

*A Prisy ? Pourquoi pas à Chantôme [ville plus proche du domicile de ses parents] ?*

Parce qu'il y avait une section football à Prisy et, à la base, j'étais recruté pour le foot, mais il fallait que je choisisse un truc scolaire quoi. Et en termes de BEP, ce qu'il y avait, c'était le commerce, la comptabilité et le secrétariat. Et j'ai choisi le commerce quoi. Après mes deux ans de BEP, je suis parti après en Bac pro à Riand. J'ai suivi un peu le foot là-bas et on me proposait aussi quelque chose en tant que joueur, et aussi peut être passer des diplômes pour être entraîneur. Donc je suis parti là-bas. J'ai fait mes deux années de Bac pro « commercialisation et services ». Et puis après, ben euh... j'ai arrêté l'école, je suis parti à l'armée. Non, avant de partir à l'armée, j'ai travaillé chez Gamier [*une usine de meuble importante dans le bocage vendéen*], j'étais même embauché là-bas. En fait, quand je suis parti de l'école, je voulais pas trop me mettre directement dans la vente quoi. J'avais fait l'école mais après, j'étais pas trop euh... En sortant de l'école je me suis tâté, je ne savais pas encore ce que je voulais, si je voulais vraiment faire du commerce ou pas. Je voulais faire quelque chose dans le sport, c'est un peu ma passion donc euh... le foot ou euh... Mais faire ça à plein temps, je ne savais pas trop » [*Adrien, 31 ans, vendeur dans un magasin spécialisé dans le sport, Bac pro « commercialisation et service »*].

Obligé de « choisir » parmi trois formations professionnelles, il s'oriente vers le « commerce ». C'est à l'époque un choix par défaut, anecdotique au regard du sport qui le préoccupe prioritairement. Ce « truc scolaire » qu'il aborde en BEP et poursuit en Bac Pro est une forme d'alibi lui permettant de réaliser son sport étude. D'ailleurs, après sa formation, gratifié d'un Bac Pro commerce, il se tourne, non pas vers la vente, mais vers une usine de meubles. Il est ouvrier pendant quelques années dans une usine où son père est lui-même ouvrier. Ce n'est qu'au retour de l'armée, après avoir démissionné de son poste à l'usine, qu'il obtient un poste de vendeur en profitant d'une proposition faite par son beau-père :

« Et après ... j'ai rencontré ma femme qui était à l'école, elle faisait des études de comptabilité. Et je me suis posé et euh... et après j'ai eu l'opportunité de rentrer à Mégasport, par un peu de piston [*il rit*], mais après euh ça fait partie de... Disons qu'à l'époque, c'était Gilles Biset le patron. Et en fait, c'est le meilleur ami de mon beau père. Et le jour où mon beau-père m'a dit 'à Mégasport il y a un vendeur qui s'en va, qui a posé sa démission et euh... bon si tu veux postuler, comme je sais que tu as fait des études de commerce'. Bon j'ai postulé mais en fait, j'ai envoyé un CV et une lettre de motivation mais j'ai eu une entrevue avec le responsable de l'époque et... Bon, j'ai eu un entretien un samedi à 11h et à 11h30 j'avais mon planning ! Et depuis je suis là-bas ».



C'est donc par opportunité qu'il postule comme vendeur dans ce magasin de sport. Son intérêt pour le poste relève principalement du produit vendu, qui lui rappelle son goût pour le sport, plutôt que de l'activité de vente pour laquelle il dispose de qualifications adéquates.

La carrière scolaire de Geoffroy, vendeur maison au Bazar de l'Opéra, illustre cette même attraction « par défaut » des formations dans le commerce et la vente. Il m'explique ainsi comment son choix s'est arrêté sur le BEP vente :

« En fait, j'étais en général, j'étais en seconde. Et à un moment, on m'a dit 'oui bon c'est bon hein, ça va aller... les redoublements on arrête, y en a marre' [*il rit*]. J'avais redoublé deux fois. Ma cinquième et ma... ma troisième, oui troisième. Donc, arrivé en seconde, c'était parti pour redoubler encore. Je foutais rien, j'arrivais pas à m'intéresser plus que ça. Quand je faisais un effort, j'avais des résultats mais... J'étais pas motivé par l'école. Je préférais plutôt ouvrir ma gueule, casser les profs... Enfin, tu vois un peu quoi. Donc on m'a dit : 'oui on va t'orienter parce que c'est maintenant ! Qu'est-ce que tu veux faire ?'. Donc ils m'ont proposé toute une liste de trucs, plus ou moins intéressants. Je me suis dit 'c'est lequel où on a les mains propres ? Parce que là euh... c'est un peu trop... manuel pour moi tout ça. Mécanique tout ça...'. Donc je me suis dit la vente, ça n'a pas l'air mal, faut tchatcher, t'as pas les mains dégueulasses à la fin de la journée... Donc j'ai fait un CAP-BEP, les deux en un, ça se faisait en deux ans [*Geoffroy, 36 ans, vendeur maison au Bazar de l'Opéra, rayon disques, BEP vente*].

Confronté à un échec scolaire qui retarde son entrée sur le marché du travail, Geoffroy choisit sa filière professionnelle selon un critère de propreté. La crainte de s'abîmer dans un travail ouvrier et la proximité du monde des services, dont il est relativement familier grâce à son père, comptable, et sa mère, assistante maternelle, le décident à se lancer dans un BEP vente. A l'issue de son BEP, Geoffroy se lance, sans conviction, dans un Bac pro commerce. Il ne le termine pas, s'excluant d'un univers scolaire dont il s'estime trop éloigné. Il voit son passage dans cette filière de spécialisation professionnelle comme un mal nécessaire. En sortant de son Bac pro inachevé, c'est dans un tout autre secteur qu'il décroche son premier emploi : une filiale de la SNCF où il réalise un travail de classement.

Les insertions professionnelles de Geoffroy et d'Olivia, vendeuse dans un magasin spécialisé dans la chaussure, indiquent le primat accordé aux questions d'emploi sur celles liées au contenu du travail chez ces jeunes sortant du système éducatif. D'ailleurs, lorsqu'ils quittent l'école avec un BEP vente, ils n'ont pas vraiment les moyens de « choisir » ou d'attendre un emploi de vendeur. C'est par la suite que Geoffroy met à profit son expertise en obtenant un contrat à durée déterminée dans un magasin de jouets, lors des fêtes de Noël. Comme de nombreux titulaires d'une formation

« commerce », il décroche un emploi de vendeur à l'occasion d'une période d'activité intense, comme les soldes ou la fin de l'année. Titulaire d'une formation conforme au poste, il est alors en concurrence avec d'autres postulants, dont les étudiants à la recherche d'un « job » temporaire. Lui aussi est contraint d'accepter des « contrats courts » qu'il multiplie jusqu'à obtenir un emploi stable de vendeur dans une grande surface culturelle.

Plusieurs travaux indiquent que les titulaires d'un CAP-BEP commerce et vente ne sont pas plus avantagés à leur entrée sur le poste de vendeur que les autres types de candidats<sup>9</sup>. Dans le commerce de détail, les périodes de recrutement sont souvent des périodes de forte activité, moments où d'autres candidats disponibles entrent en compétition avec les spécialisés du commerce pour obtenir des postes à temps partiel de caissiers, vendeurs ou encore d'emballeurs de cadeaux. Aussi, la possession d'un diplôme « spécialisé » ne protège pas contre ces formes d'emploi atypiques qui caractérisent le secteur du commerce. Comme les « non spécialistes », les vendeurs « spécialistes » du commerce font face à une forte incertitude salariale. Un contrat de « renfort » temporaire (obtenu à l'occasion des fêtes pour deux semaines, un mois, deux mois) peut se transformer en contrat de « renfort » permanent, à temps partiel en CDI comme ce fut le cas pour plusieurs de mes collègues et pour moi-même. Cela suppose d'en faire un peu plus pendant les premières années pour obtenir une « titularisation », la fin du temps partiel, souvent vue comme une promotion<sup>10</sup>.

Alors que les titulaires d'un baccalauréat ou d'un BEP sont souvent cantonnés à des postes subalternes, comme l'indiquent les insertions professionnelles de Geoffroy et d'Olivia, la possession d'un BTS, qui forme aux postes de responsable de rayon ou de conseiller clientèle dans des secteurs comme la banque ou l'assurance<sup>11</sup>, et plus

---

<sup>9</sup> COUPPIE Thomas, GASQUEZ Céline, LOPEZ Alberto, 2004, « Evolutions de l'emploi tertiaire de base et positionnements des CAP-BEP tertiaires sur le marché du travail », *Rapport de recherche CEREQ*, Relief, 6 : 79 ; MARTINELLI Daniel, PROST Corinne, 2010, « Le domaine d'études est déterminant pour les débuts de carrière », *INSEE Première*, 1313 : 2.

<sup>10</sup> « Dans ce secteur [le commerce de détail] qui constitue un haut lieu du travail à temps partiel, cette forme d'emploi est au centre des politiques de gestion de la main d'oeuvre. Entre 1982 et 1995, la part des employé(e)s de commerce à temps partiel est passée de 28% à 43% » l'embauche se fait à temps partiel et recoupe ici l'idée d'une promotion par le passage au temps plein », MARUANI Margaret, 2003, *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte : 92. De la même manière, Paul Bouffartigue et Jean-René Pendaries observent que dans un hypermarché « le CDD réduit l'embauche à une sorte d'essai à transformer et devient un instrument clé de la construction du segment primaire par extraction des 'meilleures' à partir du 'cheptel' que représente le segment secondaire », BOUFFARTIGUE Paul, PENDARIES Jean-René, 1994, « Formes particulières d'emploi et gestion d'une main d'œuvre féminine peu qualifiée : le cas des caissières d'un hypermarché », *Sociologie du travail*, 36, 3 : 348.

<sup>11</sup> Voir à ce sujet les travaux de ROUX Xavier, 2009, « Les professionnels de la vente dans les banques : conseiller en vitrine, commerciaux en coulisse », in Didier Demazière, Charles Gadéa (dir.), *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte : 310-320 ; VEZINAT Nadège, 2009, « Le conseiller financier de la Banque Postale : entre identité organisationnelle et identité de métier ? », in Jean-Yves

rarement celle d'un baccalauréat professionnel adossé à des stages répétés dans la même enseigne, permettent parfois d'occuper des postes d'encadrant. Les stages ouvrent des possibilités grâce au « réseau » que les vendeurs disent élaborer à cette occasion. Jonathan, titulaire d'un baccalauréat professionnel pour lequel il a réalisé plusieurs stages dans le même magasin, a ainsi bénéficié d'une opportunité en lien direct avec son stage de fin d'études. Il profite de l'ouverture d'un nouveau magasin de la chaîne pour obtenir un poste de responsable de rayon adjoint puis titulaire. Cette trajectoire, rare et permise par un contexte d'embauche favorable, Jonathan l'explique par l'opportunité (et la nécessité) de démontrer ses qualités auprès de son employeur lors de son stage. Comme Jonathan, Sylvie, vendeuse de vingt-neuf ans dans une boutique de prêt-à-porter, assimile sa période de formation à une période de travail:

« Je suis rentrée ici j'avais dix-sept ans. Donc elle [*sa patronne*] m'a complètement euh... Moi je suis rentrée ici pour mes stages de bac pro commerce. Et puis le magasin commençait à prendre un petit peu d'ampleur, on avait un peu plus de monde. Donc elle me prenait les vacances scolaires, ça me faisait un peu d'argent. Après elle me prenait les vacances de Noël, je bossais les samedis aussi. Et puis elle m'a proposé un BTS en alternance, qui m'intéressait parce que j'aimais l'entreprise. Et puis, dès le début, elle m'a laissé les clés. Et puis c'est vrai que moi j'adore ça, donc.... Et maintenant, les commandes, on choisit toutes les deux les vêtements et c'est impressionnant hein, les représentants quand ils viennent, on se regarde et on a toutes les deux les mêmes choses dans les mains, enfin... Et après, c'est moi aussi qui fais les tailles, parce que, comme Mme C. [*sa patronne*] est moins souvent ici, je connais plus ce qui se vend plus les tailles, les formes... » [*Sylvie, 29 ans, BTS commerce*].

Vendeuse dans une petite boutique d'une ville moyenne de l'ouest de la France, Sylvie travaille dans le magasin jusqu'à la fermeture du magasin. Depuis 2010, elle est propriétaire d'une petite boutique, vendant des articles proches de ceux vendus par son ancienne patronne. Sylvie représente un pan du commerce, ce monde de la boutique et de l'indépendance qui se met en valeur comme une forme d'artisanat. Sa formation professionnelle, un BEP, un Bac pro puis un BTS commerce, elle la voit comme une socialisation au métier de « responsable de boutique » plutôt qu'à celui de « vendeuse ». Ces carrières croisant salariat et indépendance dans le commerce sont connues<sup>12</sup>. Souvent souhaitées, on le verra, elles sont rarement engagées jusqu'à leur terme par les vendeurs. Elles supposent la possession de ressources importantes, d'un capital à investir, dont Sylvie dispose grâce à son mari, conseiller financier.

---

Causer, Jean-Pierre Durand, William Gasparini, *Identités et identifications au travail, Catégories d'analyse, enquêtes et controverses*, Toulouse, Octarès.

<sup>12</sup> Voir à ce sujet BERNARD Lise, 2011, *op.cit.*

Le BTS ne garantit pas toujours un poste « à responsabilités ». Certains titulaires d'un BTS commerce, stationnent durablement sur des postes de vendeur. C'est le cas de trois vendeurs rencontrés. Pour eux, et j'y reviendrai en détail dans la cinquième partie de cette thèse, le statut de vendeur est envisagé pour une durée limitée et est perçu comme l'antichambre de celui de « responsable »<sup>13</sup>, comme le prolongement de la formation au métier d'encadrement dans le commerce, à la manière d'un apprentissage.

Les titulaires d'un BTS ne sont pas les seuls à se projeter dans une carrière d'encadrant. C'est l'objectif de nombreux diplômés de l'enseignement professionnel qui espèrent obtenir un poste de « commercial » dans une entreprise ou un poste de « responsable » dans un magasin. L'aspiration à devenir « commercial » et donc s'extraire du monde employé par le haut, par les « professions intermédiaires », est fréquemment formulée par les enquêtés<sup>14</sup>. Elle est liée à une spécificité d'un secteur qui donne une large place au récit d'individus « sortis du rang » (dont les plus connus sont les fondateurs des grands magasins). Néanmoins, l'obtention d'un BEP vente, niveau de diplôme le plus fréquent chez les diplômés de l'enseignement professionnel, donne principalement accès à des postes de vendeur en magasin.

En somme, en dépit d'un marché de l'emploi ouvert et actif dans le commerce (les offres sont nombreuses et fréquentes), les jeunes sortant d'une formation professionnelle liée au commerce sont confrontés à une zone de turbulence plus ou moins longue, au cours de laquelle ils s'engagent dans des travaux éloignés de leurs ambitions. Une fois leur place gagnée, ils sont souvent confrontés à des carrières horizontales. Leurs trajectoires scolaires indiquent que la vente est fréquemment choisie par défaut, même si, on le verra, ce « choix » est souvent justifié, a posteriori, par la volonté de travailler « en contact » avec une clientèle.

A travers les trajectoires de ces jeunes titulaires d'une formation professionnelle spécialisée dans le commerce, le commerce de détail apparaît comme participant d'un marché du travail subalterne où le droit d'entrée est peu élevé. Disponibles sur le marché du travail sur un segment spécialisé, ces jeunes sont également disponibles sur des segments proches, où le niveau de qualification exigé par les employeurs est faible. Comme le remarque Sylvie Monchatre au sujet du secteur de l'hôtellerie restauration,

---

<sup>13</sup> Le rôle de ces emplois peu ou pas qualifiés étant vu par les jeunes sortants du système éducatif comme un rôle « tampon » permettant d'attendre la possibilité d'un « rattrapage ». Voir à ce sujet BEDUWE Catherine, 2003, « L'emploi non qualifié dans les trajectoires professionnelles des jeunes débutants » in *Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, CEREQ, Documents, 171 : 189-202.

<sup>14</sup> Selon deux étudiantes en première année de Licence Administration Economique et Sociales à l'université d'Auvergne, titulaires d'une formation professionnelle « commerce », le Bac pro vente action marchande (« VAM ») nourrit de plus fortes ambitions que le bac pro « commerce », considéré comme une formation conduisant « strictement » au métier de vendeur en magasin.

« servir constitue une activité massivement organisée pour les populations dont l'indépendance économique est fragile<sup>15</sup> ».

Sylvie Monchatre note qu'« en laissant flotter leurs aspirations professionnelles, ces jeunes se rendent 'disponibles' au monde employé non ou peu qualifié du commerce, de l'hôtellerie restauration et du bâtiment<sup>16</sup> ». Dans les trajectoires de ces jeunes vendeurs « spécialistes », les formations commerce et vente apparaissent moins comme de véritables espaces de professionnalisation que comme des portes de sortie professionnelles. Elles socialisent à une confrontation au monde du travail. Elles recrutent des individus attirés par un travail d'apparence « facile » (où il suffit d'avoir la « tchatche » pour reprendre les termes de Geoffroy) pouvant conduire à des postes de responsable ou de commercial (le poste de vendeur est ainsi souvent assimilé à un tremplin). Elles recrutent largement parmi les milieux populaires: la vente qui est associée au « relationnel », apparaît comme éloignée du bruit, de la salissure et de l'isolement induits par la tâche manuelle (c'est très clair pour les trois enquêtés rencontrés en milieu rural<sup>17</sup>, au rang desquels figure Olivia - vendeuse titulaire d'un Bac pro commerce - dont les deux parents sont ouvriers.)<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> MONCHATRE Sylvie, 2010, *Etes-vous qualifié pour servir ?*, Paris, La Dispute : 12.

<sup>16</sup> *Ibid*, p 38. Même si la catégorie « vendeurs » compte une proportion de jeunes bien inférieure à celle observée chez les serveurs (22% des vendeurs, hors alimentation, ont moins de 25 ans, contre 38% des employés de l'hôtellerie-restauration – source, Enquête Emploi 2007), le commerce de détail compte parmi les secteurs d'activité (au second rang, derrière le secteur de l'hôtellerie restauration) où les jeunes sont les plus représentés. Cela caractérise durablement ces deux secteurs entre 1990 et 1997. LE MINIEZ Sylvie, MARCHAND Olivier, MINNI Claude, 1998, *Emploi des jeunes et secteurs d'activité*. Document préparatoire à la conférence nationale sur l'emploi, les salaires et le temps de travail d'octobre 1997, DARES : 21.

<sup>17</sup> Ils sont en cela proches des jeunes de Foulange présentés par Nicolas Renahy qui, pour faire face à la réduction des chances d'accès à l'emploi par l'usine locale, se lancent dans des formations scolaires « dans des secteurs où ils n'avaient pas un avenir assuré ». RENAHY Nicolas, 2010, *Les gars du coin*, Paris, La Découverte : 43. Voir aussi à ce sujet BEAUD Stéphane, 2003, *80% au bac... et après ?*, Paris, La Découverte.

<sup>18</sup> Les vendeurs en général, sauf alimentation, sont d'ailleurs majoritairement d'origine populaire. En 2007, 9,2% des vendeurs sont issus des « classes supérieures », 15,8% des « classes moyennes », 51,4% des classes populaires. Le milieu social d'origine a été évalué à partir de l'enquête emploi, en utilisant les PCS du père et de la mère. La PCS la plus « élevée » a été considérée comme indicatrice de l'origine sociale de l'individu. Les modalités répondent aux critères suivants. Si au moins l'un des parents est cadre, le vendeur est considéré comme issu des classes supérieures. Si au moins l'un des parents appartient aux professions intermédiaires (et qu'aucun n'est cadre ou artisan, commerçant, chef d'entreprise) alors le vendeur est considéré comme issu des classes moyennes. Si au moins l'un des parents est artisan, commerçant ou chef d'entreprise (et qu'aucun n'est cadre ou profession intermédiaire) alors, le vendeur est considéré comme issu de la catégorie « artisan, commerçant, chef d'entreprise ». Si au moins l'un des parents est employé ou ouvrier (et qu'aucun n'appartient aux classes supérieures ou intermédiaires), le vendeur est considéré comme issu des classes populaires. Les autres configurations sont regroupées dans la catégorie « autres » (y figurent notamment les couples d'agriculteurs). Les retraités ont été affectés à leur catégorie professionnelle d'origine.

## 1.2. LES « DEMI SPÉCIALISÉS » DES BEP SERVICES

Les trajectoires des vendeurs rencontrés sur le terrain font apparaître un second type d'entrée dans le métier. Relativement proche du précédent, il renvoie à l'ensemble des vendeurs titulaires d'un diplôme professionnel ou technologique des « services » (secrétariat, comptabilité, communication, accueil, tourisme). Ils représentent environ 16% des vendeurs<sup>19</sup>. Comme l'indique Noémie, les frontières entre ces filières professionnelles apparaissent comme poreuses :

« En fait, j'ai fait un BEP de Compta. Donc ça n'a vraiment rien à voir avec la vente. Et, finalement, de fil en aiguille, je me suis retrouvée dans la vente. Je voulais faire de la vente à la base, mais vu qu'il n'y avait plus de place dans mon lycée, bah j'ai fait de la compta. Mais on m'a dit que ça marchait quand même pour la vente » [Noémie, vendeuse au Bazar de l'Opéra, 27 ans, BEP comptabilité].

A ses yeux, son BEP comptabilité peut fonctionner comme un substitut à un BEP vente indisponible et considéré comme fortuit au moment de postuler sur un poste de vendeur. Les BEP comptabilité gestion ou secrétariat bureautique, qui ne garantissent pas toujours une insertion professionnelle en adéquation avec la spécialité<sup>20</sup>, permettent néanmoins une insertion « de fil en aiguille » dans le monde du travail. Au sein de ces BEP (vente, secrétariat, etc.) circulerait une « aptitude » au travail de service, un ensemble de compétences « transférables<sup>21</sup> », marqueur d'une certaine population juvénile confinée dans des emplois tertiaires subalternes et rapidement détournée de la filière « générale ». C'est en ce sens que ces vendeurs peuvent être considérés comme des « demi-spécialisés ». Le recrutement du secteur parmi ces vendeurs titulaires de BEP « services » se mesure dans les propos de Marion, responsable d'une boutique franchisée de l'ouest de la France :

*« Est-ce que le diplôme compte pour vous ? »*

Le diplôme m'importe peu. Mais mes deux vendeuses sortent de secrétariat. Irène elle sort de chez Promod, mais elle faisait que de l'intérim chez eux, en gros de la mise en rayon, donc je l'ai entièrement formée au magasin. Valérie, elle, elle avait fait un peu plus de boutique, mais leurs 'examens'

---

<sup>19</sup> Source : Enquête Emploi 2007.

<sup>20</sup> 50% des titulaires d'un CAP ou d'un BEP comptabilité gestion obtiennent un emploi d'ouvrier, d'employé de commerce ou d'employé des services aux particuliers après leur formation. MARTINELLI Daniel, PROST Corinne, *op.cit.*, p 3.

<sup>21</sup> Observatoire Régional Emploi Formation de Rhône-Alpes, 1999, *L'emploi et la formation par famille professionnelle en Rhône-Alpes*, OREFRA.

[leur diplôme], c'est du secrétariat » [Marion, 32 ans, responsable de boutique].

Marion recrute donc ces titulaires d'un BEP « services », BEP fortement féminisés (les filles représentent 93% des effectifs des BEP secrétariat bureautique<sup>22</sup>), disposant d'une expérience professionnelle dans le secteur. Dans sa boutique, aucune vendeuse n'est titulaire d'une formation professionnelle liée au commerce. Si un BEP secrétariat « marche quand même » pour faire de la vente, comme l'indique Noémie, c'est que les travaux de vendeurs et de vendeuses de première ligne n'exigent, aux yeux des recruteurs, qu'une capacité « relationnelle » signalée par la détention d'un BEP « services ».

La « licence<sup>23</sup> » ou le droit d'entrée du travail de la vente sont donc peu élevés. La vente s'inscrit dans le secteur des services peu spécialisés qui offre aux sortants du marché scolaire un accès au monde du travail. Mais ce secteur n'est pas uniforme aux yeux des vendeurs. La redirection vers la vente est parfois vécue comme un gain professionnel, comme l'indique la manière dont Rosa interprète sa trajectoire:

« J'ai fait des études, on va dire, dans l'artistique. Comme mon père n'était pas trop pour ça, j'ai orienté ma scolarité vers le secrétariat comptabilité. Donc j'ai été jusqu'au BEP-CAP et, de là, j'ai arrêté l'école. Parce que comme j'ai été mal orientée, ça me plaisait pas. Donc j'ai continué à faire mes trucs à côté [*de la peinture et de la couture*]. Et donc je suis rentrée sur le monde du travail. Les premiers petits boulots que j'ai eus c'était serveuse, et après, un grand magasin qui s'appelait le 'Corner' [...]

*Quand tu termines ton BEP, qu'est-ce qui te conduit à faire de la vente ?*

J'ai pas vraiment eu le choix... j'ai été mal orientée donc euh... il fallait travailler. J'avais besoin d'argent. Et on m'a dit que dans la vente, je n'aurais pas de mal à trouver, que je trouverais très vite. On m'a dit que c'était là que je pouvais trouver du travail. J'aimais bien le contact avec les gens, j'aimais bien le contact donc... Mais c'est au Corner que j'ai découvert la vocation. Avant, j'avais pas plus envie que ça, c'était pour gagner de l'argent » [Rosa, vendeuse au Bazar de l'Opéra, 34 ans, CAP-BEP secrétariat].

Comme vendeuse, Rosa profite d'une inscription professionnelle plus solide que celles offertes par d'autres secteurs. A la différence du statut de serveuse par exemple, qui lui assurait peu de perspectives d'avenir, la vente, et ses opportunités supposées, lui permettent de se projeter dans l'avenir. Elle y éprouve des satisfactions, au point dit-elle, d'avoir trouvé sa « vocation ».

---

<sup>22</sup> Direction générale de l'enseignement scolaire, Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, Mars 2008, *Filles et garçons à l'École, sur le chemin de l'égalité* : 27.

<sup>23</sup> « La licence en tant qu'attribut d'un métier, est généralement conçue comme l'autorisation légale d'exercer un type d'activité », Hughes E.C., *Le regard sociologique*, Paris : EHESS, 1996, p 99.

L'obtention d'un poste de vendeur vient donc parfois corriger les effets d'une « mauvaise orientation », pour reprendre les termes des enquêtés. Ainsi, les sortants d'un BEP secrétariat par exemple, exposés à un marché du travail difficile, voient la réorientation vers la vente comme une ressource permettant de s'inscrire durablement sur le marché du travail. Ce « durablement » ne signifie pas qu'ils pourront rester longtemps sur le même poste. Il signifie plutôt qu'ils pourront retrouver facilement du travail, dans un secteur au *turn-over* élevé qui recrute toujours. Ils voient la vente comme un secteur ouvert et plus valorisant que d'autres au nom de divers éléments sur lesquels je reviendrai (le dynamisme, l'éloignement du travail « de bureau » mais aussi du travail d'« employé libre-service »). La vente constitue même, pour certains jeunes travailleurs, une mince promotion sociale. Lorsqu'il obtient un poste de vendeur, Thierry se réjouit de la distance prise avec son père ouvrier. Agé de dix-neuf ans au moment de l'enquête, il travaille comme démonstrateur sur le stand voisin du mien. Il s'est lancé dans un BEP électrotechnique après la troisième, avant de se retourner vers un BEP secrétariat qu'il ne terminera pas. Il a souhaité faire un BEP vente avant de renoncer estimant, « qu'y a pas besoin de BEP pour faire ça, tout le monde peut faire vendeur ». Aussi, il commence à travailler à seize ans, à l'écart du marché du travail « légal », aux côtés de son père, ouvrier dans le bâtiment, « au black » depuis plusieurs années :

« Au black, je me faisais souvent 1800 euros en espèces. Donc ça fait un peu mal de retomber à 1200 [*le salaire qu'il reçoit à temps complet au moment où il me parle comme démonstrateur au Bazar de l'Opéra*] mais bon, je vois mon père qui galère parce qu'il a pas de retraite, alors je préfère assurer ».

Décidé à éviter les problèmes de « retraite » rencontrés par son père, il voit dans son travail une sorte de promotion (il a des « horaires », des « perspectives »). Il perdra néanmoins son emploi quelques jours avant la signature d'un CDI qu'il s'était vu promettre : « trop jeune » aux dires de ses collègues, il s'est fait prendre par la police, un joint à la main, devant le magasin, sur son temps de pause.

Ces vendeurs venus à la vente après un BEP ou un Bac professionnel comptabilité ou secrétariat composent, avec les « spécialisés du commerce », un ensemble de « spécialistes » des services dans lequel le secteur du commerce puise son personnel (près de 30% des vendeurs). La volonté de trois de mes enquêtés de travailler dans les aéroports comme personnel au sol illustre la continuité d'un « monde de l'accueil », « monde relationnel » ou « monde des services ». Ce continuum que constituent les travaux de services s'observe dans les trajectoires des *entrants* dans le secteur mais aussi donc, dans celles des *sortants* du secteur.



### 1.3. LES « DOMINÉS AUX ÉTUDES LONGUES<sup>24</sup> ».

Une troisième partie des vendeurs disposent d'un niveau de qualification supérieur à celui exigé par le poste. Ces vendeurs ont interrompu leur formation dans le supérieur à un niveau qui les empêche de postuler sur des postes ou des concours, et qui s'apparentent à un semi échec scolaire<sup>25</sup>. Certains se sont arrêtés après un échec lors des examens, d'autres en raison d'une difficulté les obligeant à s'inscrire précocement sur le marché du travail (la mort du père de Laurent, vendeur au rayon livres du Bazar de l'Opéra, qui l'oblige à s'assumer plus tôt que prévu ; la rupture des ligaments croisés de Mourad, démonstrateur de vingt-sept ans, qui le contraint d'arrêter une préparation à une école de commerce et de faire de la rééducation).

Pour ces vendeurs, la vente en magasin vient redresser une situation difficile et répondre, temporairement d'abord, puis éventuellement durablement, à des attentes réévaluées. Ils envisagent le monde du commerce de détail comme un espace permettant une inscription sur le marché du travail. Et à leurs yeux, ce poste de vendeur semble plus acceptable, moins coûteux et stigmatisant, que d'autres postes de travail du commerce de détail, comme ceux de caissière ou d'ELS. Comme l'indique une enquête sur les équipiers des fast-foods, le poste de vendeur renvoie même au haut du panier des « petits boulots »<sup>26</sup>.

Pour ces « dominés aux études longues », le poste de vendeur est facilement accessible : les compétences sociales fabriquées lors d'un séjour dans l'enseignement supérieur sont recherchées par les magasins. En effet, ce personnel est habile et subtile dans la conduite de l'interaction grâce à l'expérience répétée, dans le contexte des études, de la présentation de soi<sup>27</sup>. Ce personnel sait aussi adopter une diction élaborée et, plus généralement, possède des dispositions sociales appropriées à l'interaction

---

<sup>24</sup> SCHWARTZ Olivier, 1998, « *La notion de 'classes populaires'* », Habilitation à diriger des recherches en Sociologie, Université de Versailles, Saint Quentin en Yvelines : 158.

<sup>25</sup> Voir à cet égard les remarques de Stéphane Beaud. Il montre que l'expérience universitaire revêt deux significations différentes. Elle signifie pour certains « enfants de la démocratisation » scolaire une perte de temps, une expérience pénible dans laquelle les jeunes des classes populaires souffrent d'une « inadaptation » aux codes de l'université disqualifiante. Elle signifie aussi, pour d'autres, la satisfaction d'en être passé par là et d'avoir touché pour un ou deux ans le monde des idées. Lorsque cette expérience est sanctionnée par un Deug, le passage à la fac, sans garantir un emploi, permet l'acquisition d'une certaine dignité devant la famille et les amis. BEAUD Stéphane, 2003, *op.cit.*, p 307.

<sup>26</sup> BURNOD Guillaume, CARTON Damien, PINTO Vanessa, 2000, « Etudiants en fast-food, les usages sociaux d'un petit boulot », *Travail et Emploi*, 83 : 138.

<sup>27</sup> Voir à ce sujet : CHABAULT Vincent, 2010, *op.cit.*, p 75 ; BURNOD Guillaume, CARTON Damien, PINTO Vanessa, 2000, « Etudiants en fast-Food : les usages sociaux d'un 'petit boulot' », *Travail et Emploi*, 83 : 137-157; BEAUD Stéphane, 2003, *op.cit.*, p 316 ; MONCHATRE Sylvie, 2011, « Compétences juvéniles et usages des générations », *Chroniques du travail*, 1 : 208-219.

marchande et au travail « relationnel ». Le passage par l'université permet même parfois de « se débrouiller » dans une langue étrangère. C'est le cas de plusieurs enquêtés qui se sont engagés dans les filières longues de l'université en vue de passer un concours de l'enseignement. Les difficultés pour obtenir un DEUG ou une licence n'ont pas empêché l'apprentissage d'une langue étrangère. L'intérêt des étudiants, aux yeux du magasin tient aussi à leur capacité d'intégrer et de mobiliser rapidement les informations données par l'entreprise: informations sur l'organisation du magasin - les rayons, les produits, les marques, etc. - et sur les diverses procédures d'encaissement et de promotion. Par un apprentissage rapide et discret (parfois seul), les étudiants salariés libèrent du temps aux managers et à l'organisation en général. Leur autonomie est donc louée. Françoise Piotet<sup>28</sup> a observé cette différence supposée entre salariés et étudiants salariés chez les équipiers du MacDonald. Elle note que dans les secteurs de la restauration rapide les étudiants sont souvent les plus aptes à composer avec les difficultés du travail. Ils savent par exemple entretenir de bonnes relations avec les cuisines afin d'obtenir rapidement d'elles les sandwichs complexes qui exigent un temps de préparation plus important. Cela leur permet de ne pas s'exposer à la colère du client lorsque celui-ci doit patienter. De la même manière, l'encadrement du Bazar de l'Opéra estime les étudiants particulièrement bien outillés pour répondre aux exigences d'un travail qui s'apprend sur le tas. Marie-Claude, responsable du service encaissement du sous-sol du Bazar de l'Opéra pour lequel j'ai travaillé, me l'a confié au début de l'été 2006. A cette période de l'année, les derniers salariés temporaires palliant les congés viennent prendre leur poste. Une de ces recrues l'agace. Elle m'en fait part en utilisant des termes qui laissent entrevoir les attentes de l'encadrement et l'intérêt du personnel étudiant:

« Elle met trop de temps à apprendre. Et puis bon, pour compter euh... Des fois je me demande ce qu'elle rend aux clients, parce que c'est rarement juste. C'est pas comme les étudiants, ils comprennent vite. Elle, faut tout lui répéter, et puis t'as vu un peu, elle est pas toujours euh.... Elle se tient pas toujours comme il faut » [*Journal de terrain, juin 2006*].

Cette jeune recrue sera remerciée à l'issue de sa période d'essai. Cumulant ce que Marie-Claude considère comme des « défauts » (origine populaire, non étudiante, origine maghrébine), la situation de la jeune caissière dévoile ce que Marie-Claude recherche chez les étudiants : une autonomie dans la gestion technique et relationnelle du travail, ainsi qu'une « bonne présentation » me dira-t-elle, c'est-à-dire une présentation conforme à celle de la clientèle (blanche, bourgeoise). Marie-Claude recherche d'autant plus ces qualités que le magasin est relativement avare en

---

<sup>28</sup> PIOTET Françoise, 1989, « Qualifiés Fast-food », *Projet*, 218, 60-66.

informations à l'égard des nouveaux venus. L'encadrement les laisse seuls devant les exigences des clients. Marie-Claude m'appréciait, car je ne faisais pas « sonner » son téléphone « tous les quatre matins » afin de résoudre un problème de caisse.

Ce personnel surdiplômé peut être distingué selon deux types de trajectoires de sortie d'études. La première regroupe des étudiants qui, pour subvenir à leurs besoins au cours de leurs études, ont travaillé comme vendeur. A la fin de celles-ci, souvent terminées au niveau de la Licence au début des années 2000, confrontés à un marché du travail difficile, certains se maintiennent (« s'éternisent<sup>29</sup> ») dans le magasin. Ils demeurent à temps partiel, continuant d'être identifiés comme des « renforts<sup>30</sup> » par le magasin, c'est-à-dire, comme des salariés temporaires. Mais pour de nombreux vendeurs « étudiants », l'emploi temporaire se transforme en emploi permanent. Le travail en grand magasin est alors considéré comme un moment de transition, ce moment qu'ont rencontré trois enquêtées. La première est titulaire d'un BTS commerce et travaille comme caissière puis vendeuse au Bazar de l'Opéra (Christine, vendeuse au Bazar de l'Opéra). La seconde est titulaire d'un DEUG de droit et travaille comme vendeuse aux Halles de Paris (Carole, vendeuse aux Halles de Paris). La troisième est titulaire d'un DEUG d'espagnol et travaille comme vendeuse aux Grandes Arcades (Sandrine, vendeuse aux Grandes Arcades). Toutes disposaient d'un CDI d'environ quinze heures leur permettant d'assurer la production économique de leur diplôme. Au moment d'en finir avec les études, confrontées à la dureté du marché du travail, elles sont contraintes de rester dans le magasin.

Une deuxième trajectoire regroupe des anciens étudiants qui ne travaillaient pas au cours de leurs études dans le commerce de détail et qui, à la fin de celles-ci, s'y engagent. C'est le cas de Pauline, vendeuse au Bazar de l'Opéra, qui obtient son DEUG d'anglais avant d'échouer deux années consécutives en licence. S'engage alors une période où se succèdent des « petits boulots » (garde d'enfant, centre d'appel, ménage puis vente) :

« Avant le Bazar de l'Opéra j'ai fait des petits boulots, genre téléphonie. C'était Porte de Versailles, je sais plus comment ça s'appelait... En fait, on

---

<sup>29</sup> PINTO Vanessa, 2010, « L'emploi étudiant et les inégalités sociales dans l'enseignement supérieur », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 183 : 58-71.

<sup>30</sup> Le terme « renfort » signifie appui temporaire pour la gestion du rayon. Ces salariés viennent de fait « renforcer » l'effectif « permanent ». Ils concernent, au Bazar de l'Opéra, de nombreux étudiants mais aussi d'autres types de travailleurs, et sont engagés pour pallier les absences ponctuelles (vacances, congés maternité, etc.) ou pour aider le personnel permanent lors de périodes d'intense activité. Ce vocabulaire apparaît dans les documents internes au magasin, comme le planning de la semaine de l'équipe du rayon affiché sur une porte de la réserve. On peut y lire les différents statuts que l'organisation du travail délivre aux salariés. Les vendeurs recrutés sur des contrats à temps partiel pour travailler les lundis, jeudis soir et samedis sont appelés « renforts ». Deux de mes collègues étaient toujours inscrits dans la catégorie « renfort » plusieurs mois après la fin de leurs études.

appelait les gens et on leur posait des questions. Je ne sais plus comment ça s'appelle. On faisait des sondages quoi... Ouais des espèces de sondages. Par exemple : 'oui on vous a déposé les Pages Jaunes dans votre boîte aux lettres, qu'est-ce que vous en pensez ?'. J'ai fait ça deux trois mois... D'ailleurs, c'est marrant parce que, la semaine dernière, ils m'ont encore appelée. Ça fait deux ans qu'ils m'appellent pour travailler là-bas et je leur dis 'non je ne peux pas' et ils m'ont encore appelée la semaine dernière...

*T'en as fait d'autres des petits boulots ?*

Ah mais j'ai fait tous les petits boulots hein : femme de ménage, baby-sitting. A Paris, j'ai fait baby-sitting uniquement, mais à Limoges j'ai fait ça et femme de ménage, des inventaires aussi. Tous les jobs étudiants qu'on peut ramasser... » [*Pauline, vendeuse maison, 29 ans, DEUG d'anglais*].

L'échec au seuil de la licence ne lui donne accès qu'à ces postes que « tous les étudiants peuvent ramasser ». La vente s'offre à elle comme une solution accessible au prix de peu d'efforts car elle peut faire valoir ses deux années en fac d'anglais, particulièrement intéressantes pour le Bazar de l'Opéra qui accueille une clientèle étrangère importante. Pauline peut également faire valoir un séjour d'un an en Angleterre au cours duquel elle a travaillé comme vendeuse chez Managa et comme serveuse dans un restaurant. Enfin, ses diverses expériences dans des « boulots étudiants » de services indiquent son habilité à gérer des interactions. Pauline postule donc au Bazar de l'Opéra au poste de vendeuse avec l'assurance d'être retenue :

*« Pourquoi tu as postulé au Bazar de l'Opéra ?*

Parce que je savais que j'allais être prise tout de suite, que ça allait être facile.

*Pourquoi ?*

Ben parce que faut vraiment être débile pour pas être pris... Enfin, je veux dire euh... Je veux dire, y a quand même un minimum, enfin je sais pas [*elle rit*] ».

La vente se présente comme un secteur « refuge », un « minimum » où les dispositions sociales « étudiantes » incorporées sur un temps parfois très court (une première année de Deug avortée), trouvent preneur sur le marché du travail. Garantie contre d'autres travaux éprouvants des services (télémarketing, ELS, etc.), voire contre le chômage, le travail de la vente n'en demeure pas moins stigmatisant aux yeux de Pauline.

Cela est d'ailleurs commun à l'ensemble des « dominés aux études longues ». Tous prennent leurs distances à l'égard d'un travail qui n'est pas vraiment au « niveau » auquel ils pensent prétendre, pour reprendre les termes de Pauline. Celle-ci considère même la vente en magasin comme un secteur accessible à tout le monde, à la seule condition de ne « pas être débile ». Au cours d'un entretien réalisé avec elle deux ans

plus tard, elle confirme ces propos. La manière dont elle dénigre son travail apparaît comme un moyen de signaler la distance qui sépare sa potentielle valeur sur le marché du travail de la position qu'elle y occupe effectivement. Pour ces « dominés aux études longues », dénigrer son travail c'est le tenir à distance et se convaincre qu'on ne l'effectue qu'à demi-mot même si, comme l'observation du travail l'indique, une fois pris dans le flot de l'activité, une fois en prise avec la « relation de service », ces vendeurs, comme les autres, ne peuvent se permettre le luxe de ne jouer le jeu qu'à demi et sont tout entier mobilisés et aspirés par les enjeux du travail<sup>31</sup>. Mais le statut étudiant continue d'être opposé aux interlocuteurs pour mieux rappeler que l'engagement actuel dans le métier n'est que temporaire. Ainsi, lorsque je revois certains de ces vendeurs bien après la fin de mon observation participante, c'est-à-dire trois ans après les avoir rencontrés pour la première fois, ils se justifient toujours auprès de moi de ne « pas avoir bougé », « d'être toujours là », comme pour mieux me rappeler qu'ils vont « bouger » et qu'ils sont toujours en transit vers un ailleurs. Cette « excuse » du statut étudiant est particulièrement heureuse dans les métiers relationnels car elle peut être formulée auprès du public avec lequel le travail est fait, contrairement aux travaux industriels qui donnent peut-être moins d'occasion pour s'arranger ainsi avec son travail. Les vendeurs étudiants ou récents étudiants peuvent rappeler au client qu'ils réalisent leur travail de manière instrumentale (« alimentaire »), sans que le statut professionnel qui le soutient n'interfère sur le reste de leur identité sociale.

Mais le temps qui passe, le temps qui éloigne le moment de la fin des études, complique progressivement cette forme d'arrangement avec une position professionnelle jugée subalterne. En s'éloignant du moment où ils ont quitté l'université, ces vendeurs peuvent de moins en moins s'appuyer sur l'excuse du statut d'étudiant. Certains se sont engagés dans un effort pour obtenir une promotion dans le magasin, comme Pauline, Sandrine, vendeuse aux Grandes Arcades, titulaire d'un Deug d'espagnol ou encore Sébastien<sup>32</sup>. Ce dernier, démonstrateur auprès duquel je réalise mon stage, a commencé sa carrière de vendeur comme vendeur maison au Bazar de l'Opéra. Titulaire d'un diplôme de technicien du métier du spectacle (équivalent à un Bac plus deux), il rencontre rapidement des difficultés pour trouver un emploi dans sa spécialité. Installé avec son amie dans le 12<sup>ème</sup> arrondissement parisien, il doit pourtant trouver un emploi afin de payer son loyer. Il obtient un poste de manutentionnaire puis de vendeur en CDD au Bazar de l'Opéra pour la période de Noël puis, quelques mois plus tard, un CDI. Les échecs rencontrés lors des entretiens d'embauche sur des postes

---

<sup>31</sup> Cf. quatrième partie de cette thèse.

<sup>32</sup> Je reviens sur ces questions dans la cinquième partie de la thèse.

de costumier le conduisent à s'investir dans le travail de vendeur. Aussi, il écoute, s'intéresse aux techniques de vente que ses collègues lui enseignent, tente d'en faire « un peu plus » pour se valoriser auprès des ressources humaines. Il se plie au jeu du travail de la vente à condition d'obtenir par la suite un poste « à responsabilités ».

D'autres surdiplômés, plus âgés que les premiers (autour de quarante ans), font face à cette présence prolongée dans le commerce de détail en se présentant comme étranger au travail. Il s'agit d'individus ayant fait étape dans le travail indépendant. Ils ont essayé de vivre de leur « passion », souvent liée au monde de l'art : pratique de la peinture pour Héléna et Tatiana toutes les deux âgées de trente-huit ans, création de bijoux pour Mathilde âgée de trente-sept ans. Pour elles, la vente s'impose au moment de constater l'impossibilité d'être indépendante et de vivre de leur art. Ni la peinture (quelques expositions très gratifiantes mais peu payantes) ni la création de bijoux ne leur permettront d'assurer leur indépendance économique :

« J'ai un niveau Bac+2 littéraire. Ensuite, j'ai fait une école préparatoire aux Beaux-Arts. J'ai passé le concours d'entrée aux Beaux-Arts de Paris et... je n'ai pas été reçue. Par la suite, j'ai travaillé bénévolement pour faire des décorations de théâtre. J'ai travaillé six mois pour la Comédie Française. Je faisais de la sérigraphie artisanale, c'est reprendre des motifs d'époque, c'est un peu de la décalco, des impressions sur les costumes. J'ai fait ça pendant un an. Et à cette époque, c'était la guerre du Golfe, donc les gens n'embauchaient pas en 1991. Et donc ensuite, après le bénévolat, on m'a pas embauchée pour des raisons financières. Donc je me suis lancée dans la peinture parce qu'à la base je suis artiste peintre. J'ai fait deux expositions de peinture. J'ai présenté mes tableaux. Mais la vie a fait que j'avais des besoins, j'avais besoin d'argent... concret. Je ne pouvais pas me permettre de continuer à investir dans mes tableaux ... Alors j'ai commencé par faire de la vente. Là on arrive donc à la vente... au sujet! Donc j'ai commencé par faire ça comme job pour subvenir à mes besoins. Et puis, au fur et à mesure, j'ai eu besoin d'argent parce que j'ai eu un enfant, donc j'ai fait dans le prêt-à-porter pendant plusieurs années en tant que vendeuse » [*Tatiana, démonstratrice, 38 ans, échec à l'entrée aux Beaux-Arts*].

Tatiana insistera à plusieurs reprises sur sa formation « littéraire », « artistique », comme pour mieux marquer la distance qui la sépare du monde de la vente, défini en creux, en opposition à ce monde lettré. Elle se constitue en étrangère dans son propre milieu professionnel. C'est aussi ce que les propos de Mathilde et d'Héléna suggèrent. En entretien, elles insistent toutes les deux sur le caractère « atypique » de leur parcours, semblant indiquer à l'enquêteur qui leur fait face, qu'il ne répond à aucune règle ou contrainte sociale. Tatiana convoque, par exemple, ses connaissances et compétences artistiques. Dans les entretiens, ces vendeuses s'emploient à mettre à distance leur position professionnelle en insistant sur le caractère atypique de leur trajectoire, comme si se constituer étranger au sein de ce monde du travail revenait à ne pas en faire partie :

« J'ai un parcours vraiment atypique tu vas comprendre » [*Héléna, 42 ans, responsable de vente au Bazar de l'Opéra, ancienne vendeuse maison de ce même magasin, DEUG d'histoire de l'art*].

« Secrétaire d'avocat, j'ai fait ça pendant deux ans, et la police un an... Et euh... plus tard, après, j'ai décidé de faire euh... Je savais pas ce que j'allais faire. Et... [*elle cherche ses mots, elle me dit souffrir d'une « terrible migraine »*]. J'ai décidé de faire des choses plus artistiques, donc je me suis inscrite dans une école de bijouterie. Pour fabriquer des bijoux parce que moi, je dessine, des dessins de mode, de la bande dessinée. Je m'intéresse beaucoup à l'art, je vais voir des expos et tout. Je voulais faire quelque chose qui me plaît vraiment. Donc j'ai appris à fabriquer des bijoux. Alors parallèlement je vendais des bijoux, chez Histoire d'or, toujours dans la vente [*elle rit*]. Et parallèlement donc, j'ai fait mon école de bijouterie, j'ai appris à fabriquer des bijoux. Plus tard, après, j'ai travaillé dans un petit atelier pour les fabriquer alors, j'ai appris des choses supplémentaires. J'ai eu mon CAP, j'ai fait encore de la vente de bijoux et plus tard, j'ai monté ma boîte, j'ai été créateur d'entreprise... Tu vois typiquement un parcours euh...particulier [*elle rit à nouveau*] » [*Mathilde, 37 ans, démonstratrice, DEUG de droit*].

Au moment de revenir sur son parcours professionnel, Mathilde, comme Tatiana, met en valeur la pluralité de ses expériences. Ces enquêtés valorisent le fait d'avoir « touché à tout ». Aussi, ce qui peut apparaître comme un déclassement scolaire n'est pas présenté comme tel en entretien. Elles sont effectivement en deçà du niveau professionnel envisagé après leur formation et en deçà de la position sociale de leurs parents (Mathilde est fille d'un gradé de l'armée et Héléna fille d'ingénieur). Mais c'est sur le caractère « atypique » du parcours qu'elles s'épanchent. Elles suggèrent que si elles appartiennent à ce monde professionnel, ce n'est que par opportunisme. La richesse et les promesses de leurs expériences passées, de leur vie en dehors du magasin, les protègent contre les risques du déclassement. Elles ont investi le travail de la vente comme un moyen d'assurer un autre travail, comme un travail réalisé « à côté<sup>33</sup> ». La vente est vue comme un secteur qui n'exigerait que peu d'investissement. Les entretiens que j'ai réalisés avec ces vendeuses leur donnèrent l'occasion de mettre en relief leur passé et d'insister sur l'avant, comme pour mieux montrer qu'elles n'étaient pas prédisposées « à faire ça ». Par l'usage répété du terme « atypique », elles suggèrent que leur parcours est inexplicable car il associe des contraires : d'un côté un « bagage scolaire », de l'autre, une position professionnelle dominée. Ce sont elles qui ont le plus insisté, lors des entretiens et de nos échanges sur leurs pratiques culturelles. Mathilde ne manquait jamais de me raconter une exposition de photos. Nous avons aussi longuement discuté du « Festival Télérama », un festival de cinéma permettant de

---

<sup>33</sup> Pour reprendre une expression de Florence Weber, WEBER Florence, 1989, *Le travail à-côté, Etude d'ethnographie ouvrière*, Paris, EHESS.

voir les meilleurs films de l'année pour trois euros. Mes discussions avec Héléna portaient sur le « Krautrock », un courant musical confidentiel mais légitime, qu'elle disait apprécier. Laurent, vendeur au rayon livres âgé de trente-deux ans et titulaire d'un master LLCE, ponctuait souvent nos discussions ordinaires (sur la marche des affaires, sur les clients, etc.) de références aux sciences sociales (Claude Lévi-Strauss, Pierre Bourdieu, etc.). Cette valorisation d'un savoir et de pratiques légitimes est d'ailleurs un élément partagé avec d'autres salariés surdiplômés plus jeunes, comme Pauline, dont la passion pour l'Opéra conduisait à diverses remarques sur la musique.

Ces vendeurs surdiplômés forment une part de plus en plus importante des effectifs. En plus de prendre une importance conjoncturelle dans les rayons, grossissant ponctuellement les rangs du personnel au cours des périodes estivales et de soldes, les salariés surdiplômés prennent une importance structurelle sous l'effet de la démocratisation scolaire. La part importante qu'ils occupent dans le personnel pose une question essentielle : le monde de la vente subalterne est-il un espace de transition pour des individus surqualifiés sur ce poste mais sous qualifiés sur les autres ? Ou au contraire, devient-il durable ? Transitoire ou durable<sup>34</sup>, les matériaux recueillis dans le cadre de cette thèse ne peuvent répondre à cette question. Il faudrait pouvoir compter sur une enquête longitudinale, suivant les jeunes entrants sur le marché du travail pendant leur début de carrière. Néanmoins, si l'on en croit les quelques exemples proposés ici, les vendeurs surdiplômés qui stationnent durablement sous le statut de vendeur sont nombreux.

## CONCLUSION I

Les trajectoires des entrants dans la vente en magasin dessinent un secteur ouvert et accommodant. De nombreux vendeurs s'y engagent sans disposer d'une formation adéquate. La plupart d'entre eux sont même pourvus de qualifications totalement étrangères au monde de la vente : seuls 16% des vendeurs sont titulaires d'une formation liée au commerce et à la vente. L'étendue des trajectoires suivies par les vendeurs avant d'en venir à la vente est d'ailleurs remarquable. Issue cohérente après l'obtention d'un diplôme adéquat (sans que cette qualité ne donne droit à des conditions d'emploi ou des perspectives de carrières plus stables et solides que pour les autres candidats au poste), secteur considéré comme peu éloigné de celui préparé en BEP ou Bac pro, ou enfin secteur accessible à moindre coût permettant de réajuster des

---

<sup>34</sup> Cette réflexion est au fondement même de l'étude des groupes employés : PITROU Agnès, GUELAND Françoise, « Les employés groupe de transition ou groupe en formation » in *Classes et catégories sociales* (coll.), Paris, EDIRES, 1985.



aspirations professionnelles : tels furent les trois types d'entrée dans le monde de la vente qui ont émergé de l'analyse des entretiens, des observations et de l'exploitation secondaire de l'enquête emploi 2007. On le verra, le regard que les vendeurs portent sur leur travail varie selon qu'ils relèvent de telle ou telle situation. Mais il est vain d'opposer deux types de rapport au travail : positif chez ceux dont la situation professionnelle actuelle serait proche de celle envisagée ou permettrait de se rapprocher de celle recherchée (renvoyant aux deux premiers types de vendeurs exposés ici, à la recherche d'un poste de commercial ou de « responsable ») ; négatif chez ceux dont la condition de vendeur, solution par défaut permettant de se maintenir sur le marché du travail, ne renverrait qu'à contraintes et désillusions (les titulaires d'une formation scolaire supérieure et éloignée du monde de la vente en magasin). Dans chacun de ces groupes, les propriétés sociales des individus, leur âge, leur ancienneté, leurs attentes vis-à-vis de leur carrière ainsi que leurs trajectoires font varier les rapports au travail. L'alternative entre travail de choix et travail contraint ne restitue que très peu la variété des situations, variété qui est d'ailleurs loin d'être restituée par les trois types présentés ici. On verra que le regard porté sur le travail peut passer de heureux chez un vendeur titulaire d'un Bac pro commerce en début de carrière, à dégradé lorsque la possibilité d'une promotion s'efface ou lorsqu'il se heurte à une forte rationalisation du travail. De la même manière, le titulaire d'un DEUG d'anglais qui se laisse progressivement prendre par le travail, contraint de réajuster ses aspirations professionnelles à ses chances actuelles, tire profit de ses expériences au travail.

Ces trois types d'entrée dans le monde de la vente dévoilent deux caractéristiques essentielles du groupe des vendeurs du commerce de détail. La première est son hétérogénéité : les niveaux de qualifications, par exemple, varient au point de faire cohabiter, au sein de l'étage où est réalisée l'enquête, un vendeur de vêtements pour les hommes sans diplôme, Thierry, et un vendeur de livres titulaire d'une maîtrise en langues, Laurent). Aussi, et c'est l'une des conclusions principales qui émergent de l'examen des trajectoires des enquêtés, la catégorie « vendeur » est une catégorie hétérogène. La seconde caractéristique est la faible électivité de la vente : la plupart des vendeurs sont attirés par un poste accommodant permettant de « trouver du travail », et ceux qui souhaitent en faire leur métier ne voient dans le poste de vendeur qu'un tremplin. Cela en fait un secteur caractéristique des travaux des services du bas de la stratification professionnelle. Mais cette faible électivité du travail de vendeur apparaît plus clairement dans les propos que les vendeurs tiennent sur leur travail au moment de le caractériser de manière générale.

## II. RAPPORT À UN TRAVAIL « QUE TOUT LE MONDE PEUT FAIRE »

Les trajectoires observées par les vendeurs avant d'entrer sur leur poste indiquent que la vente en magasin rarement « souhaitée ». Leurs propos présentent le poste comme un travail « que tout le monde peut faire », un travail sollicitant une forme de bon sens, un « sens pratique ». « Tout le monde peut le faire » : cette formule, qui revient fréquemment dans les propos de travailleurs engagés dans des situations de services comme les guichetiers de la Poste<sup>35</sup>, exprime, selon Christian Baudelot et Michel Gollac « le sentiment assez dévalorisant d'accomplir un travail qui ne réclame pas de qualifications rares [...] et qui condamne ceux qui l'exercent à se considérer comme des pions interchangeables<sup>36</sup> ». En formulant ce constat, les vendeurs décrivent leur travail comme une activité refuge, assurant une inscription professionnelle et salariale rarement « désirée », car peu gratifiante. C'est d'ailleurs avant tout en cette qualité de secteur non élu qu'il est assimilé à un travail « minimum ». Les vendeurs qui n'ont pas fait le projet de travailler en magasin sont les plus prompts à dévaloriser leur travail. Mais la plupart, qu'ils soient « spécialisés du commerce » ou étudiants déçus, donnent une appréciation globalement subalterne de leur travail.

On peut faire l'hypothèse que cette présentation du travail de la vente comme un travail pouvant être fait par « tout le monde », est commune à d'autres travaux des services que l'on qualifie souvent de « relationnels », où seul un comportement « naturel » serait requis pour effectuer le travail. Ce dernier serait à ce point proche de la « vie courante », que les vendeurs n'auraient qu'à se comporter avec « spontanéité » avec les clients. Cette représentation, fréquemment posée par les vendeurs en entretien et au moment de faire leur travail, est intéressante parce qu'elle est très éloignée d'une des contraintes principales qu'ils sont tenus de respecter dans l'exercice de ce travail. En effet, comme j'aurai l'occasion de le montrer, la vente exige un travail sur soi, un travail de préparation, d'ajustement d'une subjectivité à une autre, celle du client, posée par l'organisation du travail comme supérieure. Les relations sociales qui se nouent dans un magasin à l'occasion d'une transaction sont loin d'être des relations sociales « banales ». Cette représentation est aussi intéressante car elle est à l'origine d'une

---

<sup>35</sup> HANIQUE Fabienne, *op.cit.*, p 47

<sup>36</sup> BAUDELLOT Christian, GOLLAC Michel, 2003, *Travailler pour être heureux ?*, Paris, Fayard : 82.

association entre le travail et le genre féminin. Les postes majoritairement occupés par des femmes (caissière, aide-soignante, femme de ménage, vente, etc.) se distinguent par ce type de tâches d'exécution estimées proches du travail domestique où les femmes pourraient importer, dans la sphère productive (à moindre coût pour les employeurs qui ne les reconnaissent pas), des compétences socialement construites dans la sphère domestique<sup>37</sup>. Ces « qualités » supposées renvoient à la capacité d'entretenir des relations sociales : amabilité, gentillesse ou douceur. Comme l'indiquent les propos suivant, ces qualités sont considérées par les employeurs mais aussi par les salariés eux-mêmes comme essentielles à l'exercice du travail :

« *Quel service vous pensez rendre au client ?*

Et bien euh... Ce que le client souhaite acheter. Ma gentillesse, mon professionnalisme, ma patience ». [*Claudine, 45 ans vendeuse maison aux Halles de Paris*].

Claudine associe très rapidement les termes « professionnalisme » et « gentillesse ». La gentillesse est une de ces qualités « relationnelles » rappelant avant tout la docilité et la capacité à gérer « en souplesse des relations sociales », à faire preuve de « psychologie », à « tempérer les humeurs » comme le faisait remarquer Josiane Pinto pour les secrétaires<sup>38</sup>. Elles renvoient à ce que le management appelle le « sens du contact », la « relation client » : une capacité à pacifier les rapports sociaux dans un espace marchand justement caractérisé par une forte tension sociale : l'acheteur souhaite souvent en avoir pour son argent et exige un « service » impeccable (surtout dans un magasin qui se veut « haut de gamme »). Susan Porter Benson note, au sujet des vendeuses de grand magasin du début du vingtième siècle, qu'elles furent recrutées parce que « les vendeuses en tant que femmes avaient appris à s'occuper des émotions et à respecter les désirs des individus. Une fois derrière le comptoir, elles n'avaient qu'à mettre en pratique ces talents relationnels pour s'occuper des clients<sup>39</sup> ». La présentation du travail comme un travail que « tout le monde peut faire » semble étroitement liée à ces représentations sociales faisant de la vente en magasin un travail féminin.

---

<sup>37</sup> Comme le travail de Madeleine Guilbert sur les ouvrières l'a montré (GUILBERT Madeleine, 1966, *Les fonctions des femmes dans l'industrie*, Mouton, La Haye) et comme de nombreuses enquêtes l'ont montré depuis. Voir par exemple BEAU Anne-Sophie, 2006 « Organisation du travail et emploi des femmes dans le grand commerce : l'exemple du Grand Bazar de Lyon, 1886-1974 », *Le Mouvement Social*, 217 : 18..

<sup>38</sup> PINTO Josiane, 1990, « Une relation enchantée : la secrétaire et son patron », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 84 : 36.

<sup>39</sup> Librement traduit depuis «the saleswomen had as women learned to deal with affect, to sense and meet people's needs. Once behind the counter, they had only to apply their interpersonal talents to dealing with their customers». BENSON P. Susan, 1988, *Counter Cultures: Saleswomen, Managers and Customers in American Department Stores 1890-1940*, University of Illinois Press: 148.

## 2.1. PRÉCAUTIONS LIMINAIRES : LES EFFETS DE LA RELATION D'ENQUÊTE SUR LE DÉNIGREMENT DU TRAVAIL.

« Travail de base » ne nécessitant que des « compétences de base » : ces affirmations des vendeurs, qui se voient interpellés par un enquêteur étudiant, pour donner un sens à leur travail, doivent être analysées avec précaution.

Alors que, comme Dominique Méda le fait remarquer, les travailleurs interrogés sur leur travail ont souvent tendance à mettre en relief les aspects les plus valorisants de leur activité<sup>40</sup>, j'ai observé une forme de dévalorisation du travail chez les vendeurs. Ce constat doit d'abord être mesuré à l'aune d'un autre constat : ces mêmes vendeurs qui dénigrent leur travail en entretien ou dans les observations réalisées, le valorisent en d'autres situations. Le rapport que les vendeurs entretiennent avec leur travail ne saurait être résumé à une appréciation exclusivement positive ou négative. Il est ambivalent et dépend des situations de travail et des trajectoires de ceux qui les rencontrent. Mais il me semble que deux éléments concourent à produire cette dévalorisation de soi.

Le premier est la coprésence, sur un même lieu de travail, de salariés permanents (pour lesquels ce travail est durable et cimente le rapport à l'avenir) et de salariés étudiants (pour lesquels ce travail n'est qu'une parcelle de leur identité sociale, toute entière tournée vers l'extérieur – ces « études » qu'ils mettent de côté quelques heures par semaine pour mieux les financer). Le salarié « permanent » est pris dans un jeu dont il connaît les enjeux. De son côté, le salarié étudiant peut se permettre de jouer le jeu à demi-mot. Travail principal (et parfois central) pour le premier, travail secondaire façonnant un autre type de rapport au travail pour le second, la rencontre de ces deux rapports au travail renseigne le salarié permanent sur la qualité de son activité. Les effets de la cohabitation d'un personnel permanent avec un personnel étudiant (dont l'accès au poste n'a pas été conditionné par la possession d'une expérience professionnelle adéquate<sup>41</sup>) me paraissent importants, à la fois pour ce qui est de la conduite de l'enquête, mais aussi et surtout, pour ce qui est du rapport au travail des permanents<sup>42</sup>. Ainsi, dans ce monde « ouvert » des services, la présence de l'étudiant salarié peut agir comme une invitation à discréditer son travail, surtout lorsque les

---

<sup>40</sup> MEDA Dominique, 2010, « Comment mesurer la valeur accordée au travail ? », *Sociologie*, 1, 1 : 121-140.

<sup>41</sup> Ils sont d'ailleurs nombreux à venir travailler l'été. Le procès-verbal du comité d'entreprise du 1<sup>er</sup> juin 2007 indiquait par exemple que le magasin avait prévu d'embaucher cent-trente renforts étudiants en juillet, cent soixante-dix en août et quarante en septembre pour l'année 2007.

<sup>42</sup> Ce sont des questions que Charles Wright Mills posaient déjà lors de ses observations sur les grands magasins aux Etats-Unis, MILLS C. Wright, 1966, *op.cit.*, p 184.

permanents voient dans l'étudiant un travailleur engagé en dessous de ses qualifications, un travailleur étant « certainement dans le dur », pour reprendre une formule d'une caissière utilisée pour qualifier la situation d'une de ses jeunes collègues, titulaire d'un master de sociologie et engagée à temps complet au sortir de ses études. « Dans le dur », c'est-à-dire, probablement en situation de désaveu par rapport à sa condition professionnelle. En s'adressant à moi, plusieurs salariés permanents ont dévalorisé leur travail, comme si j'attendais un tel discours. Lors d'une de ces situations, je terminais une longue journée de travail, plutôt creuse en termes de clientèle. Fatigué par plus de huit heures passées debout à attendre les clients, je restais quelques secondes les bras croisés, le regard dans le vide. Observant mon comportement, un collègue qui se tenait en face de moi dans la même posture m'interpella pour me dire avec ironie « c'est épanouissant comme boulot hein... »<sup>43</sup>.

La situation d'enquête me semble être le second élément qui conduit à « en rajouter » dans la dévalorisation du travail. Lorsque que je déclare mon enquête et que je présente mes intentions et ma recherche, je change de statut aux yeux de mes collègues. Pour certains, je dois être évité parce que j'observe, épie ou écoute. Pour d'autres, je suis un interlocuteur privilégié auquel il faut fournir des propos jugés adéquats, d'après la définition qu'ils se donnent de mon travail d'enquête. Que vient faire (« chercher » me diront mes enquêtés) un sociologue sur un tel terrain ? Que vient-il observer ? A la recherche de l'intérêt qui me motive et qu'ils trouvent avec difficulté (« y'a rien d'intéressant dans ce travail-là »), certains enquêtés en viennent à se dire que je suis là pour témoigner de la pauvreté de la tâche qui leur est réservée. En réponse, ils insistent sur cette pauvreté, sur le fait que c'est un travail « de base ». En tant que représentant d'images sociales qui font d'eux des salariés peu qualifiés et subalternes, je serais le réceptacle chargé de vérifier cette subalternité. En conséquence, ils réaliseraient « un travail de (re)construction [...] en conformité avec ce qu'ils supposent être un avis légitime dans l'interaction avec l'enquêteur<sup>44</sup> ».

Il me semble donc que la combinaison de ces deux statuts, étudiant salarié et enquêteur, conduit les enquêtés à en faire plus dans le dénigrement de leur travail. Les propos des enquêtés cités ici doivent donc être analysés à l'aune de ces précautions prises devant la situation d'enquête.

---

<sup>43</sup> Mes observations indiquent aussi, et cela mérite d'être noté, que le personnel permanent tire profit de ces périodes de cohabitation : ce sont des périodes « où on rigole bien », « qui changent du train-train quotidien » me diront les caissières avec lesquelles j'ai travaillé en 2006 et 2007.

<sup>44</sup> FOURNIER Pierre, 1996, « Observations sous surveillance », *Genèses*, 24 : 105.

## 2.2. UN TRAVAIL COMMUN QUI S'APPREND « SUR LE TAS »

Selon plusieurs vendeurs, la vente en magasin est une activité « naturelle ». Un « bon vendeur » est un vendeur qui se comporte de manière « naturelle ». Les vendeurs spécialisés du commerce, formés à la vente dans des formations de type BEP ou Bac professionnel, usent même d'un lexique de l'incorporation pour expliquer leurs premières expériences « sur le terrain » : évidence, spontanéité, immédiateté du travail.

Travail qui s'apprend par corps plutôt que sur les bancs de l'école, la vente, telle qu'elle est racontée par ses travailleurs, nécessite de la spontanéité. C'est au contact de la clientèle, sur le rayon et plongé dans les conditions concrètes du travail, que se « révélerait » cette capacité<sup>45</sup>. Parce qu'elle exige toujours un comportement spontané, la vente apparaît comme étrangère à la codification scolaire. Soukaina, démonstratrice au Bazar de l'Opéra âgée de vingt-trois ans et titulaire d'un baccalauréat professionnel « commerce », explique ainsi l'usage qu'elle a fait de ses connaissances scolaires au moment de se « lancer » sur le terrain :

*«T'es passée d'un BEP carrière sanitaire et sociale à un Bac pro vente alors ?*

Ouais. J'avais pas trop envie de continuer là-dedans... je sais pas. Non... Après quand je suis passée dans la vente ça me plaisait bien... Mais aussi faut dire que je suis restée dans le milieu de la santé, dans l'herboristerie [*elle a fait son stage de bac pro dans une herboristerie*]. Par contre, je n'avais jamais vendu de fringues avant de bosser à Montpellier. Sinon moi les fringues .... Bof.

*Tu cherchais quoi à Montpellier comme job ?*

J'ai postulé à plein de trucs en CDD, CDI, intérim... Mais je trouvais pas donc j'ai fait de l'intérim. C'était pas des très très grosses boutiques... à Montpellier chez Zara. Et à Rosny aussi.

*Et la vente, depuis que tu as changé, ça te convient ?*

[*Silence*]... Ouais, ouais, je veux dire, parce que j'aime bien le contact avec la clientèle. Et au Bazar de l'Opéra, tu vois pas mal de monde, il y a des touristes et tout mais parfois je me dis que... j'aimerais bien faire autre chose que vendeuse... mais bon, aussi, quand j'ai commencé, j'étais hyper timide. Mais avec le temps tu prends confiance en toi.

*Et pendant ton Bac pro, tu l'as appris ça ?*

---

<sup>45</sup> On remarquera d'ailleurs que c'est souvent le cas pour les travaux impliquant un contact direct avec le public, comme le montre Vincent Dubois au sujet des guichetiers de la CAF, DUBOIS Vincent, 1999, *La vie au guichet*, Paris, Economica : 99.

Oui, j'avais des cours, et des stages. Un peu comme ici les écoles de vente<sup>46</sup>. Mais je pense pas que ce soient les cours qui m'ont appris les trucs, c'est vraiment quand tu es dans l'entreprise, c'est pas en te mettant sur un papier 'il faut aller vers le client, il faut faire ça...'» [*Soukaina, démonstratrice, 23 ans, Bac pro vente*].

Selon Soukaina, les « trucs » qui permettent de réussir à vendre et d'aller voir les clients, n'apparaissent qu'en « situation ». C'est la rencontre avec le terrain qui donne des solutions. « Agir avec naturel », « être spontané », c'est se défaire des guides proposés par les formations. Jonathan, responsable de rayon dans un magasin spécialisé dans le bricolage et titulaire d'un bac pro commerce, estime, lui aussi, que ses connaissances acquises lors de son baccalauréat professionnel commerce sont accessoires par rapport à celles obtenues sur le « terrain ». Jonathan m'explique qu'au moment de rencontrer un client, « ça vient tout seul ». « Ça vient tout seul » et en quelque sorte « ce serait venu tout seul » même s'il n'avait pas suivi une formation adéquate. A ses yeux, la rencontre avec le client fait appel à une sorte d'aptitude au relationnel mobilisable par tous. Elle fait apparaître de manière quasiment mécanique (Jonathan parle d'une force qui l'agit : « ça vient tout seul ») une capacité à entrer en relation avec autrui. C'est en faisant référence à cette même force que Margot, vendeuse maison aux Grandes Arcades, âgée de cinquante-sept ans, explique ce qui l'a conduite à faire de la vente. A l'écouter, on pourrait penser qu'elle y est venue « malgré elle » :

« J'ai un Bac plus deux, qui à l'époque était un brevet de technicien, et j'ai fait trois ans à la chambre de commerce de Paris, donc j'ai un diplôme de technique de vente. C'était très large, tout ce qui était technique de vente, marketing, de l'époque, bon c'était en 68. Et euh... et voilà, ça, c'est mon parcours...

*Mais comment on peut être « anar » et bosser dans le commerce [elle me disait auparavant qu'elle était « anar » dans sa jeunesse, ce qui venait, selon elle, en contradiction avec le fait de vendre] ?*

Ben justement, c'est incroyable. Après tu remettras dans l'ordre... Quand on m'a fait faire des tests, on m'a dit 'il faut qu'elle fasse du commerce'. Et je vais te faire une confidence, je suis excellente commerciale, vraiment excellente. Mais je déteste ça. Mais je suis très bonne là-dedans. Mais je déteste ça. Alors j'ai vendu un peu de tout dans ma vie [...].

*Mais pourquoi tu as fait des études de commerce ?*

Parce qu'on m'avait fait passer des tests à l'entrée en seconde, disant euh... parce que j'étais un peu rebelle, et voilà il fallait que je fasse commerce. Mais moi je voulais faire ou avocat ou du théâtre » [Margot, vendeuse maison aux Grandes Arcades, 57 ans, Bac + 2 commerce].

---

<sup>46</sup> Voir cinquième partie de la thèse.

L'aptitude à « faire du commerce » serait « innée », « en elle », repérée par les tests de l'institution scolaire. Elle essentialise cette capacité et la réduit à un don naturel. Aux yeux de plusieurs enquêtés, la capacité de parler, la « tchatche » (que Margot souhaitait mettre au service d'une carrière théâtrale ou juridique), est l'indice de cette « aptitude » commerciale. Jean-Michel, qui a été vendeur puis responsable de vente au Miroir Doré avant de prendre des responsabilités syndicales, explique qu'on lui a révélé son potentiel talent de « commerçant » :

« Moi j'ai la fibre commerciale. Quand j'ai quitté Maisonnée [*un magasin d'ameublement*], je voulais faire autre chose, j'ai fait un bilan de compétences et ils m'ont dit « surtout pas, vous êtes commerçant ». Je sais pas comment ils ont détecté ça. » [*Jean-Michel, 52 ans, RDV au Miroir Doré pendant plusieurs années, aujourd'hui délégué central dans un syndicat*].

C'est encore sous une rhétorique du « naturel » que Claudine explique ses premiers pas dans la vente. Engagée aux Grandes Arcades après une enfance passée sur l'Île d'Oléron, elle explique son adaptation au monde de la vente et des grands magasins par la possession d'une « facilité naturelle » pour le « relationnel ». A son arrivée à Paris, sans diplôme, elle postule dans plusieurs grands magasins.

« *Quand vous venez à Paris, c'est avec l'idée de travailler dans la vente ?* »

Ben oui. De toute façon, je n'avais pas de diplôme donc je voyais mal comment faire autre chose. Comme j'ai le contact facile avec les gens, je suis quelqu'un d'assez ouvert, pas timide, pas trop donc euh...

*Et c'est passé tout de suite, vous avez réussi à vendre ... Parce que ce n'est pas évident de...*

Oui mais bon, il suffit d'avoir du relationnel. Comme je travaillais au camping de mes grands-parents, j'avais du relationnel : les gens je les installe [*au camping*]. C'est une facilité naturelle je pense, on l'a, on l'a pas et si on l'a pas, on peut la travailler mais quand c'est déjà en soi, bon... » [*Claudine, 45 ans, vendeuse maison aux Halles de Paris*].

Sans qualification, Claudine porte son choix avec « évidence » sur la vente, là où elle pense pouvoir trouver du travail<sup>47</sup>. Son travail est accessible car il mobilise en elle des compétences « innées », « en soi ». On peut « faire du relationnel », c'est-à-dire entretenir des relations sociales, mais on peut aussi, selon Claudine « avoir du relationnel » : disposer d'un savoir-être en soi, mobilisé spontanément par ces types de travaux « relationnels ». Pourtant, on le verra, ces « capacités » n'ont rien de naturelles. « Avoir la tchatche », c'est disposer de compétences informelles sur lesquelles je

---

<sup>47</sup> William Gasparini et Julien Pierre remarquaient qu'en 2005, 69% des annonces relatives au métier de vendeur en grandes surfaces de sport n'accordaient « aucune importance » à l'expérience du candidat, GASPARINI William, PIERRE Julien, 2008, « Vendre et se vendre, dispositions et compétences des vendeurs d'articles de sport, STAPS, 82 : 46.



reviendrai <sup>48</sup>: savoir répondre à un client, ajouter une remarque pour ne jamais être pris de court, conduire la relation, imposer au client son rythme mais aussi les produits à vendre, etc. Ces compétences exigent une agilité langagière que les vendeurs peuvent avoir au moment de discuter *entre eux* mais qui peut parfois les desservir au moment d'entrer en relation avec une clientèle aisée.

Le travail peut sembler « naturel » car l'exécution de tâches associées à la vente rappelle des expériences passées. Celles-ci sont de trois ordres : expérience de client, socialisation familiale et expériences dans des travaux « relationnels », autant de compétences jugées « naturelles » ou « personnelles ». Parce qu'il se nourrit de ces savoirs, le travail de la vente peut paraître immédiatement compréhensible et réalisable. On peut faire l'hypothèse que dans tous les travaux qui se font sous les yeux d'un public (vendeur, serveur, hôte d'accueil, caissier, etc), le rapport au travail des salariés débutants est marqué par cette impression d'immédiateté et de spontanéité. Les nouveaux vendeurs, parce qu'ils ont été amenés à fréquenter des vendeurs dans leur quotidien, pensent connaître le travail de la vente. Beaucoup d'entre eux s'appuient, par exemple, sur leur expérience de client pour ajuster leur comportement à l'égard de la clientèle. Ils estiment les comportements adéquats en fonction de ceux qu'eux-mêmes attendraient s'ils étaient clients. Le fait que la vente soit considérée comme une expérience immédiatement appréhendable, ne sollicitant pas de technicité particulière, s'explique donc aussi par le fait que chacun dispose de l'expérience du « consommateur ».

L'aisance dans la réalisation du travail, les vendeurs l'expliquent aussi par la proximité du travail avec d'autres types de situations professionnelles ou extraprofessionnelles. Il peut s'agir d'une capacité relationnelle forgée dans un autre univers professionnel mais considérée comme complémentaire à celle mobilisée dans la vente, comme celle de Claudine dans un camping. Selon deux enquêtés travaillant aujourd'hui dans un magasin spécialisé et qui ont travaillé comme livreur avant d'en venir à la vente, le fait de « rentrer chez les gens » forme au « contact » :

*« C'était comment le premier jour comme vendeur ?*

Bah, ça s'est fait comme ça, en douceur, je dirais pour moi. Parce que, étant chauffeur livreur, on avait déjà beaucoup de contact clients. Bon, en plus de surcroît, on rentre chez les gens, les gens sont dans leur fief et ils sont beaucoup plus euh, francs du collier que quand ils viennent en magasin. Quoique. Quoique [*il hésite à poursuivre la conversation sur ce point, puis me regarde et revient à ma question*]. Mais disons que là, en l'occurrence,

---

<sup>48</sup> Cf. quatrième partie de cette thèse.

ça m'a pas euh... Enfin, pour moi, c'était naturel » [Gérard, 48 ans, vendeur électroménager dans un magasin spécialisé, CAP mécanicien].

De la même manière, Hélène considère que le travail dans la restauration prépare à la vente. Elle me l'explique au moment de revenir sur sa première expérience dans la vente dans une boutique :

« Tu avais déjà fait de la vente avant ?

Hum.... Si tu veux, j'ai travaillé dans un bar quand j'étais étudiante. C'est un peu de la vente quelque part. Enfin, c'est pas exactement de la vente mais euh... Je vendais des cocktails, de l'alcool. Quelque part tu vends quelque chose, t'as une clientèle... j'ai travaillé dans la restauration. En tant qu'étudiante. Sinon non » [Hélène, responsable de vente au Bazar de l'Opéra, 42 ans, DEUG d'histoire de l'art].

Travail de représentation mais aussi de vente (il faut placer certains cocktails), le service en bar est, à ses yeux, proche de celui réalisé par la vendeuse. La continuité est parfois même perçue jusque dans le travail des équipiers de la restauration rapide, comme chez Pavel. Il vit en Pologne où il donne des cours de chant et revient tous les étés pour travailler aux Grandes Arcades afin de gagner de l'argent et de revoir son père, gardien de musée à la retraite. Selon lui, ces travaux d'étudiants le qualifient pour la vente :

« Comment tu as eu ton poste ici ? T'avais déjà bossé dans la vente avant ?

Ben, en fait oui, parce que j'avais fait du télémarketing. Et quand j'étais au Macdonald à la caisse, on vend des produits nouveaux, des choses comme ça. Je me suis aussi occupé de vendre des œuvres d'art d'une amie, qui est peintre. Je lui ai vendu des lithographies, des choses comme ça. Et sinon euh... voilà... Au niveau de la vente, c'est surtout ça. Le Macdo, c'était deux années de suite, à Issy les Moulineaux. Donc, au Macdo, j'étais souvent en caisse, mais on fait tout, nettoyage, cuisine. On fait de la vente finalement parce que les gens passent leur commande, mais on est là pour leur proposer de nouveaux produits en fait. Mais c'est très rapide » [Pavel, vendeur maison aux Grandes Arcades, 26 ans, Master musicologie].

Restauration rapide, accueil, centre d'appel, service au bar : ces travaux s'inscrivent dans une continuité dont la cohérence n'est pas difficile à dégager. C'est leur caractère « relationnel ». Ils partagent en commun un travail qui passe par une « relation de service » avec un « client » (plutôt qu'un patient ou un usager, même si la différence entre ces trois figures tend à se réduire). On retrouve ainsi une continuité déjà dégagée au moment de décrire les trajectoires des enquêtés. Comme Jean-Pierre Faguer<sup>49</sup> le fait remarquer, c'est souvent l'adjectif « relationnel » qui sert à caractériser le travail dans ces secteurs peu qualifiés.

---

<sup>49</sup> FAGUER Jean-Pierre, 2007, « Le 'relationnel' comme pratique et comme croyance », *Agone*, 37 : 185-203.

## CONCLUSION II

Les premiers jours que j'ai passés comme vendeur au Bazar de l'Opéré renvoient comme un miroir les représentations des vendeurs : la manière dont l'organisation du travail traite les « nouveaux » traduit la faible qualité accordée au travail. Le fait que les vendeurs privilégient l'apprentissage du travail par corps, s'accorde avec une exigence du Bazar de l'Opéra et de nombreux autres magasins. Pour apprendre leur travail, les vendeurs n'ont bien souvent pas d'autres choix que de se « débrouiller » sur le rayon et devant les clients. Les managers s'en tiennent à une présentation succincte des lieux et des hiérarchies. A mon arrivée, lors de ma première venue sur le rayon, la responsable du rayon m'a très rapidement introduit auprès des autres vendeurs avant de m'installer sur mon poste de travail (« tu t'occupes de ce stand pendant que la démonstratrice est absente »). Je ne disposais d'aucune indication sur la priorité de telle tâche ou le caractère accessoire de telle autre. Comme la plupart de mes collègues, ma « formation » s'est résumée à une rapide présentation du rayon : la connaissance des produits et des techniques de vente ne pouvaient s'acquérir qu'au prix d'une investigation personnelle (en examinant moi-même les produits, en sollicitant les collègues voire les clients parfois). Il me semble que cette faible prise en charge des « nouveaux » vendeurs par l'organisation du travail contribue à désigner le travail des vendeurs comme un travail accessible à « tout le monde ».

### **III. « VOS CONDITIONS D'ACHAT CE SONT MES CONDITIONS DE TRAVAIL » : UNE EXPOSITION À DES CONTRAINTES LOURDES**

La description des conditions de travail des vendeurs contribue à rapprocher la condition professionnelle de ces salariés celles d'autres employés de commerce. Ils partagent un même cadre de travail et sont exposés à des pénibilités communes, comme le travail debout. Cette posture a un coût : elle pèse sur les jambes, les pieds, le dos et provoque des problèmes circulatoires<sup>50</sup>. Avec le piétinement, elle est même assimilée, dans l'enquête SUMER<sup>51</sup>, à une « contrainte lourde » lorsque l'employé est tenu de rester plus de 20 heures par semaine dans cette posture. C'est le cas des vendeurs avec lesquels j'ai travaillé, j'y reviendrai dans la troisième partie de cette thèse. J'insiste ici sur une contrainte plus discrète qui caractérise les vendeurs du Bazar de l'Opéra et plus généralement l'ensemble des employés de commerce: l'environnement de travail bruyant et confiné. Celui-ci provoque des nuisances sonores, des sensations de chaleur et d'enfermement.

#### **3.1. L'ENVIRONNEMENT SONORE : LE BRUIT DE FOND DE LA CONSOMMATION.**

Ces difficultés sont connues depuis l'ouverture des premiers grands magasins quand, au début du XIX<sup>ème</sup>, certaines clientes s'émouvaient du sort réservé aux vendeuses<sup>52</sup>. Le bruit est un facteur d'agacement par son caractère répétitif : répétition des annonces, répétition des chansons (flagrantes lorsque l'on travaille dans un magasin, moins lorsque l'on est client). Sur le rayon observé, le samedi est un des jours où la musique est la plus forte. Cela le distingue d'ailleurs des autres rayons. Le marketing sonore qui vise à maintenir le client dans des dispositions d'achat, coûte parfois aux vendeurs. Les

---

<sup>50</sup> Une récente enquête relève les problèmes suivants : « sensation de jambes lourdes, varices des membres inférieurs », ARNAUDO Bernard, HAMON-CHOLET Sylvie, WALTISPERGER Dominique, 2006, « Contraintes posturales et articulaires au travail », *Premières Synthèses*, DARES, 11.2

<sup>51</sup> L'enquête SUMER (surveillance médicale des expositions aux risques professionnels) « décrit les contraintes organisationnelles, les expositions professionnelles de type physique, biologique et chimique auxquelles sont soumis les salariés » (source : DARES).

<sup>52</sup> ZIMMERMANN Jacqueline, ZIMMERMANN Roger, 1994, *op.cit.*, p 122.

syndicats le font remarquer fréquemment lors des comités d'entreprise<sup>53</sup>. Des délégués du personnel ont même relevé les niveaux de décibels du rayon où je travaillais afin de prouver à la direction qu'ils sont supérieurs au niveau conseillé par les médecins.

Cet environnement bruyant du sous-sol est connu dans le magasin : plusieurs vendeurs des autres étages venant faire quelques achats au sous-sol plaignent les vendeurs du sous-sol pour cette musique « si forte ». Je m'en plains aussi comme en témoignent ces quelques notes consignées dans mon journal de terrain à la veille de Noël :

Le volume de la musique s'est progressivement intensifié jusqu'à devenir franchement désagréable. Le bruit des clients s'y ajoutant, le sous-sol devient une caisse de résonance pénible [*journal de terrain, 22 décembre 2008*].

A cet égard, on peut se demander si ma présence intermittente sur le rayon ne me rendait pas plus fragile face à cette condition de travail. En effet les vendeurs « permanents » semblent s'en accommoder jusqu'à l'« oublier » alors que d'autres vendeurs « temporaires », comme Patricia, étudiante démonstratrice deux étés consécutifs au Temple des Dames, au Miroir Doré puis aux Halles de Paris, s'en plaint :

« Un aspect hyper important, c'est l'environnement sonore du magasin. Pour ça le Bazar de l'Opéra et aux Halles de Paris c'était horrible. T'as l'espèce de crétin qui fait ses annonces toute la journée 'vous goûterez particulièrement ceci ou cela...' Aux Halles de Paris, le mec il appréciait particulièrement le verbe goûter... on va goûter ton sac à main, bien sûr ! Donc ça c'était particulièrement pénible. Toute la journée t'as ça. T'avais pas ça au Miroir Doré et au Temple des Dames. Au Miroir Doré c'est calme. T'as la petite musique classique. C'est vraiment agréable. A Noël t'as les chants, des fois t'as des vrais enfants qui chantent en bas.

*Pas grand-chose à voir avec ce que j'avais... [une sélection peu renouvelée des musiques à la mode]*

Ah, ça, ça devait être insupportable. Enfin à la fin de la journée ça doit bien prendre la tête. Et au Temple des Dames t'avais de la variété tranquille, tu vois genre ils passaient euh... Indochine, ce genre de chose. C'était une bande qui devait durer une heure et demie. Donc je connaissais l'ordre de passage des chansons par cœur donc j'en pouvais plus, il y avait une chanson que j'aimais bien et je savais quand elle allait commencer » [*Patricia, 24 ans, démonstratrice, Master sciences sociales*].

Cette dimension sonore du travail est la première évoquée par Patricia lorsque je l'interroge sur ses conditions de travail. Loin d'être marginal, le « bruit » quotidien du rayon, est un élément central du quotidien des vendeurs.

---

<sup>53</sup> Source : comptes rendus des comités d'entreprise du Bazar de l'Opéra Paris, Année 2007-2008- 2009.

### 3.2. UN ENFERMEMENT À TOUS LES ÉTAGES: CHALEUR, AIR, LUMIÈRE.

Le caractère « pénible » du travail provient aussi de l'enfermement produit par le magasin. Les propos de Rosa montrent l'imbrication des pénibilités.

*« Comment tu supportes les conditions de travail, le bruit, le travail debout, la foule ?*

*J'ai eu beaucoup de problème de vue... à cause des spots entres autres. En fait il y a deux ans j'avais les yeux rouges, je pouvais plus supporter la lumière du jour... J'ai aussi des problèmes de circulation de sang... La musique... Parfois les clients aussi ils se plaignaient au début le samedi [jour où la musique était la plus forte sur l'étage]. Il fait chaud, la musique est forte... » [Rosa, vendeuse au Bazar de l'Opéra, 34 ans, BEP secrétariat].*

Rosa voit dans le caractère confiné du lieu de travail (qui s'ajoute au bruit et à la station debout), l'origine des pénibilités. En effet, l'enfermement a plusieurs conséquences. Il impose l'usage de lumière artificielle, des « spots » qui aveuglent les vendeurs et augmentent la température. Il impose aussi l'usage de la climatisation pour faire circuler l'air et souvent le réchauffer<sup>54</sup>. Pour plusieurs observateurs, la qualité de l'air dans les grands magasins est l'une des conditions de travail les plus difficiles<sup>55</sup>.

En plus de l'air, la chaleur qui règne dans le magasin pose problème. En toutes saisons, le sous-sol est écrasé de chaleur. Les clients s'en plaignent ouvertement aux vendeurs, considérant qu'il est inadmissible de faire ses achats dans ces conditions, que les bonbonnes à eau sont trop peu nombreuses et trop souvent en panne. Un de mes collègues m'a glissé à l'oreille, en parlant du client qui venait de lui égrener ces reproches : « tes conditions d'achat ce sont mes conditions de travail, troufion ». Il s'agace ainsi de l'aveuglement des clients, tout entiers concernés par leur statut de client et totalement oublieux du sort des vendeurs qui passent leur journée dans les conditions qu'ils ont du mal à supporter quelques minutes.

Le lieu où le repos est autorisé, la salle de pause du sous-sol, est certainement l'un des espaces les moins bien aérés de l'étage. Difficile d'y stationner longtemps tant il y fait chaud. Le petit ventilateur chargé de rafraîchir l'atmosphère ne fait pas le poids face à la machine à café et à boissons fraîches qui dégagent une forte chaleur. Certaines

---

<sup>54</sup> MONESTIER F., NOGRET D., YANDLE , DAVEZIES P., PROST G., 1979, «Enquête sur la climatisation d'un grand magasin », *Archives des maladies professionnelles*, 41, 1 : 41-42.

<sup>55</sup> APPERT Monique, 1969, « Les vendeuses dans les grands magasins », *Economie et Humanisme*, 186 :69 ; LESSELIER Claudie, 1978, « Employés de grands magasins à Paris avant 1914, *Le mouvement social*, 105.

caisses sont aussi redoutables : éloignées des bouches d'aération, réchauffées par quelques spots, il y fait très chaud.

Les grands magasins ne disposent pas souvent de fenêtres laissant passer une lumière naturelle. Ils préfèrent un éclairage artificiel à un éclairage naturel, pourtant privilégié par les fondateurs des grands magasins, qui concevaient les diverses coupoles ornant leur magasin comme des puits de lumière. Les fenêtres sont bouchées pour valoriser l'ensemble des surfaces de vente.

Ce confinement est pénible aux yeux des vendeurs. Ceux-ci refusent souvent de prendre leur pause dans la salle de pause, trop chaude, trop exigüe, sans fenêtre, préférant gaspiller quelques minutes pour se rendre à la sortie plutôt que de patienter dans la salle de pause. Même les non-fumeurs préfèrent perdre quelques secondes pour sortir. J'entendais souvent mes collègues me dire « je vais prendre l'air » comme pour mieux signifier que l'air se refusait à eux sur les rayons. Les propos de Paul, comptable dans un grand magasin parisien et ancien vendeur, montrent à quel point ce manque de lumière et d'air pose problème aux vendeurs :

*Ça ne vous manque pas de travailler sur le terrain ? [Je l'interroge sur son passage du statut d'employé de commerce à celui d'employé de bureau]*

Non, pas vraiment ! En plus, le fait de ne pas travailler le samedi, ça a de gros avantages. Bon, on a la chance, en plus, d'avoir un bureau avec fenêtre, alors que j'ai été taupe pendant vingt ans dans le magasin, donc euh... Non non je suis euh..., ça va ! » [Paul, 48 ans, employé au service comptabilité aux Halles de Paris, ancien vendeur puis RDV].

Paul plaisante lorsqu'il assimile les vendeurs à des « taupes » privées de lumière naturelle. Cette image a pourtant le mérite de rappeler le coût de la privation de lumière naturelle et de l'obligation de rester dans un espace confiné.

Mais l'enfermement n'est pas que physique, il est aussi symbolique. Le travail suppose une exposition permanente aux yeux de l'encadrement, des clients, des caméras, etc. Les vendeurs sont enfermés dans un lieu où ils sont toujours observables. Cela nécessite un effort de tous les instants pour être digne de la représentation qui se joue. Cette exposition signifie aussi qu'en tout temps, le vendeur est mobilisable : qu'il soit sur son rayon ou en pause, il apparaît aux clients comme un vendeur qui peut être mobilisable à souhait. Autrement dit, il est difficile de véritablement « sortir » du travail. Une des solutions trouvées par Sébastien, est d'utiliser des écouteurs qu'il glisse dans ses oreilles au moment de partir déjeuner ou fumer une cigarette. Il se rend indisponible aux clients et à l'encadrement.

L'enfermement est donc une des conditions de travail avec lesquelles les vendeurs doivent composer. Il se fait sentir au quotidien par des désagréments physiques

(chaleur, brûlure des yeux, etc.) et symboliques (impossibilité de sortir du travail) et s'ajoute à d'autres « pénibilités » sur lesquelles je reviendrai : station debout, attente, ennui<sup>56</sup>.

Ces diverses pénibilités (le bruit, la chaleur, la douleur aux jambes et aux yeux) mettent en cause l'avenir de certains vendeurs dans le métier. Peu de vendeurs s'y projettent au-delà de cinquante ans. Certains ne comprennent pas « comment ils font » pour « tenir », ces vendeurs légèrement plus âgés que la moyenne (Abdel âgé de quarante et un ans ou Tatiana âgée de trente-huit ans par exemple). Noémie, par exemple, ne se voit pas vendeuse « jusqu'à cinquante-trois ans ». Pour sa part, Margot, vendeuse maison aux Grandes Arcades qui a cinquante-sept ans au moment de l'enquête, semble expliquer sa longévité par le type de marchandise qu'elle vend, des canapés :

« Moi 100% c'est de la vente. Par exemple, Eve [*vendeuse maison dans le même magasin*], elle ne te racontera pas du tout les mêmes histoires que moi. Moi j'ai rien d'autre à faire que de vendre, vendre et faire attention que le rayon soit propre. C'est tout. Franchement, parfois j'ai des réunions avec des vendeurs de la boîte, franchement j'ai pas l'impression qu'on travaille dans la même boîte... Quand ils racontent leur journée, on n'a pas le même boulot tu vois. Si tu vas à la femme, je vois la nana avec qui je rentre le soir [*elles prennent le même bus*], elle est cassée parce elle est debout et parce qu'elle se tape des tonnes de fringues à mettre sur cintre » [*Margot, 57 ans, vendeuse maison aux Grandes Arcades*].

Margot et Patrick (vendeur maison au rayon électroménager dans le même magasin, âgé de 50 ans) m'ont dit profiter de conditions de travail relativement favorables comparées à celles de leurs collègues. Ils sont tous les deux plus âgés que la moyenne des vendeurs, engagés dans des rayons où les produits sont trop volumineux pour exiger de la manutention. Ils s'assoient tous les deux à plusieurs reprises dans la journée pour conclure les ventes (remplir les garanties, etc.). Mais leur situation est relativement rare, la plupart des autres vendeurs doivent rester debout toute la journée. Cela conduit Sandrine, par exemple, vendeuse maison aux Grandes Arcades âgée de trente-trois ans, à se projeter dans un autre poste que celui qu'elle occupe actuellement :

« Là je fais Fongecif. Je commence une formation menuisier ébéniste en janvier, pour pouvoir faire une spécialisation en décoration intérieure et après j'aimerais créer un petit site Internet de déco. Travailler à mon compte. Là, il fallait que je trouve un truc parce qu'à partir du moment où ta

---

<sup>56</sup> Dans une étude sur le « stress au Bazar de l'Opéra » réalisée par un « cabinet d'experts en psychologie », le bruit, la lumière (lorsqu'elle est artificielle) et la température sont retenus comme des variables influençant la « perception du stress » par les salariés. Ils sont des facteurs de « sur-stress » (lorsque le stress constitue un facteur de risque pour le salarié, définition donnée dans l'enquête en question). Ces conditions de travail sont donc clairement pointées par les salariés comme des dimensions affectant lourdement leur appréciation du travail.



santé en prend un coup euh... C'est pas dans mon tempérament, les hauts-parleurs, les clients qui te harcèlent, la hiérarchie qui te fait chier euh... Ton corps il dit oui jusqu'à un certain temps...

*Comment font les vendeuses plus âgées d'après toi ?*

Alors après à savoir qu'il y a beaucoup de dépressif là-dedans. Dans tous les rayons, y a beaucoup de gens qui fonctionnent au cacheton et moi j'ai pas envie d'en arriver là. A partir du moment où tu prends un cachet pour dormir c'est qu'il y a un problème. C'est usant les grands magasins. Moi je vois quand j'étais jeune je sortais le soir en boîte alors que maintenant faut pas me parler de foule, de musique à fond » [*Sandrine, 33 ans, vendeuse aux Grandes Arcades, niveau DEUG d'espagnol*].

On peut s'interroger sur la proportion de vendeurs « dépressif ». Sandrine, qui est confrontée à un profond rejet de son travail, après plusieurs années d'investissement dans l'entreprise, durcit certainement la pénibilité du travail. Il demeure le constat de la dureté du travail.

## **IV. BAS SALAIRES ET TEMPS DE TRAVAIL ATYPIQUES : DEUX CARACTÉRISTIQUES DU SALARIAT SUBALTERNES DES SERVICES.**

Le travail de la vente se fait sous des « modes d'emploi<sup>57</sup> » qui contribuent largement à identifier les vendeurs au salariat d'exécution des services : une même exposition à une disponibilité temporelle; un même bas niveau de salaire.

### **4.1. LE TEMPS DE TRAVAIL**

En dehors de quelques exceptions significatives, comme la vente de meubles ou les drogueries, où les hommes représentent respectivement 48% et 70%<sup>58</sup>, la vente est un travail principalement féminin. En 2007, les femmes représentent 73%<sup>59</sup> des effectifs de vente des grands magasins parisiens. Au Bazar de l'Opéra, en 2008, elles représentent 70%<sup>60</sup> de l'effectif « employé ». Ce secteur est un bastion de l'emploi féminin en terme quantitatif mais aussi en terme qualitatif, car il se fait sous des conditions caractéristiques de l'emploi féminin en France : sous des modes d'emploi atypiques. Dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, les grands magasins ont inscrit le temps partiel au cœur de leur organisation du travail, en s'appuyant sur un personnel venant quelques jours par semaine pour quelques heures<sup>61</sup>. L'objectif, hier comme aujourd'hui, est d'ajuster les heures de travail aux flux de marchandises et de clients. La gestion de cette « flexibilité<sup>62</sup> » repose principalement sur un personnel féminin auquel est demandée une

---

<sup>57</sup> Le terme « mode d'emploi » renvoie, d'après Margaret Maruani, au type de contrat du salarié, à ses modalités d'accès au marché du travail et ses conditions d'emploi. MARUANI Margaret, 1989, « Statut social et modes d'emplois », *Revue Française de Sociologie*, 30,1 : 31-39

<sup>58</sup> Source : enquête emploi 2007. L'effectif renvoie ici aux vendeurs en général (sauf alimentation), et pas seulement aux vendeurs des grands magasins pour lesquels aucune statistique relative au produit vendu n'est disponible.

<sup>59</sup> Source : DADS 2007.

<sup>60</sup> Source : Bilan social Bazar de l'Opéra, 2008.

<sup>61</sup> Les premières études sur le temps partiel ont ainsi pris pour terrain les grands magasins. Voir MARUANI Margaret, NICOLE-DRANCOURT Chantal, 1989, *Au labeur des dames : métiers masculins, emplois féminins*, Paris, Syros alternatives ; KERGOAT Danièle, 1984, *Les femmes et le travail à temps partiel*, Paris, La Documentation Française.

<sup>62</sup> Cette flexibilité naît d'une caractéristique essentielle du travail dans les services que pointent Chancel-Charensol et Jougleux : il n'est pas stockable. BANCEL-CHARENSOL Laurence, JOUGLEUX Muriel,

forte disponibilité temporelle. Dans les grands magasins parisiens<sup>63</sup>, 30% du personnel de vente est à temps partiel (25% des vendeurs et 42% des vendeuses<sup>64</sup>), alors que la proportion des salariés travaillant à temps partiel dans l'ensemble de la population active atteignait 18 % en 2007<sup>65</sup>. Chez les vendeurs en général, les variations de taux de travail à temps partiel s'observent aussi devant le type de produits vendus, variations qui respectent la surreprésentation ou la sous-représentation des femmes dans la vente de ces produits. Ce sont les vendeurs en habillement qui sont les plus exposés au temps partiel : seuls 56% d'entre eux sont à temps complet alors que 86% des vendeurs en ameublement sont à temps complet (48% des vendeurs en ameublement sont des hommes contre seulement 19% des vendeurs en habillement<sup>66</sup>). Au Bazar de l'Opéra, le temps partiel concerne essentiellement deux types de travailleurs.

Le premier renvoie aux vendeurs venant compléter les équipes de vente. Ils travaillent les lundis, jeudis et samedis. Le lundi, ils compensent les absences des permanents dont une partie importante est en congés. Le jeudi matin, ils compensent les absences des permanents dont l'horaire de début de journée est retardé (à 13 heures) en raison de la fermeture du magasin à 21 heures (la « nocturne »). Le samedi, ils « renforcent » les équipes de vente à un moment de fortes fréquentations. Ces salariés (les « extras » hier et les « renforts » aujourd'hui) sont le plus souvent engagés en CDI, à temps partiel. D'autres « renforts » travaillent lors des soldes mais aussi l'été et à la fin de l'année. Ils sont engagés en CDD pour des contrats courts. Le Bazar de l'Opéra recrute parmi les étudiants qui, pour certains, on l'a vu, poursuivent leur activité au-delà de la fin de leurs études, transformant un job étudiant en travail permanent. Ils sont alors « titularisés », pour reprendre une formule entendue sur le terrain et utilisée par Margaret Maruani et Chantal Nicole-Drancourt<sup>67</sup>. Lorsque je suis vendeur maison, le rayon compte deux « renforts » : Christine, une vendeuse en BTS commerce et moi-même. Christine travaille le samedi, toute la journée (de 9h30 à 19h30). Je travaille le

---

1997, « Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services », *Revue française de gestion*, 113 : 71.

<sup>63</sup> Catégorie isolée précisément grâce à l'enquête DADS de 2007. Les salariés en question devaient remplir les critères suivants : être sous la convention collective des grands magasins et des magasins populaires, avoir été déclaré comme relevant du secteur « commerce de détail, réparations » et appartenant à la PCS « vendeurs polyvalents des magasins ».

En 1998 39% des salariés des grands magasins travaillaient à temps partiel, SEQUIN Sébastien, 2001, « Le grand commerce spécialisé s'affirme face aux hypermarchés », *Economie et statistique*, 344, 4 : 122.

<sup>64</sup> Source : DADS 2007.

<sup>65</sup> MARCHAND Olivier, 2010, « 50 ans de mutations de l'emploi », *INSEE Première*, 1312 : 3. Les employés de commerce sont 38% à travailler à temps partiel, une proportion très proche de celle observée dans les grands magasins. Source : Portrait statistique de Branche « Commerce de détail et réparation d'articles domestiques », CEREQ, 2007.

<sup>66</sup> Source, Enquête Emploi 2007.

<sup>67</sup> MARUANI Margaret, NICOLE Chantal, 1989, *op.cit.*

lundi toute la journée et le jeudi matin. Tous les autres vendeurs maison sont à temps complet, en CDI. Au cours des périodes de fréquentation exceptionnelle, trois vendeurs en CDD, parfois intérimaires, sont engagés sur le rayon. En 2008, le bilan social du Bazar de l'Opéra indique que 509 salariés (caissiers, vendeurs, etc.) ont été recrutés en CDD à l'occasion de ces événements commerciaux.

Le second type de personnel concerné par le temps partiel est le personnel de démonstration. Le taux de temps partiel, évalué à partir de mes observations et des indications fournies par un syndicaliste, est supérieur à celui des vendeurs maison.

La nécessité de composer avec de larges amplitudes horaires et avec des fluctuations dans la fréquentation de la clientèle, justifie, aux yeux des directions, l'usage du temps partiel, et par là même, aux yeux de ces mêmes directions, le recrutement d'un personnel féminin sur les postes en contact avec les clients (caissière et vendeuse). En effet, dans les représentations sociales, ce temps de travail est considéré comme une possibilité, pour les femmes, de « concilier », sans frais, travail salarié et travail domestique<sup>68</sup>. Ce mythe du temps partiel choisi souffre de l'examen des chiffres : en 2007, 58% des vendeuses à temps partiel âgées de seize à vingt-neuf ans sont dans une situation de temps partiel « subi » : elles ont accepté ce temps partiel par défaut, confrontées à l'impossibilité d'obtenir un temps complet<sup>69</sup>. Dans les grands magasins comme dans l'ensemble du monde du commerce, le temps partiel s'impose à des femmes jeunes plutôt qu'aux femmes plus âgées<sup>70</sup>.

Les amplitudes horaires d'ouverture des grands magasins (et leurs variations) contraignent aussi le personnel à une forte disponibilité temporelle, on y reviendra. Sans partager l'extrême précarité des régimes horaires des caissières, dont les horaires varient constamment, laissant parfois des périodes vacantes de plusieurs heures au sein d'une même journée, les vendeurs font tout de même l'expérience de temps de travail aléatoires. La variation vient des changements d'horaires lors des nocturnes (qui décalent d'une heure l'embauche). Lorsque je demandais à mes collègues l'heure à laquelle ils commençaient, leurs phrases commençaient souvent par « aujourd'hui je fais » comme pour mieux rappeler que ce n'était pas leur horaire normal. Deux de mes collègues se sont aussi présentés deux heures en avance sur leur heure d'embauche, perdus dans le dédale de leur emploi du temps. Mais si l'on compare leur situation à celle d'autres types de vendeurs, les vendeurs des grands magasins semblent dans une

---

<sup>68</sup> Voir à ce sujet ANGELOFF Tania, 2000, *Le temps partiel, un marché de dupes?*, Paris, Syros. Voir également MARUANI Margaret, 2003, *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte.

<sup>69</sup> Source : Enquête Emploi 2007. Champ : vendeur en général, sauf alimentation, à temps partiel, âgé de 16 à 29 ans.

<sup>70</sup> Voir à ce sujet BOUFFARTIGUE Paul, DE CONINCK Frédéric, PENDARIES Jean René, 1992, « Le nouvel âge de l'emploi à temps partiel », *Sociologie du travail*, 34, 4 : 425

situation favorable. Ainsi, deux responsables d'une chaîne de magasin vendant des téléphones portables m'ont assuré que les horaires fragmentés étaient courants dans leurs magasins (trois heures le matin, deux heures de pause, trois heures l'après-midi par exemple). Ils ont aussitôt remarqué que ces horaires n'étaient viables pour les salariés qu'à condition d'habiter à quelques minutes du magasin. Cette fragmentation des horaires est due à une transformation du régime horaire (passant de trente-trois heures et quinze minutes par semaine sur quatre jours à trente-trois heures et quinze minutes sur cinq jours) venant répondre au souhait de la direction d'élargir l'amplitude d'ouverture des magasins. Cela conduit les responsables de boutique à fabriquer des emplois du temps « gruyères », insatisfaisants, pour l'employé et pour le responsable, comme l'un d'entre eux le rappelait. Il faisait état du problème auquel il est confronté : ouvrir son magasin plus longtemps, sans embaucher :

« Il faudra qu'ils viennent m'expliquer concrètement ici comment c'est possible, parce que dans l'entreprise là c'est pas mal de théoriciens en haut qui donnent des directives sans se demander ce que ça pose comme problèmes niveau organisation » [*Daniel, 36 ans, responsable d'une boutique vendant des téléphones et des abonnements téléphoniques*].

Lucie, démonstratrice aux Halles de Paris, a également travaillé dans une « boutique de masse » où les horaires étaient très aléatoires :

« Ils [*les représentants de la direction de l'entreprise pour laquelle elle travaillait*] avaient une manière de faire du management brutal. Ils te faisaient venir un matin à sept heures trente pour faire du réassort, changer les facings [*faire du merchandising*], etc. Tu fais sept heures trente – quatorze heures je crois, je ne sais plus donc euh, tu fais ta pause déjeuner vers onze heures. Le lendemain, on te fait venir de douze heures à dix-neuf heures donc tu fais ta pause-déjeuner à seize heures. Et puis le lendemain, on te fait venir à quinze heures avec une pause à dix-sept heures. Donc ton corps il ne comprend plus les sandwiches. C'est-à-dire que tu manges en te forçant parce que tu sais qu'il faut que tu tiennes. » [*Lucie, 34 ans, démonstratrice, baccalauréat*] ».

Certains magasins instaurent des dispositifs concrets pour installer ces variations horaires. Un délégué du personnel chez Décathlon m'expliquait que la chaîne disposait de deux types de contrat de travail. Le premier, le contrat « dynamique », annualise totalement le temps de travail : le vendeur peut faire trente-cinq heures un mois et zéro le suivant. Le second, le contrat « équilibre » garantit au salarié que son temps de travail ne pourra varier au-delà d'un tiers du temps de travail en plus ou en moins.

En prenant connaissance de ces conditions d'emploi, on mesure la relative qualité de la situation des vendeurs du Bazar de l'Opéra. Néanmoins, les nouvelles conditions

d'embauche du magasin témoignent d'une dégradation sur laquelle on reviendra<sup>71</sup> : tous les nouveaux embauchés doivent accepter de terminer le soir, à vingt heures.

## 4.2. « LE PROBLÈME C'EST LES SALAIRES ».

La seconde caractéristique notable du mode d'emploi des vendeurs est leur rémunération. Pour les vendeurs et les démonstrateurs, (comme pour l'ensemble des employés de commerce), « le problème, c'est les salaires ». Il est difficile d'évaluer la portée de ce « problème », car les enquêtes sur les salaires des employés sont rares<sup>72</sup>. Les informations recueillies par l'enquête de terrain et l'exploitation secondaire des données DADS 2007 me permettent de donner quelques indications sur ces niveaux de salaires. Et l'on découvre, en dépit des représentations qui courent sur le monde des grands magasins, des niveaux de salaires bas, conformes à ceux pratiqués dans le reste du commerce de détail.

Les accords du 10 juillet 2009 sur les rémunérations minimales garanties de la convention collective des grands magasins et magasins populaires indiquent qu'un vendeur (à temps complet) est payé 1338 euros brut lors de son embauche. Les *minima* du Bazar de l'Opéra sont légèrement au-dessus de ceux de la convention collective. L'accord sur les négociations annuelles obligatoires de 2011 au Bazar de l'Opéra fixe les *minima* salariaux suivants :

Tableau 4 : *minima* mensuels brut (base temps complet) en 2011 au Bazar de l'Opéra :

Niveaux de classification	Echelon 1	Echelon 2
Employé	1393	1395
Employé	1400	1410
Employé	1420	1430
Employé	1440	1498

Source, accord sur les négociations annuelles obligatoires, Bazar de l'Opéra, 2011.

Aux Grandes Arcades, les *minima* établis au 17 décembre 2009 étaient les suivants :

<sup>71</sup> Cf. chapitre 12.

<sup>72</sup> En dehors de celles données par Chenu, les informations sont rares. Alain Chenu donnait les chiffres suivants (en euros brut) pour l'année 1986 : pour un vendeur en ameublement 1880, pour une vendeuse en habillement 1374, pour un vendeur en habillement 1629. CHENU, 1990, *op.cit.*, p 114.

Tableau 5 : grille des *minima* salariaux aux « Grandes Arcades » au 17/12/2009.

Catégorie	Niveau	Mini Convention collective nationale	Mini Grand magasin	Plus de 5 ans d'ancienneté	Plus de 10 ans	Plus de 15 ans
1	1	1337,70	1340	1353,38	1366,75	1380,13
	2	1338	1340	1353,38	1366,75	1380,13
2	1	1339	1340	1353,39	1366,78	1380,17
	2	1340	1340	1353,39	1366,78	1380,17
3	1	1360	1360	1373,60	1387,20	1400,80
	2	1380	1380	1393,60	1407,20	1420,80
4	1	1410	1410	Non rend.	Nr	Nr
	2	1490	1490	Nr	Nr	Nr

Les salaires des vendeurs maison du Bazar de l'Opéra et des Grandes Arcades sont proches de ceux reçus par l'ensemble des vendeurs du commerce de détail. On peut évaluer ces « niveaux » de salaires à partir des données renseignées dans le questionnaire DADS pour l'année 2007<sup>73</sup>. En 2007, le salaire moyen des vendeurs des grands magasins (1379 euros nets<sup>74</sup>) est légèrement supérieur à celui des employés de commerce en général incluant les caissières et les employés libre-service (1277 euros nets). Il est légèrement supérieur à celui des employés de la restauration (1275 euros) et franchement supérieur à celui des aides à domicile, aides ménagères et travailleuses familiales (1153 euros nets). Mais il est nettement inférieur à celui des secrétaires (1546 euros), des hôtesse de l'air et des stewards (1952 euros) et des aides-soignantes (1472 euros). Le niveau de salaire fait donc apparaître les vendeurs dans une position intermédiaire au sein de « l'archipel » des employés : entre les employés prolétarisés (ELS, caissière, employés domestiques, etc.) et les employés du haut (secrétaire, hôtesse de l'air, etc.).

<sup>73</sup>Le niveau de salaire estimé est construit à partir de la variable indiquant la rémunération annuelle nette globale exprimée en tranches. En partant du milieu de ces tranches, le salaire mensuel est calculé pour les seuls employés à *temps complet* et travaillant sur l'année entière en divisant le milieu de la tranche par douze. On obtient un salaire mensuel moyen correspondant à un temps complet.

Les salaires sont calculés par profession. Pour les vendeurs, j'ai isolé le salaire des vendeurs des grands magasins à partir des variables du département de travail, de la convention collective et du code NAF (cf. supra).

<sup>74</sup> Les portraits statistiques de branche du CEREQ indiquent un salaire moyen net de 1329 euros pour les vendeurs et 1182 euros pour les femmes (salaires évalués d'après le salaire brut annuel donné par le CEREQ, divisé par dix et multiplié par 0,75 pour retirer les charges sociales).

Même s'ils sont légèrement mieux payés que d'autres employés, la faiblesse du salaire est l'un des principaux reproches que les vendeurs adressent à leur position professionnelle :

« On va dire que j'ai eu 100 euros brut en six ans [*d'augmentation*]. C'est vingt euros d'augmentation individuelle par an. Individuelle, ça veut dire si tu le mérites.

*Comment ils estiment que tu le mérites ?*

Ah bah sur les compétences euh..., la capacité à vendre, à négocier, la prestance, aller vers le client euh, voilà quoi.

*Vous avez des primes de rayon aussi ?*

Alors on a une prime globale, si on fait l'objectif fixé par la sous directrice on a dix pour cent de notre salaire, si on est à 1150 euros nets, on est à 150 euros de prime. Mais là, j'ai rien donc je suis à 1150 euros. C'est comme ça. C'est ce qu'ils recherchent » [*Sandrine, 32 ans, vendeuse maison aux Grandes Arcades, Niveau DEUG d'espagnol*].

Le salaire de base est parfois valorisé par des primes dans certains magasins (l'objectif de la direction du Bazar de l'Opéra est ainsi de motiver ses équipes en leur assurant une prime de performance pouvant représenter jusqu'à 20% du salaire fixe<sup>75</sup>). Mais les salaires des vendeurs des grands magasins sont relativement proches des salaires des autres vendeurs, le SMIC servant le plus souvent d'étalon.

Comme Sandrine, Pauline se plaint de son salaire. Alors que je l'interrogeais sur ses projets au Bazar de l'Opéra ou ailleurs elle me répondit :

« Mes projets c'est de gagner plus d'argent dans tous les cas, Bazar ou ailleurs j'en ai rien à fiche, que ce soit mieux ou pas je m'en fiche tant que je gagne plus d'argent

*Tu as été augmentée depuis le début ?*

Ouais, quarante euros en trois ans... » [*Pauline, 29 ans, vendeuse au Bazar de l'Opéra, DEUG d'anglais*].

L'étroitesse du salaire des vendeurs maison apparaît clairement dans les propos de Robert, vendeur au Bazar de l'Opéra depuis quarante ans, syndiqué à la CFDT depuis trente ans : il touche à la veille de sa retraite un salaire de 1500 euros brut :

« *Ce salaire, c'est principalement dû à votre engagement syndical ?*

Certainement, certainement. On peut mettre ça sur ce compte-là. Mais il faut bien voir une chose, c'est que même sans parler de ma situation personnelle, quand on voit la grille de salaire pratiquée au Bazar de l'Opéra elle démarre au SMIC, même pas vingt euros de plus. On est légèrement au-dessus de la

---

<sup>75</sup> Document interne sur le projet d'un nouveau système de rémunération variable du personnel de vente remis par la direction au comité d'entreprise en 2008.



grille de l'Union du commerce de centre-ville. Et puis pour mon salaire, il faut savoir qu'il y a plusieurs incorporations de primes parce que certaines années quand la prime X [*un événement saisonnier très important du magasin*] atteignait un niveau correct on l'intégrait dans le salaire. Donc si on enlevait toutes ces intégrations de primes, je serais à peine à 1400 euros brut.

*Là vous êtes à quel niveau dans les catégories ?*

Je suis anciennement [*au moment de l'entretien, les grilles de qualifications viennent de changer*] catégorie six niveau deux. Employé.

*Et à quel poste ?*

C'est vendeur très qualifié, ou conseiller de vente maintenant, parce que les appellations ont disparu ». [*Robert, 59 ans, vendeur maison au Bazar de l'Opéra, syndiqué*].

Robert attribue une partie de la faiblesse de son salaire à son engagement syndical. Mais il insiste principalement sur la faiblesse des salaires de base vendeurs en grands magasins. Comme Robert, Marie-Claire estime que le problème des salaires « est la question principale ». Elle touche, au bout de trente ans d'ancienneté, un salaire de 1430 euros nets pour son poste de vendeuse dans un Bazar de l'Opéra de l'est de la France (une moyenne sur l'année 2010 prenant en compte l'intéressement - 400 euros brut- et la participation - 280 euros). Mais elle remarque surtout que ce niveau de salaire est éloigné des idées que s'en font les clients. Elle me l'explique en revenant sur une des actions syndicales qu'elle a mise en place :

« C'est minuscule hein [*elle parle des salaires*]. Un coup, quand on avait manifesté, moi j'avais photocopié ma feuille de paie. Alors bon, j'étais obligée de cacher mon nom parce que... Et donc je la distribuais au client, j'ai pas honte hein ! Au bout de trente ans de maison, je leur disais 'voilà ce que je gagne'. Et les gens ils ouvraient des yeux grands comme ça, parce qu'il y a un paradoxe entre les vendeuses, enfin le personnel [*maison*] et puis leur salaire. Quand on voit le personnel [*maison*], faut reconnaître qu'on est bien habillé, qu'on est bien entretenu, on se maquille, les filles font attention à leur silhouette. Bon, c'est quand même rare qu'il y a des gens qui soient vraiment mal mal habillés. Donc on pense que comme on travaille dans un magasin de luxe, qu'on n'est pas trop mal habillé, et bien qu'on a des salaires en conséquence. Donc quand ils voient la feuille de paie, ils sont vraiment surpris. Ils pensent qu'on a des super salaires » [*Marie-Claire, vendeuse maison dans un Bazar de l'Opéra de l'est de la France, 50 ans, BEP vente*].

Le « paradoxe » entre l'apparence et le traitement du personnel est particulièrement significatif : l'étonnement des clients dévoile l'image qu'ils se font d'un personnel « haut de gamme », recevant nécessairement un traitement « haut de gamme ». Marie-Claire ajoute que cette méprise vient aussi d'une association entre les produits vendus et les salaires reçus, comme si le salaire des salariés était proportionnel à la valeur des

marchandises. Les multiples exemples rencontrés sur le terrain malmènent durement ces représentations.

Les salaires des démonstrateurs sont plus difficiles à déterminer car ils varient selon les employeurs qui dépendent de conventions collectives différentes. Robert estime ainsi que certains reçoivent des salaires confortables lorsque d'autres sont proches de la situation des vendeurs maison. En prenant l'exemple du Bazar de l'Opéra, il donne quelques éléments de réponse sur la question des salaires des démonstrateurs, pour lesquels ils disposent d'informations liées à ses responsabilités syndicales :

« C'est très, très variable. De toute façon au niveau de la démonstration, c'est tout l'un ou tout l'autre. Ou ce sont des marques qui rémunèrent à peu près correctement et d'autres euh... souvent à temps partiel.

*Rémunéré à temps partiel...*

Alors j'ai l'exemple d'un fournisseur qui a employé en 2009, huit personnes et pour les huit personnes il a versé une masse salariale de 326 000 euros. J'en ai un autre qui a employé onze personnes en 2009 et qui a versé une masse salariale de 220 000 euros. Il y a une échelle euh... c'est très très disparate.

*Et en moyenne alors, ça donne quoi ? Si c'est possible de faire une moyenne ?*

C'est très difficile, c'est très difficile. C'est tout l'un ou tout l'autre »  
[Robert, 59 ans, vendeur, syndiqué].

Il partage ce constat avec Charline, employée au service détaxe du Bazar de l'Opéra et déléguée du personnel:

« Après j'aurais du mal à dire le plus bas et le plus haut salaire. Je sais que ça peut monter jusqu'à 3000, 4000 euros pour une vendeuse de ces marques-là luxe [elle évoque ici des marques comme Louis Vuitton<sup>76</sup>]. Mais, c'est une trop grande diversité, au Bazar de l'Opéra t'as quand même 3000 marques, même si t'en as qui sont sur plusieurs marques bien sûr... Mais ça crée une grosse diversité de salaires, de populations ». [Charline, 28 ans, conseillère de vente, déléguée syndicale au Bazar de l'Opéra, Master Lettres].

Ces hauts salaires semblent être de très rares exceptions. Elles concernent des démonstrateurs dont le quotidien diffère de celui de la plupart des autres démonstrateurs. Ils travaillent au rez-de-chaussée ou dans les étages réservés aux marques de luxe. Certains disposent d'un espace de travail confortable, ils reçoivent leur

---

<sup>76</sup> En dehors de ces quelques estimations, je ne dispose d'aucune information sur les démonstrateurs travaillant dans ce que les vendeurs appellent souvent les « grandes maisons » : Louis Vuitton, Guerlain, etc. Mais, même s'ils disposaient de salaires confortables, ils ne viendraient en rien altérer la faiblesse moyenne des salaires de la démonstration.

client à un bureau où ils peuvent manipuler leurs produits (montres, bijoux) munis de gants. Ils portent un uniforme : un tailleur pour les femmes, un costume trois pièces pour les hommes. Mais ces démonstrateurs ne représentent qu'une étroite fraction du personnel de vente. Pour Marie-Claire, qui côtoie des démonstrateurs dans un Bazar de l'Opéra de province, certains sont légèrement mieux payés que les vendeurs maison. Mais, en moyenne, leur traitement est moins avantageux :

« *Et les salaires des démonstrateurs, de vos collègues sont euh... ?* »

Honnêtement ? Moins que nous. Je pense que pour certaines marques moins que nous. Alors ça dépend lesquelles, je pense que Carlingue mieux, Monroe moins, Kakai moins » [*Marie-Claire, vendeuse au Bazar de l'Opéra, Est de la France, 50 ans, BEP vente*].

Les propos d'Amélie, recueillis au cours de l'observation sous le statut de vendeur maison, confirment le constat de Marie-Claire.

J'aide Amélie, démonstratrice qui précède Tatiana sur le stand Mora, à plier quelques articles. Elle me parle de son collègue Boris, démonstrateur pour la même marque. « Boris me dit qu'il a toujours sa prime, tous les mois. Il me saoule à parader comme ça parce que moi, je l'ai pas toujours cette prime [*ils travaillent sur le même stand mais sont affectés à des types de marchandises différentes et reçoivent donc des primes différentes*]. Alors je lui ai dit 'tu sais que les vendeurs [*maison*] gagnent plus que toi ?'. Il les avait là tu vois ! C'est pour ça qu'il t'a demandé tes primes et tout hier... [*Boris est effectivement venu me voir la veille, pour connaître le montant de mon salaire et celui de mes primes*]. Je lui ai dit : 'tu vois Boris, t'as pas intérêt à faire le beau comme ça...'. Des fois je me dis que t'es mieux vendeur que démo. T'as moins de pression, même si t'as toujours ton boss sous les yeux... Mais tu gagnes presque plus... » [*Journal de terrain, 21 mai 2007*]

Selon Sébastien, la situation peu favorable du point de vue des salaires décrite par Marie-Claire et Amélie, est le fruit d'une lente dégradation des niveaux de salaires des démonstrateurs. Sébastien m'explique que certains démonstrateurs bénéficiaient, encore récemment, de conditions d'emploi particulièrement favorables. Le caractère « favorable » résidait dans l'intéressement sur leur vente. Ils touchaient un pourcentage sur leur chiffre d'affaires, ce qui garantit, en toutes circonstances, l'accès à des primes, à l'inverse du principe actuel, fondé sur des primes sur objectifs fixés au préalable :

« Si tu veux, c'était une époque où les marques faisaient encore des contrats de fou aux démonstrateurs. La marque avait vraiment besoin qu'elle bouge donc, elle lui filait un 2% sur les ventes tu vois... Mais un 2% sur un Lacoste ou un Newman où tu fais des 80 000 euros par mois [*de chiffre d'affaires*], ben forcément le mec il est motivé... C'est pas un 0,5... Il avait un fixe en plus. Et c'est pour ça qu'à un moment donné, trois ans après, y a eu une mini chasse aux sorcières... Parce que si tu veux, les équipes dirigeantes elles se sont rendues compte qu'au niveau des responsables, il y

en avait qui se faisaient des grosses paies... Et donc ils ont commencé à pousser pour que les gens soient virés, ou alors de les pousser ailleurs. Il y a une nana que je connais chez Marlboro, elle a eu très très peur parce qu'elle pensait qu'elle était vraiment sur la sellette. Mais en fait, Marlboro, sur la fin, l'a recasée ailleurs, commerciale. Donc évolution logique par rapport à son métier. Mais pendant pas mal de temps elle a vraiment eu peur si tu veux. Anthony, le mec de Ducky il avait repris la marque, la marque était has been, c'était naze quoi. C'était ambiance ben le canard quoi [*le canard est le logo de la marque Ducky. Sébastien sous-entend ici que la marque était passée de mode*]... Et en fin de compte, la marque il l'a reprise avec deux portants, et de ça il en a fait un stand quoi. Et comme il était commissionné sur les blousons en cuir, ben il se déchirait dessus quoi. Il avait vraiment un très très bon salaire. Ben finalement Ducky ils l'ont sauté parce qu'il coûtait trop cher quoi...

*Parce qu'ils ont vraiment refait des contrats, beaucoup je veux dire sur la même période ?*

Ouais...après ça dépend des sociétés, j'ai pas envie de croire que c'est cramé... [*qu'aucune des marques ne rémunère ses démonstrateurs d'après ce principe*] Parce qu'à un moment donné je pense que s'ils sont pas trop cons, à force de changer de vendeur tous les six mois, ils vont peut-être se poser des questions et se dire que c'est mieux de prendre quelqu'un de compétent et formé et de le mettre en valeur. C'est ce que je me dis mais après dans le monde réel, je sais pas si ça marche comme ça...

*Tu connais beaucoup de monde qui est comme toi au pourcentage ?*

Ben ça dépend... ça dépend du contrat... A l'ancienne vraiment ? Y en a plus beaucoup et c'est des gens qu'ont tellement d'ancienneté derrière eux que tu peux pas les virer parce que s'ils sont virés, ils attaquent et c'est le jackpot quoi... Moi si tu veux, j'ai un pote qui bossait chez Epervier et du jour au lendemain on lui a proposé un avenant à son contrat [*silence*]. En fait on lui a dit, 'tu gardes la même chose mais on va te passer affilié cadre'. Donc lui il a rien demandé c'est cool. Mais il a regardé son contrat et, en fait, il lui avait divisé par deux sa com' tu vois... Et en plus ils grattaient sur l'objectif donc... Il est allé voir sa boîte et il leur a dit 'moi je veux bien passer cadre mais bon, le truc, ça, je le fais pas'. Et en fin de compte il y a eu un petit bras de fer entre Epervier et mon pote et ça c'est fini qu'ils l'ont viré, et voilà... Bon, lui, il s'en fichait un peu parce qu'il avait retrouvé quelque chose. Mais il les a quand même envoyés aux prud'hommes. C'était cet été, je l'ai eu et il m'a dit qu'il a gagné 25000 euros. Mais Epervier a fait appel. Ça passe dans un moment et s'il gagne, il gagne 38000 euros je crois. Mais c'est vrai que les contrats à l'ancienne il y en a vraiment plus beaucoup, et après c'est du cas par cas» [*Sébastien, démonstrateur, 29 ans, DTMS métier du spectacle*].

Sébastien estime que les marques ont eu tendance, depuis le début des années 2000, à remplacer ces contrats de démonstrateurs avantageux par des contrats plus contraignants et moins rémunérateurs. Ces deux manières de rémunérer la « performance » peuvent conduire à des écarts de salaires substantiels. Le salaire mensuel de Guillaume,

démonstrateur chez KKP âgé de trente ans, est inférieur de 400 euros à celui de Sébastien. Les démonstrateurs disposant d'un contrat « à l'ancienne » selon Sébastien, sont peu nombreux : j'en connaissais deux sur mon rayon. Les autres sont rémunérés sur une base relativement basse (souvent le SMIC) et reçoivent une prime s'ils réalisent leurs objectifs. Axel, vendeur maison au Bazar de l'Opéra fait également référence à ces « anciens contrats » au moment d'évaluer les salaires de ses collègues démonstrateurs :

*« Au sous-sol c'était quoi le salaire moyen des démos, t'as une idée là-dessus ? »*

*Ah ben ça va de 1200, du minimum possible à euh... ça peut monter très haut. Mais sur les anciens contrats, sur des contrats avec des belles marques qui marchent bien, t'as 1% ou 2%, tu vois sur le chiffre global, 1%, ouais tu peux te faire de très bons salaires » [Axel, vendeur maison, 27 ans, BTS action commerciale inachevé]*

J'ai également pu vérifier l'existence de ces contrats au pourcentage auprès de Paulette, démonstratrice à la retraite, âgée aujourd'hui de soixante-dix-neuf ans qui a travaillé plus de trente ans aux Halles de Paris pour une marque de vaisselle. Payée au pourcentage, elle évalue son salaire de 1979 à « 4500 francs brut par mois », l'équivalent de 2013 euros brut aujourd'hui<sup>77</sup>. Elle me dit même qu'une « bonne sauteuse<sup>78</sup> » pouvait « très bien gagner sa vie ». L'importance de ce salaire, commun à plusieurs de ses collègues, est à modérer au regard de l'extrême variabilité de l'activité : une chute du chiffre d'affaires conduit à une chute du salaire. En prenant l'exemple d'une de ses collègues, elle montre que des niveaux de salaire satisfaisants pouvaient être éphémères :

*« La société Seb, les cocottes minute. Les démonstratrices, en 60 gagnaient 4000 francs par mois. Ça a duré peut-être cinq-six ans. Après ça a baissé, ça a baissé. Alors quand ça a baissé, au lieu de deux démonstratrices, ils en ont laissé qu'une. Donc ils en ont licencié une. L'autre, avec le même salaire, mais avec le double de travail. Enfin pas tout à fait le double parce que les ventes avaient énormément baissé. Mais à la fin, comme c'était une fille très débrouillarde, elle devait avoir 28 ans, ça a tellement baissé, tellement baissé, elle était habituée à un certain train de vie tu vois. Elle était très courageuse donc elle est partie faire autre chose. Quand elle est partie, elle en était arrivée au SMIG de l'époque » [Paulette, 79 ans, démonstratrice pendant 30 ans aux Halles de Paris].*

Elle fait le même constat pour sa propre situation, observant qu'à partir d'une situation qu'elle jugeait très satisfaisante au début des années 1970, elle était tombée « très bas » au moment de partir en retraite, dans les années 1990. Les salaires des

<sup>77</sup> Source : <http://www.INSEE.fr/fr/themes/indicateur.asp?id=29&page=achatfranc.htm>

<sup>78</sup> « Il y avait des vendeuses qui étaient très réactives, qui voulaient bien gagner leur vie. Elles allaient voir les clients, elles étaient capables de servir deux clients à la fois. On disait les 'bonnes sauteuses' » [Paulette, 79 ans].

démonstrateurs varient donc de manière importante entre eux mais aussi durant leur propre carrière.

L'étroitesse des salaires conduit certains vendeurs et démonstrateurs à se positionner dans les fractions basses de la hiérarchie professionnelle. C'est par exemple le cas de Guillaume, démonstrateur KKP au Bazar de l'Opéra, titulaire d'un baccalauréat et d'une première année de DEUG d'histoire. Son stand ne « marche » pas vraiment, les ventes sont moyennes. Elles sont mêmes insuffisantes pour ses responsables. KKP est dans une situation difficile depuis plusieurs mois. Il s'agit d'une des marques où le *turn-over* sur le stand est le plus élevé. Le salaire de Guillaume est composé d'un fixe (le SMIC) et d'une part variable, débloquée en cas de réussite de l'objectif. Depuis plusieurs mois, il ne remplit pas son objectif et doit se contenter d'un salaire d'environ 1300 euros nets. Il se plaint très souvent de son salaire et insiste aussi sur le manque de considération de la part de la clientèle et de l'encadrement à l'égard du statut de vendeur. Ce salaire, conjugué à l'image que lui renvoie son travail le conduisent à décrire ainsi sa condition professionnelle:

« Je voyais un truc à la télé y a pas longtemps. Alors ils te montraient la société comme une pyramide. Alors en dessous de 1800 euros c'est la base, c'est les ouvriers, et après les cadres et ainsi de suite. Et là je me suis rendu compte qu'avec mes 1550 euros brut par mois bah j'étais assimilé à un ouvrier, j'étais un ouvrier quoi... » [*Guillaume, démonstrateur KKP, 30 ans*].

Observant que, d'après le « truc à la télé », son salaire équivaut à celui des « ouvriers », il estime appartenir, d'un point de vue économique, aux fractions populaires de la société française (« j'étais un ouvrier quoi »). Cette phrase, formulée à l'adresse d'Abdel, d'Axel et de moi-même, fut saluée par un signe d'approbation de la part des deux vendeurs maison. Ces propos rappellent à quel point les ressources économiques délivrées par une activité professionnelle, continuent de jouer un rôle important dans la manière dont les individus définissent leur appartenance sociale.

Deux traits essentiels se dégagent de cette étude du salaire des vendeurs : l'étroitesse des salaires et l'importance prise par la part variable, un vendeur pouvant percevoir un salaire de 1500 euros un mois et un autre de 1200 euros le suivant.

## **CONCLUSION IV.**

S'ajoutant aux informations dont on dispose sur les trajectoires des vendeurs et sur ce qui est exigé pour entrer dans le poste, ces informations sur les salaires dessinent une modeste condition professionnelle. Cette plainte du bas salaire est régulièrement au cœur des mobilisations syndicales dans les grands magasins. Une récente mobilisation de la CFDT et de la CGT du Bazar de l'Opéra exigeant une revalorisation des salaires de 200 euros pour les employés insistait sur l'écart entre les salaires du personnel et le chiffre d'affaires du magasin. Ce 22 juin 2012, on pouvait lire sur les pancartes : « Pour la France d'en haut, des couilles en or, pour la France d'en bas, des nouilles encore ».

## **CONCLUSION CHAPITRE 3**

En somme, les trajectoires des vendeurs, la manière dont ceux-ci décrivent leur travail, les conditions générales et les modes d'emploi sous lesquels ils l'effectuent rapprochent leur condition professionnelle de celles d'autres employés du bas de la hiérarchie professionnelle. Ces « petites » conditions professionnelles sont principalement orientées autour de l'accueil d'une clientèle, accueil qui engage des contraintes communes (sollicitation sonore, visuelle) et endossées par des travailleurs qui ne se projetaient pas dans le métier et qui lui reconnaissent peu de technicité. Les vendeurs exercent un travail qu'ils jugent commun mais aussi commode : il s'offre comme une solution abordable à peu de frais. La condition professionnelle des vendeurs des grands magasins est toutefois hétérogène en raison d'une distinction apparue à plusieurs reprises dans les analyses, entre vendeur « maison » et « démonstrateur » dont j'analyse les contours et les conséquences dans le chapitre suivant.

# **Chapitre 4.**

## **Vendeur et démonstrateur, les deux visages de la vente en grand magasin**

Ce chapitre s'emploie à donner un sens sociologique à la différence de statut entre « vendeur maison » et « démonstrateur ». En l'examinant, on découvre une double manière d'endosser les contours d'une petite condition professionnelle, une double manière de la valoriser. On découvre une double signification du terme « petit » qui sert à caractériser une position professionnelle imparfaitement associée aux milieux les plus fragiles du salariat d'exécution et imparfaitement associée au haut du monde employé touchant aux classes moyennes.



# I. LA DOUBLE SUBORDINATION DU DÉMONSTRATEUR

Les démonstrateurs travaillent aux côtés des vendeurs maison dont ils partagent un certain nombre de tâches. Néanmoins, ils s'en distinguent par une qualité essentielle : ils ne sont pas salariés du grand magasin mais d'un fournisseur (d'une « marque » dans le vocabulaire des démonstrateurs), ayant passé un contrat avec le grand magasin. On l'a vu, les contours de ce contrat sont variables, certains engagent plus ou moins grand magasin et fournisseur l'un envers l'autre (contrat « ferme », « sous conditions », « hors gestion »). Les fournisseurs sont de tailles variables et offrent à leurs salariés des conditions d'emploi tout aussi variables. Certains disposent de boutiques en leur propre nom dans lesquelles ils emploient des vendeurs. D'autres ne disposent que de quelques stands dans les grands magasins. Parfois, le démonstrateur est le seul salarié directement affecté à la vente en magasin : c'est le cas de Sébastien, seul démonstrateur chez Hurlevent. Certains démonstrateurs relèvent donc de la petite entreprise, d'autres de la grande entreprise. Mais ils partagent le fait de travailler dans un grand magasin. Certaines marques garantissent une forme de stabilité professionnelle. D'autres sont connues pour un taux élevé de *turn-over*. La situation des démonstrateurs varie donc selon la nature et la qualité de leur employeur. En moyenne, au Bazar de l'Opéra, les marques et les stands sont gérés par des fournisseurs employant peu de salariés. Seuls quelques marques, bien installées et présentes dans des boutiques de centre-ville ou dans les centres commerciaux, emploient de nombreux salariés.

Ce statut de démonstrateur est remarquable en raison de deux caractéristiques essentielles. La première est sa double subordination envers un employeur formel d'une part (subordination juridique envers la « marque »), et un employeur informel d'autre part (subordination de fait envers le grand magasin). La seconde est son exposition aux variations de l'activité commerciale qui conduit à une précarité allant de forte pour les petites « structures » à faibles dans les plus importantes, même si un employeur solide ne garantit pas une stabilité devant l'emploi.

## 1.1. LA FRAGILITÉ D'UNE FIGURE SALARIALE ATYPIQUE

L'enquête Emploi indique que la population des vendeurs en général (hors alimentation) est confrontée à des conditions d'emploi éloignées de l'emploi stable. En effet, l'ancienneté dans un poste donné, calculée à partir de l'enquête emploi, est significativement plus faible chez les vendeurs que chez les employés de bureau. En 2007, la médiane de l'ancienneté dans l'emploi est de quatre ans pour les vendeurs contre sept ans pour les employés de bureau. Même si la situation des vendeurs ne peut être confondue avec celle des serveurs, dont la médiane de l'ancienneté dans l'emploi est de deux ans, les deux catégories partagent un fort « *turn-over*<sup>1</sup> ». Cette fragilité devant l'emploi est caractéristique des démonstrateurs. Une partie substantielle de ces salariés qui travaillent *au* Bazar de l'Opéra sans travailler *pour* le Bazar de l'Opéra, est souvent contrainte de changer d'employeur. C'est parfois dû à une gestion du personnel propre au fournisseur, comme l'indique Marie-Claire, vendeuse syndiquée dans un Bazar de l'Opéra de l'Est de la France :

« Il s'est passé un fait au rayon homme, d'ailleurs on a fait intervenir la direction. Un démo [*démonstrateur*] qui travaillait chez Bastles, son responsable régional est venu le voir. Il l'a pris sur le pas de la porte en lui disant qu'il ne faisait pas l'affaire et que ce ne serait pas la peine qu'il revienne. Bon y a des bureaux déjà pour faire ça. Et puis y a des manières de faire aussi » [*Marie-Claire, 50 ans, BEP Vente*].

Ces pratiques ne sont pas rares. Certains employeurs sont connus pour leur brutalité : licenciement, retard de salaires. Mais cette fragilité n'est pas le seul fruit d'une gestion flexible et parfois brutale des ressources humaines dans le commerce de détail. Elle tient aussi, d'une part, à la sensibilité du commerce de détail de petites unités (stands dans des centres commerciaux ou dans des grands magasins) envers les variations économiques et, d'autre part, à la dépendance des fournisseurs envers le grand magasin qui peut décider de ne pas renouveler un contrat. Lorsqu'un stand ferme, suite à la fin de l'accord unissant le grand magasin et la marque ou suite au départ volontaire de la marque, l'employeur n'a pas toujours les moyens d'offrir un autre poste au salarié. Les marques qui disposent de boutiques dans le centre de Paris (largement présentes par exemple dans la rue Etienne Marcel à Paris, et plus généralement dans le quartier des Halles), peuvent reclasser leurs salariés. Au moment de la recomposition du sous-sol (il allait être dédié à la chaussure alors qu'il était consacré jusqu'ici à la mode jeune), seule une partie des stands occupant l'étage s'est vue offrir un autre emplacement dans le grand magasin. Après négociations, les marques ont dû, soit rester dans le grand

---

<sup>1</sup> Egalement observé chez les vendeurs d'articles de sport. GASPARINI William, PIERRE Julien, 2008, « Vendre et se vendre, dispositions et compétences des vendeurs d'articles de sport, *STAPS*, 82 : 45.

magasin et maintenir l'emploi de leur salarié, soit quitter les lieux et réaffecter leurs salariés. Mais lorsque la marque ne dispose que d'un ou deux points de vente, cette réaffectation est impossible. Aussi, Tatiana et Sébastien ont été licenciés.

Ce dernier mettra plusieurs mois avant de se voir confirmer son licenciement. Sur la base de rumeurs entendues sur le rayon, il sait depuis le mois de mars que l'étage va fermer. Entre espoir et crainte, il récolte toutes les informations que lui laissent ses interlocuteurs. Il se renseigne auprès de son employeur lorsqu'il l'appelle au téléphone pour lui donner le chiffre d'affaires. Il se renseigne aussi auprès de l'acheteur du Bazar de l'Opéra chargé de négocier avec Hurlevent le maintien de la marque dans le magasin et donc l'achat de la marchandise. En juin, on lui confirme officiellement que sa marque négocie le transfert de la marchandise sur un autre étage. C'est avec cette certitude qu'il part en vacances au mois d'août. Pour prouver sa motivation, il décide de se joindre à la réunion entre l'acheteur du Bazar de l'Opéra et le commercial de sa marque où doit se décider la quantité de produits achetés par le grand magasin. Cette future réunion le rassure à plusieurs titres : si le Bazar de l'Opéra achète de la marchandise à sa marque, c'est qu'il souhaite renouveler le contrat commercial. Mais quelques jours avant sa tenue, un responsable de vente du magasin le prévient du départ de sa marque et donc de son probable licenciement avec la fermeture de l'étage, en février 2009. Cette nouvelle l'accable, car il rembourse depuis peu, avec son amie qui travaille chez Disneyland comme costumière, un prêt contracté pour l'achat d'un appartement en banlieue parisienne. Les propos qu'il me tient au cours de cette période de flottement sont très clairs : il se plaint de toujours devoir trouver un autre emploi et en vient à souhaiter un autre travail que celui de vendeur. Lorsque je lui demande pourquoi il ne souhaite plus faire vendeur il pointe la précarité du statut de démonstrateur.

« J'en ai marre de changer de boulot tous les ans, ça va bien maintenant... »  
[Sébastien, démonstrateur, 29 ans, DTMS métiers du spectacle].

Dans l'impossibilité de trouver une autre « place » chez son employeur, Sébastien doit chercher un nouvel emploi. Il se plaint auprès de moi de la fréquence à laquelle reviennent de telles situations. Il a démissionné, une première fois, d'un poste de vendeur maison au Bazar de l'Opéra, confronté à une fermeture complète de sa carrière et a obtenu un poste de vendeur, dans une petite boutique lui proposant une promotion rapide ; il en a démissionné face à la pression exercée par son patron et a obtenu un poste de démonstrateur chez Hurlevent.

« J'en ai marre d'être instable, quand je vois Honorine [*sa compagne qui travaille dans un parc de divertissement*], ça fait sept ans qu'elle est dans sa boîte... Moi ça ne fait même pas deux ans que je suis chez Hurlevent ».

Après une phase de recherche auprès de ses collègues démonstrateurs, phase qu'il nomme « faire du relationnel », il obtient un CDD comme démonstrateur aux Grandes Arcades chez Léton, une marque reconnue du prêt à porter, disposant de nombreux stands de grands magasins, de centres commerciaux et de nombreuses boutiques. Il se réjouit de quitter Hurlevent, un « petit employeur », pour Léton, un « gros ». Au cours d'un déjeuner, après quelques mois de travail aux Grandes Arcades, et une fois assuré d'obtenir un CDI, il me fait part des quelques motifs de satisfaction procurés par son nouvel emploi :

Sébastien est « très content » d'être chez Léton, il me raconte la « fête de la boîte à La Bellevilloise » où les nouveaux démonstrateurs ont été invités à se présenter avec les autres démonstrateurs de grands magasins, sur le podium. Il se sent bien dans une « grosse structure solide ». Rien à voir avec Hurlevent : il se réjouit d'avoir un interlocuteur informé qui lui répond rapidement (contrairement à « Céline », son intermédiaire chez Hurlevent, qui ne « répondait jamais aux questions »). Il se plait dans cette « boîte » où il se sent « reconnu ». Les meilleurs vendeurs y sont publiquement récompensés par des prix. Les augmentations de salaire s'appuient sur une augmentation prévisible et calculable. Il bénéficie de l'intéressement, d'un treizième mois et de tickets restaurants, et peut-être, d'une carrière ascendante dans un groupe « où y a quelques places à prendre » [*Journal de terrain, 15 juin 2009*].

Pour Tatiana aussi, le changement de configuration du sous-sol signifie un nouveau licenciement. Comme celle de Sébastien, sa carrière professionnelle est émaillée de ces ruptures. Après plusieurs années passées comme vendeuse dans une boutique de bijoux, elle démissionne. Déçue de ne voir sa situation « évoluer » au bout de dix ans d'ancienneté (dont trois en congé parental), elle obtient un poste de démonstratrice au Bazar de l'Opéra en novembre 2007. Mais au moment de la réorganisation du rayon, après diverses promesses non tenues par son employeur, elle est licenciée en mars 2009. Son employeur lui propose deux offres qu'elle considère comme des « blagues » et pour lesquels elle doit rédiger une « lettre de motivation » : un poste en province (son mari est commerçant en banlieue parisienne) ou un poste dans un autre grand magasin, laissé vacant par une démonstratrice partie « en dépression ». Elle rejette cette dernière possibilité, refusant de quitter un poste au Bazar de l'Opéra pour un poste peu satisfaisant, si l'on en croit « l'état de celle qui s'en va ». Après quelques mois de chômage, elle revient comme démonstratrice au Bazar de l'Opéra pour une nouvelle marque. Elle y travaille deux ans. En juin 2011, je la vois au rez-de-chaussée du magasin, chez une nouvelle marque. Elle a été licenciée par son employeur qui a rompu tous ses contrats avec le Bazar de l'Opéra. Sur chacun de ces postes, elle disposait d'un CDI.

Ces deux trajectoires laissent entrevoir la fragilité de la condition professionnelle de démonstrateur. Face à cette fragilité, le grand magasin peut apporter une forme de sécurité. Il est utilisé par certains démonstrateurs, dont Sébastien, comme un véritable marché du travail. Le Bazar de l'Opéra dispose même d'un tableau d'offres d'emploi proposées par les marques du magasin, présent dans le couloir menant le personnel vers les pointeuses. Lorsqu'il apprend son licenciement de la marque Hurlevent, Sébastien profite de ce réservoir d'emplois potentiels et s'engage dans une période de « prospection ».

La fragilité de cette condition professionnelle se mesure au nombre de démonstrateurs travaillant en intérim. Sur le stand KKP, de nombreux intérimaires se sont succédés, parfois pour des périodes courtes d'un mois. Mais c'est aussi l'éclatement des lieux de travail qui démontre cette fragilité. Soumissa, par exemple, travaille chez KKP depuis trois ans, d'abord en boutique, puis en grand magasin à temps complet. Aujourd'hui, elle travaille sur deux grands magasins, le premier à Paris, le second en banlieue parisienne. Cela la contraint à fréquenter deux collectifs de travail sur des horaires qui varient d'une semaine à l'autre.

La pression économique du secteur qui contraint les démonstrateurs à une forte mobilité professionnelle, de marque en marque ou de grand magasin en grand magasin (comme pour Soumissa) se traduit aussi par des pressions quotidiennes, exercées par leur employeur, mais aussi par le grand magasin qui cherche à rationaliser ses engagements avec les marques. Ainsi, une marque qui vend peu est progressivement remise vers des espaces du rayon peu valorisants et peu accessibles à la clientèle<sup>2</sup>. Cela conduit parfois la marque à quitter le grand magasin, avec certaines des conséquences exposées ci-dessus.

La place des démonstrateurs est donc doublement en jeu. Cette exposition à une double subordination caractérise leur position professionnelle. La première subordination, représentée par la marque, est juridiquement claire et établie dans un contrat de travail mais peu présente physiquement sur le lieu de travail, à l'exception des quelques visites des « animateurs de réseaux » et des appels hebdomadaires ou quotidiens pour connaître le « chiffre ». La seconde subordination, moins claire, est représentée par l'encadrement du grand magasin. Il constitue une hiérarchie théoriquement inopérante mais pratiquement exercée. Du point de vue du contrat de travail, seuls les représentants de leur marque (animateur de réseau, commercial, etc.) peuvent être vus comme les employeurs et supérieurs hiérarchiques des démonstrateurs.

---

<sup>2</sup> Sébastien me disait ainsi que le Bazar laissait parfois « crever » des marques : « Quand le Bazar veut plus de toi, tu le piges vite. Tu te rappelles de DOP [nom de marque fictif] ? Ils étaient au centre de l'étage au début et ont été balancés au fond là, en quatre mois ils sont partis ».

Un document remis par la direction du Bazar de l'Opéra aux responsables de vente (RDV) et responsables de rayon (RDR) prescrivant le type de comportements à adopter envers les démonstrateurs, démontre toute la particularité de leur statut. On peut y lire :

« La démonstration n'est pas en elle-même illégale, mais certaines pratiques peuvent la mettre en danger ».

Une « charte » signée par le Bazar de l'Opéra et le fournisseur employant le démonstrateur établit un ensemble de règles définissant strictement la « situation juridique du personnel de démonstration ». Je la reproduis ici:

« Les démonstrateurs et les démonstratrices (le Personnel de démonstration) affectés sur l'emplacement du Magasin mis à la disposition du Fournisseur par la Société exploitante sont salariés du Fournisseur. Ils exercent leur activité sur l'emplacement du Magasin mis à la disposition du Fournisseur, sous la subordination exclusive de celui-ci qui les a choisis parmi son personnel.

Le [*Bazar de l'Opéra*] s'engage et garantit que la direction du Magasin n'interviendra pas auprès du Fournisseur pour tout ce qui concerne l'évolution de la carrière du Personnel de démonstration.

Pour sa part, le Fournisseur s'engage à prendre toutes les mesures utiles à l'exécution de la relation contractuelle qu'il entretient avec ce Personnel de démonstration, et ce en usant de l'ensemble des prérogatives attachées à sa qualité d'employeur (mesures d'encadrement, évolution du contrat de travail et des conditions de travail, actions de formation, exercice du pouvoir disciplinaire, etc...).

Le Personnel de démonstration bénéficie des dispositions légales et conventionnelles<sup>3</sup> en vigueur chez cet employeur, du statut collectif qui lui est propre, et des activités sociales et culturelles de son comité d'entreprise. Ainsi, les garanties et les avantages qui lui sont accordés, notamment en termes de rémunération<sup>4</sup> et d'emploi, sont déterminés par le Fournisseur.

Le Personnel de démonstration a accès aux installations collectives du Magasin, notamment en matière de restauration le cas échéant, et ce dans les mêmes conditions que les salariés du Magasin » [*Source « Charte sociale de la démonstration », Bazar de l'Opéra*]

Pour faire face à la complexité des relations entre démonstrateurs et grand magasin, les RDV du magasin se voient remettre une note d'information apportant des indications précises sur le comportement à adopter à l'égard des démonstrateurs. Cette note précise les marges de manœuvre des responsables dans l'organisation des plannings, dans les rapports d'autorité avec les démonstrateurs. Elle indique par exemple que les RDV ou RDR ne doivent jamais donner une consigne écrite aux

---

<sup>3</sup> Si le fournisseur s'acquiesce d'une cotisation auprès du comité d'entreprise, le personnel de démonstration peut profiter des œuvres sociales du magasin.

<sup>4</sup> La charte exige toutefois, que le fournisseur verse une rémunération au moins égale à celle prévue par la convention collective nationale des grands magasins et magasins populaires.

démonstrateurs. Seuls les représentants de la marque sont disposés à le faire, c'est la formule « subordination exclusive » indiquée dans la charte sociale : l'encadrement du Bazar de l'Opéra ne doit pas donner d'ordres aux démonstrateurs relevant de la gestion du stand. Les démonstrateurs sont plus ou moins subordonnés au grand magasin selon le statut de la marchandise qu'ils ont à leur charge. Un contrat « ferme » expose à une plus grande subordination qu'un contrat « hors gestion », ce dernier assurant même une forme d'autonomie aux démonstrateurs (ou au moins la garantie d'échapper à l'encadrement de proximité du grand magasin).

Ces principes gouvernant idéalement les relations entre démonstrateurs et encadrement, dont l'objectif est d'éviter, pour le Bazar de l'Opéra, d'être poursuivi pour « co-emploi », « prêt de main d'œuvre » (risques propres à ces situations de sous-traitance<sup>5</sup>), reflètent peu les pratiques du rayon. En pratique, la configuration du rayon et la proximité des vendeurs et des démonstrateurs, placent les démonstrateurs dans un rapport de subordination à l'égard du grand magasin et son encadrement (RDV et-RDR) proche de celui des vendeurs maison. Au quotidien, RDV et RDR « encadrent » les démonstrateurs. Ils se comportent envers eux comme des responsables : ils leur donnent des heures de déjeuner, leur fixent des objectifs de vente d'article et de cartes de fidélité. Les marques ont d'ailleurs souvent tout intérêt à laisser les RDV et RDR surveiller et encadrer le travail de leur démonstrateur : cela leur permet de maintenir une pression au chiffre d'affaires élevée. Certains RDV vont même jusqu'à surveiller les horaires, la présence et le travail des démonstrateurs et font « remonter », par téléphone, ces informations aux fournisseurs.

Cette double subordination va de pair avec un isolement salarial : les démonstrateurs qui travaillent dans de petites entreprises où la présence syndicale est faible voire nulle, ont peu de collègues. Le collectif de travail dans lequel ils sont pris est disparate : vendeurs maison titulaires, démonstrateurs en CDI, en CDD, en intérim, etc. Cela fabrique, sur les rayons, une sorte de constellation salariale réunissant une grande variété de statuts d'emploi. Cela fabrique aussi un isolement salarial, une plus grande précarité, que certains compensent auprès de leurs collègues démonstrateurs.

La double subordination des démonstrateurs est quotidiennement actualisée dans un indicateur qui mérite d'être exposé en détail.

---

<sup>5</sup> Voir à ce sujet SCHUTZ Gabrielle, 2012, « Mobiliser par l'affect : contraintes et ressources de l'encadrement intermédiaire de prestations de services peu qualifiés », *Sociologie du travail*, 54 : 70-91

## 1.2. LE « CHIFFRE », UN SYMBOLE DE LA FRAGILITÉ DU STATUT DE DÉMONSTRATEUR

Le « chiffre » est un aspect du travail qui importe pour l'ensemble des vendeurs. Il renvoie à la fois aux objectifs de vente à réaliser et aux résultats concrètement atteints. Lorsque l'encadrement parle du « chiffre », il évoque l'un ou l'autre. S'il est central dans le quotidien de tous les vendeurs, car il prescrit le travail, fixant un cap à long et court terme, et sert d'indicateur pour mesurer le travail effectivement réalisé, il est un enjeu essentiel pour les démonstrateurs.

### 1.2.1. Le « chiffre » : présentation d'une catégorie élémentaire du travail commercial.

Le « chiffre » occupe de nombreuses conversations entre les salariés, à tous les niveaux de la hiérarchie. Valoriser son chiffre d'affaires, actuel ou passé, est un moyen de démontrer son savoir-faire, son « talent » me dira Sébastien. Il est un aspect central du travail. Lorsqu'ils reviennent sur leur carrière, de nombreux démonstrateurs et vendeurs maison s'appuient sur cet indicateur, détaillant leurs fortunes diverses et insistant sur les ressorts de leurs succès. Ils font souvent remarquer qu'ils ont « explosé » le chiffre là où ils sont passés. Cela apparaît clairement dans les propos de Jean-Michel, vendeur puis responsable de vente au Miroir Doré :

« Quand je suis arrivé au Miroir Doré [*en tant que responsable de vente*], je suis arrivé au rayon chemise, avec une acheteuse extraordinaire, une nana de vingt-quatre ans, excellente. Elle pouvait pas me saquer parce que moi je suis pas du tout rigoureux. J'ai failli pas faire la période d'essai... C'est le directeur qui m'a... parce qu'il a dit 'ça c'est un bon', parce qu'il a vu que je cartonnais au chiffre d'affaires. Et quand je suis arrivé il y avait le rayon chemise, et quand il y avait les promotions, ils encerclaient le rayon chemise de comptoirs, avec les chemises blanches et bleues à très bas prix. Résultats des courses, les bourges du coin étaient contents, ils avaient des chemises à pas cher, et ils en prenaient plus. Et puis on les voyait plus pendant six mois... Moi, tout de suite j'ai fait des ouvertures et sur les premières promotions on a cartonné, on a fait 250 d'indice, parce qu'en fait j'ai dit aux vendeurs, 'il faut tout vendre, sauf les promotions. Il faut les emmener [*clients*] dans le rayon, et les promos il faut faire tout sauf les basiques, il faut qu'ils rentrent dans le rayon. Faut vendre des fantaisies'. Enfin il y avait tout à refaire, en termes de commerce » [*Jean-Michel, responsable de vente, 52 ans*].

Des « coups », Matthias, démonstrateur qui précède Sébastien sur le stand Hurlevent, estime en avoir fait à plusieurs reprises, comme Sébastien d'ailleurs puisque ce dernier estime en avoir fait à chacune de ses arrivées dans une nouvelle marque. Lorsqu'il me



raconte son parcours, chaque nouvelle embauche est saluée par une « explosion » des ventes. Ce sera le cas chez Hurlevent, puis dans la nouvelle marque pour laquelle il travaille depuis qu'il a quitté le Bazar de l'Opéra :

« La première année chez Hurlevent, mortel : les chiffres, je les défonce. Franchement je fais 50 000 euros en plus [*par rapport à Matthias qui, lui-même, estimait avoir réussi de « très bon mois »*]. On récupère la femme [*le Bazar de l'Opéra décide de proposer à ses clients la gamme « femme » de la marque*], donc je suis content parce que ça va faire un peu plus de com' pour moi et puis, en plus de ça, c'est cool quoi parce que je vais avoir un plus gros stand. Et puis après je me prend même à rêver parce que je me dis : 'tiens j'ai récupéré la femme, ils vont peut-être me mettre un 25 heures avec moi [*un démonstrateur à temps partiel*], un plus gros stand et tout, cool' » [*Sébastien, démonstrateur, 29 ans, DTMS métiers du spectacle*].

Lorsqu'il est licencié de chez Hurlevent en 2009, et qu'il obtient un poste de démonstrateur aux Grandes Arcades, il me dit encore avoir « explosé le chiffre ». Lorsqu'il change à nouveau de magasin en 2012, passant des Grandes Arcades aux Halles de Paris, il m'explique avoir augmenté le chiffre de « 35% ».

Au quotidien, le chiffre est commenté, discuté, comparé. Il permet aux salariés de se valoriser ou au contraire de se faire plaindre. Lorsqu'ils se croisent dans le magasin, les démonstrateurs se demandent mutuellement leurs performances. Ils se jaugent, souhaitent savoir si leur propre « chiffre » est comparativement « bon » ou « mauvais » et s'interrogent sur l'origine des performances de leurs collègues. La discussion du « chiffre » constitue un support de sociabilité essentiel, comparable au rôle joué par les propos tenus sur la clientèle dans la sociabilité des rayons. Il constitue une « ressource sure<sup>6</sup> », un support de conversation toujours mobilisable, à l'image des propos sur la météo tenus par les paysans Ecossais observés par Goffman.

Pour certains démonstrateurs, il participe même à l'organisation temporelle de la journée. Sébastien, par exemple, commence sa journée par un détour par le bureau des responsables. Il y trouve la liste des chiffres de la veille de tous les stands du rayon, dont le sien. Lorsque cette feuille n'est pas prête, il prend lui-même le temps de consulter, sur le logiciel de gestion de la marchandise, les chiffres de ses collègues. Tous les jours, il consigne son propre « chiffre » dans un agenda. A la fin du mois, il reporte l'ensemble de ses chiffres sur un document tableur qu'il envoie ensuite aux responsables de sa marque. Chaque jour, il évalue sa performance à l'aune de deux critères : le chiffre qu'il devait réaliser (fixé par sa marque, le plus souvent un chiffre supérieur à celui réalisé le même jour l'année précédente) et le chiffre réalisé par ses

---

<sup>6</sup> GOFFMAN Erving, 1988, *Les moments et leurs hommes*, Textes recueillis et présentés par Yves Winkin, Paris, Seuil : 105.

collègues. Ainsi, s'il n'a pas atteint son objectif personnel, il se console en constatant l'échec de ses collègues. S'il n'a pas atteint son objectif mais que ses collègues ont « bien marché », alors il s'agace de sa contre-performance. La performance est donc toujours relative : elle est jugée à l'aune de celle des autres. En ce sens, les relations entre démonstrateurs procèdent d'une compétition euphémisée mais bien réelle.

Les « chiffres » sont exposés publiquement par l'encadrement à l'occasion des réunions de « lancement d'activités » bihebdomadaire (les « points fixes »). Les résultats de chaque stand sont alors donnés, pour chaque semaine ou chaque mois, sous la forme d'un « indice »: l'indice 100 signifie la réalisation de l'objectif, l'indice 90 un échec de 10%, l'indice 110 sa réalisation avec 10% de marge, etc. Lors de ces réunions, vendeurs et démonstrateurs peuvent constater les performances de chacun et entendre les remontrances des responsables en cas de mauvais chiffres. L'indice des ventes du stand est aussi indiqué sur une feuille déposée sur le bureau des RDV que viennent consulter les vendeurs pour connaître leurs heures de déjeuner. Cette transparence est une mise en scène de la compétition qui a des conséquences variables selon les statuts. Pour les démonstrateurs, elle est essentielle.

### **1.2.2. Un enjeu essentiel pour les démonstrateurs**

Pour les démonstrateurs, le « chiffre » est important pour deux raisons. D'une part, il conditionne le montant de leur salaire. D'autre part, il agit directement sur la stabilité de leur emploi.

Le salaire des démonstrateurs comporte une part variable indexée sur la réalisation d'objectifs fixés par leur hiérarchie, ou, même si cette situation est de plus en plus rare, sur un pourcentage des ventes réalisées. Souvent payés au SMIC, les démonstrateurs savent qu'une mauvaise performance signifie une rémunération partielle.

Les démonstrateurs appellent régulièrement leurs responsables hiérarchiques, les « commerciaux » ou « animateurs de réseaux », chargés, par la marque, de coordonner et de contrôler le travail des démonstrateurs, sur le terrain pour les informer de leurs ventes. Ces derniers les appellent en retour pour comprendre l'origine des mauvais chiffres. Lorsque ces chiffres sont durablement « mauvais », les coups de téléphone se transforment en visite impromptues de « l'animateur réseau ».

En 2007, lorsque je commence à travailler au Bazar de l'Opéra comme caissier puis comme vendeur maison, le sous-sol est euphorique. Comme dans le reste du magasin, les chiffres sont très bons et les soldes été 2007 resteront comme des soldes heureuses pour le magasin et les vendeurs. Sébastien, par exemple, fait de « bons chiffres ». Cela lui permet à la fois de valoriser son salaire qui dépend en partie de son chiffre d'affaires

et de se rendre indispensable à son employeur et au grand magasin. En faisant de bons « chiffres », il gagne sa place auprès du grand magasin (dans lequel il n'a pas laissé un bon souvenir, adoptant un comportement qualifié de « provocant » et qu'il qualifie lui-même d' « emmerdeur », lorsqu'il s'est vu refuser une promotion alors qu'il était vendeur maison). Il gagne aussi sa place auprès de son nouvel employeur à l'égard duquel il doit prouver son efficacité. Rapidement, cette bonne vague se brise : c'est la « crise » et les chiffres s'abîment progressivement. Les records établis par les démonstrateurs les années passées deviennent des fardeaux : les démonstrateurs peinent à remplir des objectifs déterminés d'après les bonnes performances passées. La dégradation s'intensifie progressivement et conduit finalement à la fermeture du niveau en février 2009. De 2008 à 2009, j'ai pu mesurer les conséquences de cette dégradation sur la situation professionnelle de nombreux démonstrateurs, à commencer par mes collègues directs : les démonstrateurs du stand KKP, adjacent au mien. Les démonstrateurs voient dans la faible fréquentation du magasin, une menace pour leur emploi qui se fait sentir quotidiennement, comme l'indiquent les notes de terrain suivantes :

« Kamel, Pierre et un autre démonstrateur chez KKP se font remercier avant la reconduction de leur contrat. Sébastien s'inquiète de cette situation. Son inquiétude est d'autant plus forte que sa situation est directement (et visiblement) dépendante du moral des « consommateurs » : quand les clients n'achètent pas, il ressent directement une forme de danger pour son emploi. Il regrette que son travail ne lui donne pas les moyens d'avoir un rapport à l'avenir serein. Et cette difficulté est comme objectivée au quotidien par l'absence de client dans les rayons et par les chiffres très faibles de vente » [Journal de terrain, vendredi 7 novembre 2008].

Chez KKP, quatre démonstrateurs en charge du stand se sont succédés en deux ans. Chaque changement est justifié par de mauvais chiffres. La lente dégradation des chiffres provoque un remplacement du démonstrateur. Un nouveau est investi pour « remonter les chiffres ». Les démonstrateurs du stand KKP se plaignent d'être dans une forme de spirale de l'échec : le mauvais chiffre d'une journée ne fait que compliquer le travail du lendemain. Le manque doit être rattrapé le lendemain ou les jours suivants. Les retards successifs constituent alors une somme importante que les démonstrateurs traînent derrière eux, jour après jour.

Ces mauvais chiffres détériorent la qualité du rapport au travail. D'une part, les démonstrateurs (comme les vendeurs maison) se plaignent de ne pas recevoir de primes. Certains passent plusieurs mois sans primes, devant se contenter de bas salaires. D'autre part, ces échecs conduisent à multiplier les contrôles de la hiérarchie. Cherchant à comprendre l'origine des mauvais chiffres, celle-ci appelle les démonstrateurs, parfois

plusieurs fois par jour. Les animateurs de réseau se déplacent pour récolter des justifications. Cela conduit les démonstrateurs à se surinvestir pour tenir proprement leur stand afin que, comme me le disait un démonstrateur KKP, « ça au moins, on ne puisse pas nous le reprocher ». Ils craignent de s'absenter quelques minutes au moment où un animateur de réseau viendrait leur rendre visite. Les mauvais chiffres et leurs conséquences deviennent une double peine : ils privent d'une partie du salaire et durcissent leurs conditions de travail.

Chez KKP, cette situation conduit rapidement à une mise en danger de l'emploi des démonstrateurs. Confrontés à de mauvais chiffres, deux sont transférés dans une boutique KKP du 1<sup>er</sup> arrondissement de Paris. Ce « transfert » est vu, pour les deux démonstrateurs en question, comme une punition : ils sont envoyés en boutique, là où leur employeur peut exercer un contrôle plus serré sur leur travail. A terme, ils craignent le licenciement. C'est d'ailleurs le cas des deux autres démonstrateurs. Je fais la connaissance de l'un d'entre eux au tout début de l'enquête, alors qu'il travaille en CDD pour une autre marque, Teggy Lab. A la fin de son contrat, il obtient un CDI chez KKP sur le stand de la marque aux Grandes Arcades, avant de revenir, quelques mois plus tard, au Bazar de l'Opéra. Il travaille quelques mois, mais se plaint des pressions de son « responsable régional ». Ce dernier vient le voir toutes les semaines pour l'interroger sur les mauvaises performances du stand. Au bout de quelques mois, il apprend son futur licenciement par la publication d'une offre d'emploi sur Internet correspondant très exactement à son poste (« démonstrateur-responsable de stand dans un grand magasin parisien »). Il en est informé quelques jours après et est licencié.

Cette pression du « chiffre » est plus coûteuse lors de périodes de tassement de la consommation. Lorsque les clients sont nombreux et consomment, le « chiffre » est une donnée du travail comme une autre, la régularité des succès le rend banal et conduit progressivement à atténuer son importance. A l'inverse, lorsque la « consommation n'est pas bonne » comme me diront certains RDV, le chiffre est un élément central du quotidien, un horizon dont peu de démonstrateurs peuvent s'affranchir. S'enquérir du « chiffre » des collègues et concurrents est alors un moyen de contrôler son échec : si tout le monde échoue, la responsabilité de l'échec est extériorisée. Le « chiffre » est discuté, chaque démonstrateur cherchant, dans ces discussions, à normaliser ses difficultés. Mais Sébastien refusait parfois de le consulter pour ne pas « se miner », c'est-à-dire s'abîmer le moral :

Je demande à Sébastien le chiffre de la journée de samedi, journée la plus importante de la semaine. Cette fois-ci, il me répond : « je sais pas, je préfère pas voir, ça me pourrait ma journée. Samedi je n'ai pas voulu voir celui de vendredi, je voulais pas me plomber ma journée ». Un peu plus tard

dans la journée il finit par le consulter. « Il est pas bon » me lâche-t-il à son retour du bureau. Nous sommes en mai et il constate alors qu'il est déjà sous la barre des « 100 d'indice ». Autrement dit, il amorce une descente qu'il ne parviendra pas à corriger au cours de l'année [*Journal de terrain, 6 mai 2008*].

Dans ce contexte, la vente d'une « grosse pièce », c'est-à-dire d'un article relativement cher (une veste en cuir à 400 euros par exemple) constitue, dans une journée, une pause réconfortante. En vendant ce type d'article en début de journée, Sébastien s'assurait de ne pas faire de « bulle » ou de ne « pas ouvrir », c'est-à-dire ne faire aucune vente. Je suis un jour l'objet de son enthousiasme :

Au mois juin 2008, la situation est réellement difficile. Sébastien peine à faire ses objectifs, ses « samedis » ne sont pas à la hauteur des objectifs et il accumule un retard qui l'inquiète. Il se justifie auprès de moi d'un mauvais concours de circonstance, comme pour préparer l'explication qu'il doit offrir à son responsable. Un mardi, alors que la journée est bien avancée, il n'a vendu que deux tee-shirts, pour un total de 70 euros alors que son objectif de la journée est fixé à 1200 euros. Il s'en agace toute la journée. Lorsqu'il part fumer une cigarette, j'accueille un client qui regarde une veste en cuir. Après quelques minutes et deux essayages il l'achète. Je garde l'étiquette, comme le fait Sébastien pour s'assurer de l'exactitude du total des ventes enregistré par le Bazar de l'Opéra, et la pose sur la caisse. A son retour, il remarque cette étiquette et vient me voir. Il me sourit alors et m'envoie un solide coup de poing à l'épaule, geste qui signale, chez lui, son enthousiasme et sa bonne humeur. Après un deuxième coup et un sourire plus franc, il amorce une petite danse, comme un boxeur. Ces petits pas signalent un plaisir plus intense encore. Il me dit, son jeu de jambes terminé, « non mais faut que je parte plus souvent parce que là t'as assuré mec. Putain, on faisait quasiment la bulle sinon et là, paf. Non putain, c'est cool ». [*Journal de terrain*].

Son soulagement est évident et il me remerciera à plusieurs reprises dans la journée. Lorsqu'ils font une « bulle » ou un « zéro », les démonstrateurs se plaignent de travailler « dans le vide ». La journée peut même être plus difficile si elle se solde par un compte négatif. Lorsqu'un client demande un « rendu », c'est-à-dire le remboursement d'un article, le démonstrateur peut terminer une journée « dans le rouge », en « négatif ». Aux yeux des démonstrateurs les « retours » ou « rendus » de marchandise sont un problème. Ils les voient comme de petits privilèges accordés par le Bazar de l'Opéra aux clients. Ils regrettent une pratique sur laquelle ils n'ont pas « leur mot à dire » et qui les « plombe » parfois comme me le dira Sébastien.

Premier jour des soldes d'été 2008. Le chiffre d'affaires n'est pas à la hauteur de l'objectif. On vend pour 700 euros sur le stand. Sébastien note que l'affluence est correcte mais insuffisante pour un samedi de soldes : « ça, y a un an, c'était ce qu'on avait en semaine... ». Dans la journée, Sébastien revient d'un stand du rayon voisin en colère. Il tient un jean dans

la main. Un de ses jeans. Il m'explique qu'il s'agit d'un retour que les RDV du rayon ont fait la veille, sans le consulter. Il est en colère parce qu'on ne lui a pas donné l'occasion de vendre un autre produit au client. Il s'en prend violemment au Bazar de l'Opéra car selon lui, on l'empêche de faire correctement son travail dans un contexte qui est « déjà bien difficile » [*Journal de terrain, 14 juin 2008*]

On touche ici à la question de la justification de la mauvaise performance. Sébastien pointe ici la responsabilité du magasin. Mais les explications sont diverses.

### **1.2.3. La nécessité de négocier son échec.**

Les justifications sont diverses mais elles ont en commun leur propre nécessité : chaque niveau hiérarchique, chaque vendeur ou démonstrateur doit justifier le chiffre pour donner un sens à son échec. Chez les vendeurs maison, la nécessité de la justification est moins brûlante. Ils commentent le chiffre, la faible fréquentation du magasin et se plaignent de ne pas avoir de primes. Lors de la période creuse mentionnée ci-dessus, j'entends à plusieurs reprises des termes comme « c'est long », « c'est mort », « y a pas de clients ». Ces formules traduisent autant un ennui que le constat du manque de client.

Chez les démonstrateurs, la nécessité de la justification tient à la contrainte hiérarchique et aux jugements croisés que s'adressent les démonstrateurs entre eux. L'urgence de la justification est forte lorsque les difficultés apparaissent. Lorsque les difficultés sont générales et durables, elles nourrissent moins d'efforts et d'arguments : les démonstrateurs conviennent seulement d'une « crise ». Mais entre ces deux périodes, diverses explications sont exposées.

Certains événements internes au magasin servent de justifications aux mauvais résultats des démonstrateurs : difficultés d'approvisionnement de la marchandise (« c'est bloqué à l'entrepôt, ça me saoule, j'y peux rien ») ou travaux dans le magasin (qui affectent la mobilité de la clientèle). En l'absence de ce type d'événements, les démonstrateurs tentent de négocier leurs mauvaises performances devant leurs employeurs en devançant les difficultés. C'est ainsi que Sébastien, constatant une forte baisse de fréquentation de la clientèle et un mauvais chiffre mensuel, appelle son employeur pour le prévenir de ses difficultés. Il mise sur l'anticipation pour éviter les réprimandes. Il me dit que son objectif est de se montrer « pro » en ayant conscience des problèmes. Mais, une heure après son appel, il le regrette :

« J'aurais pas dû lui dire ça, on part pas négatif comme ça. Ça veut dire que je le préviens de mon échec, c'est naze... » [*Journal de terrain, 4 mars 2008*].

On voit dans sa remarque toute la difficulté de la situation des démonstrateurs : ils doivent donner des éléments d'explications de leurs mauvais chiffres, sans totalement se dédouaner au risque d'apparaître démobilisés ou détachés, alors que la rhétorique managériale dans la vente engage justement un esprit de compétition, la « gagne ».

Lorsque les mauvais chiffres sont durables, les explications sont partagées par l'ensemble du rayon, vendeurs maisons et démonstrateurs. On invoque le contexte international tendu qui éloigne les touristes, la « crise » en France, le manque d'hiver ou le manque d'été (un dérèglement des températures qui rend inutile les articles proposés en vitrine). Aussi longtemps que ses chiffres se maintiennent par rapport à ceux de ses collègues, Sébastien se moque de ces arguments qui dissertent sur l'état des clients :

« Un jour, [*pour expliquer pourquoi les ventes lors des soldes étaient mauvaises*] c'est que les vacances étaient décalées par rapport à l'année dernière. Un jour c'est qu'ils sont tous partis à la neige... » [*Journal de terrain*].

Quelques semaines plus tard, alors qu'il est lui aussi confronté à des difficultés durables, il utilise pourtant des arguments proches de ceux qu'il moquait. Il m'explique l'importance des événements extérieurs sur le comportement des clients :

« Quand on gagne la coupe du monde, la France gagne 1,5% de croissance. Quand on la perd, on sent rien au niveau de l'année, mais sur le mois, on sent la différence. Tu vois quand y a eu le 11 septembre, on a morflé » [*Journal de terrain*].

L'ensemble de ces explications fabrique une sociabilité propre au monde des magasins. Il suffit de tendre l'oreille pour entendre ce bruit de fond : la plainte du manque de client, du manque de bon client, du manque de soleil, du manque de pluie, du manque de froid, du trop-plein de conflits internationaux, etc., autant d'explications et de justifications permettant d'extérioriser la responsabilité de l'échec. Dans les relations entre le démonstrateur en difficulté et son employeur, l'efficacité de ces justifications est toute relative : les multiples licenciements observés durant ma présence sur le terrain en témoignent. Pour les vendeurs maison, les conséquences sont quasi nulles. Demeure la faiblesse d'un salaire qui n'est plus complété par des primes de performance.

## CONCLUSION I.

A l'évidence, tous les démonstrateurs ne sont pas « précaires ». Certains jouissent même d'une ancienneté longue auprès d'une même marque. Mais le *turn-over*, la proportion d'embauche sous des contrats atypiques (temps partiel, intérim, CDD) et le nombre de licenciements observés lors de l'enquête, montrent les effets de la pression économique du secteur sur leurs conditions d'emploi. Cette pression se rappelle quotidiennement par l'intermédiaire du « chiffre ». Le statut de démonstrateur apparaît comme une figure singulière du salariat, comme une figure faussement indépendante. Elle est le résultat d'une volonté du grand magasin de céder une partie de la gestion du personnel aux fournisseurs, afin de gagner en flexibilité. Doublement subordonnés, les démonstrateurs sont aussi isolés. Ils sont coupés de leurs collègues partageant le même employeur, coupés aussi d'un soutien syndical que les syndicats du Bazar de l'Opéra cherchent à rompre, comme l'indiquent les déclarations d'intentions des délégués du personnel du Bazar de l'Opéra rencontrés.

A l'aune de la relative précarité des démonstrateurs, doublement subordonnés mais isolés, on mesure l'assurance que procure l'obtention d'un CDI au Bazar de l'Opéra, sous le statut de « vendeur maison ». Même si cette assurance ne suffit plus, on le verra, pour en faire un statut entièrement envié et favorable, le poste de vendeur « maison » continue d'octroyer une position spécifique au sein des employés de commerce.



## II. VENDEUR « MAISON » EN GRAND MAGASIN, UNE POSITION STABLE ET HONORABLE

Dans l'expression « grand magasin », l'adjectif « grand » souligne le prestige et l'étendue d'un lieu à part dans le monde du commerce<sup>7</sup>. Tout est « grand » dans un grand magasin : ses marchandises, sa taille, ses vitrines. D'après les directions de ces magasins, l'adjectif devrait aussi caractériser les clients. Mais peut-il caractériser son personnel ?

Les propos tenus par les vendeurs de grand magasin le rappellent: aux yeux du personnel, même chez celui qui témoigne d'un rapport au travail dégradé, l'appartenance à une entreprise connue et reconnue octroie un statut professionnel et délivre « symboles et marques de reconnaissance<sup>8</sup> ». Ce sont ces petits avantages qui ont conduit à faire des employés des grands magasins une « aristocratie du commerce<sup>9</sup> ». Labov observe cette identification à un espace privilégié du commerce de détail dans les années 1970, lorsqu'il observe les employés de trois magasins New Yorkais occupant un rang plus ou moins élevé dans le monde du commerce. Il remarque que les employés du magasin le plus prestigieux se réclament d'une position professionnelle supérieure à celles des autres employés des magasins moins prestigieux<sup>10</sup>. Dans les années 1950, Charles Wright Mills décrit cette même hiérarchie au sein du monde employé : « les vendeurs de grand magasin, comme nous l'avons vu, essaient souvent, sans y réussir, de tirer du prestige de leurs contacts avec les clients, et de le faire admettre par leurs compagnons de travail, et par leurs amis en dehors du travail. Dans la grande ville la jeune fille qui travaille à la 34<sup>ème</sup> Rue ne peut prétendre au même prestige que celle qui travaille à la 5<sup>ème</sup> Avenue ou à la 57<sup>ème</sup> Rue<sup>11</sup> ». Ce statut professionnel singulier se mesure dans les analyses de Nonna Meyer sur la proximité

---

<sup>7</sup> A la différence du terme anglais « department store » qui insiste sur l'organisation en rayons du magasin, PASDERMADJIAN Henri, 1954, *The department store, its origins, Evolution and Economics*, London, Newman Books.

<sup>8</sup> MEDA Dominique, 2010, « Comment mesurer la valeur accordée au travail ? », *Sociologie*, 1,1 : 129.

<sup>9</sup> MARUANI Margaret, CHANTAL Nicole, 1989, *Au labeur des dames, métiers masculins, emplois féminins*, Paris, Syros Alternatives : 126.

<sup>10</sup> LABOV William, 1976, *Sociolinguistique*, Paris, Les Editions de Minuit [1972]. Voir plus exactement le chapitre 3 « la stratification sociale de (r) dans les grands magasins New Yorkais ».

<sup>11</sup> MILLS C. Wright, 1966, *op.cit.*, p 278.

symbolique revendiquée par les patrons de boutique avec leurs clients. Elle cite un commerçant parlant au nom de ses vendeuses : « Mais c'est très agréable pour une vendeuse d'être dans des maisons de classe parce que... Nous avons le cadre d'abord... alors, sans en avoir les moyens, on acquiert du goût, parce qu'on vit avec une clientèle élégante, on vit avec de jolis objets, on vit avec de jolies choses. Alors vous-même, même avec peu d'argent et bien vous vous arrangez, avec le peu que vous avez. Mais avec le... le maximum voyez-vous que... c'est toute la différence entre... même salaire usine, même salaire magasin de luxe [...]. Très souvent nous avons des vendeuses qui arrivaient de la province, ou de la campagne, même, qui étaient jolies filles, qui présentaient mais... elles avaient très vite fait de se mettre au diapason, et elles arrivaient à être très raffinées<sup>12</sup> ».

Je monterai ici qu'un ensemble de garanties continuent aujourd'hui de différencier ces vendeurs « maison » de grands magasins des autres vendeurs et des autres employés de commerce. Ces différences s'observent dans les petits avantages que leur réservent les grands magasins et dans les qualités de cet employeur. Ce sont ces garanties pratiques et symboliques qui placent les vendeurs des grands magasins en haut de la stratification interne du monde des employés de commerce. Elles les placent en haut d'une hiérarchie de prestige et de légitimité. Ainsi, tout en étant proche, comme je l'ai montré ci-dessus, des petits métiers des services, le statut de vendeur maison *en grand magasin* occupe une place à part au nom de son inscription dans un lieu jugé honorable.

## 2.1. GRAND MAGASIN, « GRAND PERSONNEL » ?

Le travail au Bazar de l'Opéra et dans les grands magasins « historiques » parisiens nourrit chez certains vendeurs une distinction et un sentiment d'honorabilité<sup>13</sup> qui les place en haut du groupe des vendeurs et, plus généralement, en haut du monde des employés de commerce. Les vendeurs maison jugent leur situation avantageuse *relativement*, en comparaison avec d'autres situations salariales, dans les magasins spécialisés ou les hypermarchés où, comme l'indique Marlène Benquet, aucune des jeunes caissières qu'elle a rencontrées « ne s'imagine conserver cet emploi au-delà de quelques années, en raison de sa trop faible rémunération, mais aussi du peu de reconnaissance sociale auquel il donne lieu<sup>14</sup> ». Je l'ai mesuré dans les entretiens avec

---

<sup>12</sup> MAYER Nonna, 1986, *op.cit.*, pp 188-189.

<sup>13</sup> Pour reprendre une formule utilisée par Marie Cartier pour caractériser le statut de facteur aux yeux d'une partie des facteurs d'origine populaire, CARTIER Marie, 2003, *op. cit.*, p 63.

<sup>14</sup> BENQUET Marlène, 2011, *Les damnés de la caisse*, Bellecombe-en-Bauges, Editions du croquant : 57.

des vendeurs du Bazar de l'Opéra et lors d'observations où des vendeurs se racontent leurs expériences passées.

Les deux entretiens réalisés avec Paulette, démonstratrice à la retraite âgée de 79 ans, furent très éclairants à cet égard. Dans les diverses anecdotes qu'elle me raconte, elle utilise un vocabulaire propre au grand magasin (la « bulle », la « sauteuse »<sup>15</sup>) et dévoile l'attachement à une « culture du comptoir » qu'elle identifie clairement au monde des grands magasins. Elle insiste sur la spécificité du travail des vendeuses maison, sur un attachement du personnel des grands magasins à leur magasin que j'ai également entendu auprès des caissières du Bazar de l'Opéra que j'ai côtoyées sous le statut de caissier, avant de travailler comme vendeur. Celles-ci me racontaient avec fierté leurs interactions avec leurs patrons, qui se fendaient de quelques visites sur les rayons, laissant ici ou là de bons souvenirs en interpellant les vendeuses par leurs prénoms. Elles racontaient aussi la venue de « vedettes » et puis, plus généralement, les multiples transformations du magasin. Ces récits font la part belle à une grandeur souvent nostalgique. Marie-Claude, la chef des caisses, âgée d'environ 55 ans se plaisait à me raconter ses « trente ans de maison ». Toujours bien coiffée, son brushing et son maquillage impeccable en dépit des heures passées dans la chaleur et la cohue du magasin, elle régnait avec fierté sur son équipe de caissières. Elle se disait fière de « son magasin », de sa « carrière » mais aussi de « ses caissières » et de « sa clientèle ». Lorsqu'elle refuse le recrutement d'une caissière au nom de son apparence<sup>16</sup>, elle me fait remarquer « qu'on n'est pas chez Lidl ici ». Son passage au rez-de-chaussée du magasin quelques années auparavant, figure parmi ses anecdotes préférées. Elle me raconte le prestige de ce niveau vitrine du magasin. Les articles (des parfums, des produits de beauté, de la maroquinerie – du « luxe ») y sont « très chers », « très beaux », tout comme la décoration. La coupole qui le surplombe et l'apparence des vendeuses (en tailleurs, maquillées, les cheveux tirés en chignon dont aucun cheveu ne dépasse, le sourire accroché en permanence aux lèvres), en font même un lieu qu'elle juge « magique ». L'appropriation du prestige du magasin par le personnel s'observe aussi chez une vendeuse proche de la retraite. Celle-ci me dit, alors que nous partageons un café en salle de pause, que l'on n'est « pas n'importe où ici ». Les manières d'être de ces employées, la manière dont ils racontent leur position professionnelle pour mieux se distinguer de celles d'autres employés, démontrent un attachement à la fraction supérieure du monde des employés de commerce. Cet attachement est également apparu lors du séminaire d'un syndicat réunissant l'ensemble des délégués du personnel du

---

<sup>15</sup> Une vendeuse fait une bulle lorsqu'elle « n'ouvre pas », c'est-à-dire qu'elle ne fait aucune vente de la journée. Une « sauteuse » est une vendeuse qui fait de bonnes vente en s'adressant à tous les clients.

<sup>16</sup> Cf. chapitre 3.

Bazar de l'Opéra pendant deux jours à Biarritz. Il y fut question de la fermeture des rayons « alimentation » présents dans certains Bazar de l'Opéra de province. Lorsqu'ils commentent cette fermeture, qui suppose le reclassement du personnel « alimentation » (employés libre service, personnel de caisse, bouchers, etc.) dans d'autres rayons, certains délégués établissent une nette différence, remarquant, par exemple, que le reclassement revient à faire entrer un « petit bateau » dans un « grand navire ».

L'identification au grand magasin est plus discrète chez les jeunes vendeurs maison avec lesquels j'ai travaillé. Souvent jeunes, récemment arrivés dans le grand magasin à l'occasion de l'ouverture du sous-sol, les indices d'une filiation avec une longue tradition de pratiques du rayon sont épars. Néanmoins, plusieurs de ces vendeurs convoquent l'histoire du grand magasin pour décrire leur condition professionnelle. Pauline parle de « l'histoire » du Bazar de l'Opéra, Sébastien me dira qu'à son arrivée comme vendeur maison, il avait « bien conscience qu'ici, on n'est pas n'importe où ». D'autres indiquent qu'« ici on fait vraiment de la vente », que « ça n'a rien à voir » avec leurs expériences passées dans d'autres magasins, qu'au Bazar de l'Opéra, « tu t'occupes vraiment du client, tu ne fais pas que de la manutention ». Pauline compare ainsi son emploi actuel avec celui dans une boutique à Londres :

*« Tu as déjà bossé en boutique ? »*

En boutique ? Managa c'était une boutique non ? Enfin, c'est le plus grand Managa d'Europe. Il y avait quinze mille personnes qui rentraient chaque jour... sur Oxford Street. Enorme, il y avait trois étages, au-dessus, il y avait les bureaux, après il y avait plein d'étages pour la manutention... la marchandise qui était triée et tout...

*Et ça t'a plu ?*

Horrible... Ah non, j'ai pas du tout aimé, c'était affreux...

*Ce n'est pas la même chose qu'au Bazar ?*

Ah non, pas du tout, c'est pas la même ambiance [...]. Non ça n'a rien à voir, Managa tu fais une tâche, au moins au Bazar de l'Opéra, t'es polyvalent... t'es vendeur mais t'es un vrai vendeur, tu accompagnes le client de A à Z, t'encaisses, tu fermes la caisse, tu fais l'ouverture, la fermeture du magasin... Tu ne fais pas qu'une tâche toute la journée. C'est comme une usine chez Managa, c'est-à-dire on te met à un poste et tu fais ça tout le temps, c'est affreux quoi...»

Mais en plus d'être professionnel, son intérêt pour le Bazar de l'Opéra est aussi « culturel » :

*« Et le Bazar de l'Opéra j'aime beaucoup... J'adore le quartier, c'est en face de l'Opéra. Et l'Opéra c'est une de mes passions... [passion qui est très liée au travail de son compagnon, accessoiriste à l'Opéra]. Et en plus, le bâtiment en lui-même, je le trouve magnifique, c'est pas comme un musée,*

mais ça fait partie un peu du patrimoine français je trouve... Le bâtiment, l'histoire euh... la coupole... enfin pour moi c'est chouette de travailler là »  
[Pauline, 29 ans, vendeuse maison, DEUG d'anglais].

Pauline associe son travail à un prestige qui manque parfois à d'autres magasins. Elle estime disposer de plus de latitude, d'autonomie et de diversité dans son travail. Elle le distingue de celui des « OS du tertiaire<sup>17</sup> », réduit à la réalisation d'une unique tâche. La comparaison avec « l'usine » Managa fait apparaître le grand magasin comme un lieu de prestige offrant à ses salariés un travail plus intéressant. Le grand magasin apparaît aussi comme un lieu favorable pour les vendeurs dans les propos de Grégory lorsque ce dernier le compare à Zara où il a travaillé :

« J'étais vendeur chez Zara... Ça m'a pas plu du tout, en fait tu fais que du pliage ou du rangement. T'as aucun contact avec la clientèle. Alors ils te disent, les clients, les clients mais dès que tu t'occupes des clients ils te reprochent de ne pas faire assez de rangement... En fait c'est l'inverse du Bazar. C'est euh... rangement pliage rangement pliage... le client n'existe pas chez Zara. Ce qui compte c'est que ce soit propre et qu'il y ait toujours les tailles qu'il faut sur les portants » [Grégory, 29 ans, vendeur maison, BTS commerce]

Ces comparaisons font apparaître une segmentation interne au grand commerce entre le personnel de vente jugé autonome du grand magasin et le personnel de certains magasins spécialisés dont le travail serait rationalisé et parcellisé<sup>18</sup>. Cette distinction apparaît aussi chez Sébastien et Patrick (vendeur maison plus âgé):

« Le fait de travailler au Bazar de l'Opéra, c'était un plus pour toi ? Au niveau de ton CV et en général ?

Ah ben ouais, quand même... C'est vrai que Paris, Bazar de l'Opéra, [il cite le quartier de Paris où se trouve le magasin], euh sur un CV ça claque plus que Celio Besançon, dans un centre commercial » [Sébastien, 29 ans, vendeur puis démonstrateur au Bazar de l'Opéra, DTMS métiers du spectacle].

« Je suis lucide. Je lève les yeux, je vois les clients, je vois le lieu, je vois le salaire, je vois plein de trucs. Je dis 'quand même c'est pas trop mal, merde'. Je veux dire pour des gens c'est beaucoup plus compliqué que ça quoi. Donc euh... voilà, faut mettre tout ça à plat » [Patrick, 50 ans, vendeur maison aux Grandes Arcades, CAP mécanicien].

---

<sup>17</sup> BUSCATTO Marie, 2002, « Les centre d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, 44 :100.

<sup>18</sup> Voir à ce sujet la thèse de Julien Choquet. CHOQUET Julien, *Métiers à vendre. Rationalisations du travail et désillusions professionnelles dans les grands réseaux d'enseignes du commerce et des services d'un centre commercial*, Thèse de Doctorat de Sociologie, Nanterre, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, 2011.

On peut voir derrière ce « lieu » évoqué par Patrick et Sébastien, l'architecture du magasin, son histoire, sa beauté mais aussi sa localisation, en plein centre de Paris, alors que les magasins dans les centres commerciaux de banlieue ne sont accessibles qu'en voiture. Pour David, vendeur maison de vingt-cinq ans, le grand magasin est supérieur en de nombreux points. Alors que je l'interrogeais sur son travail, David reprit mon langage, un langage qui, à ses yeux, renvoyait trop explicitement à une rhétorique de la grande distribution :

Je remarque que David a changé les vêtements qui apparaissent devant son stand. Je lui dis « tu as changé les pulls là ? T'appelles ça comment déjà ? Des têtes de gondoles ? ». Il me répond alors, et ses termes laissent parfaitement entrevoir la volonté de se distinguer d'autres magasins moins prestigieux : « Têtes de gondoles ? T'es grave ou quoi ? On n'est pas chez Décathlon là, on dit pas ça. On dit juste les articles quoi, ou je sais pas, mais pas têtes de gondoles ! » [*Journal de terrain*]

Ces remarques témoignent, chez les vendeurs maison, d'un sentiment d'appartenance à la frange supérieure des employés de commerce. Lorsqu'ils « remettent tout à plat » pour reprendre la formule de Patrick, les vendeurs voient dans leur magasin, un lieu prestigieux. Ce « prestige qui s'attache au nom de la firme ou à son emplacement<sup>19</sup> » fait la différence : même si leurs conditions de travail et leur salaire sont souvent comparables à ceux d'autres vendeurs dans d'autres magasins, les vendeurs du Bazar de l'Opéra tirent profit d'une enseigne respectable et respectée.

## **2.2. LES PETITS PROFITS DE L'EMPLOI EN GRAND MAGASIN.**

Les garanties délivrées par le grand magasin ne sont pas que symboliques. Elles sont aussi matérielles. Le Bazar de l'Opéra étudié est même l'un des magasins les plus « généreux » d'un point de vue salarial.

### **2.2.1. Les vendeurs maison : salariés stables d'une « grosse enseigne ».**

Le grand magasin offre deux garanties jugées rares dans le monde du commerce (à juste titre, au regard de la situation des démonstrateurs notamment) : des conditions d'emploi stables et de qualité. Il partage cela avec d'autres « grosses structures » commerciales pour reprendre le vocabulaire des enquêtés. Même si, selon Paulette, les

---

<sup>19</sup> MILLS C. Wright, 1966, *op.cit.*, p 279.

licenciements sont plus fréquents aujourd'hui qu'hier<sup>20</sup>, le statut de vendeur de grand magasin continue de représenter une forme de stabilité. Certains enquêtés le rapprochent même du statut de « fonctionnaire » :

« T'es un peu fonctionnaire quand même quand t'es au Bazar de l'Opéra »  
[*Jérôme, 30 ans, Responsable d'approvisionnement au Bazar de l'Opéra*].

« Le BO [vendeur maison Bazar de l'Opéra] c'est un peu le fonctionnaire au niveau de la stabilité. Ton boulot, à part, si tu fais une faute grave, tu ne vas pas le perdre... » [Grégory, vendeur maison, 29 ans, BTS commerce].

Lorsqu'ils parviennent à obtenir un CDI et à se faire titulariser, les vendeurs passés par des postes de vendeur en boutique ou d'autres postes précaires des services se réjouissent d'obtenir des perspectives d'avenir. A la différence d'autres formes commerciales, le grand magasin offre à ses salariés une inscription professionnelle durable. A ce titre, la comparaison de l'ancienneté des salariés du Bazar de l'Opéra<sup>21</sup> avec l'ancienneté moyenne des vendeurs du commerce de détail obtenue grâce à l'exploitation de l'enquête Emploi est éclairante<sup>22</sup>. Ainsi 25 % des employés du Bazar de l'Opéra ont moins de quatre ans d'ancienneté alors que cette même ancienneté concerne 48% de l'ensemble des vendeurs tous types de magasins confondus (hors vendeurs en alimentation). A l'inverse, 50% des employés du Bazar de l'Opéra ont plus de dix ans d'ancienneté contre 26% de l'ensemble des vendeurs en 2008<sup>23</sup>. On notera que l'ancienneté relevée dans les bilans sociaux prend aussi en compte les employés de bureau du Bazar de l'Opéra, ce qui relève sensiblement les taux. Toutefois, la grande majorité des « employés » dans les grands magasins sont affectés à la vente. Il demeure donc qu'en moyenne, les salariés des grands magasins disposent d'une ancienneté bien supérieure à celle de la population des vendeurs en général. L'ancienneté dans les magasins de province du groupe semble encore plus forte. Une enquête réalisée par un médecin du travail dans un magasin de l'est de la France l'indique : 30% de ces salariés ont « plus de 50 ans et 21 années d'ancienneté en moyenne<sup>24</sup> ».

---

<sup>20</sup> « Quand tu rentrais aux Halles de Paris... ben j'ai une camarade qui y est restée toute sa vie, enfin jusqu'à soixante ans, elle était rentrée à 18 ans..., enfin tu y restais, c'est un peu comme des fonctionnaires, elles [les vendeuses maison] étaient licenciées quasiment jamais, quasiment jamais. Alors que maintenant des vendeuses ils en licencient maintenant », Paulette, démonstratrice à la retraite, 79 ans.

<sup>21</sup> Figurant dans les bilans sociaux du magasin.

<sup>22</sup> Je n'ai pas pu me procurer le bilan social pour l'année 2007. Les comparaisons procèdent donc sur des années différentes – 2007 pour l'enquête Emploi, 2008 pour les bilans sociaux – entraînant des biais que je n'ai pas pu neutraliser.

<sup>23</sup> Source : Bilans sociaux du Bazar de l'Opéra, 2008.

<sup>24</sup> DARTOIS Marie-France, 1999, « Introduction de la guelte dans un grand magasin et souffrance au travail », *Archives des maladies professionnelles*, 60, 7 : 555. On notera que ses chiffres prennent en compte le seul personnel féminin (80% du personnel du magasin) et portent sur l'ensemble des salariées.

La solidité de l'entreprise est l'un des motifs expliquant le désir de nombreux enquêtés de travailler au Bazar de l'Opéra, « grosse enseigne » réputée stable et donnant accès à des avantages :

« *Comment tu as été recruté au Bazar de l'Opéra?*

Comment j'ai été recruté ici ? Ben par rapport à l'étage en fait. J'étais pas vraiment client du Bazar de l'Opéra en fait, mais je connaissais l'étage et comme je cherchais du travail, ça m'a paru logique de postuler pour le Bazar de l'Opéra.

*Pourquoi ?*

Ben parce que c'est quand même un gros euh...une grosse enseigne dans la vente» [Axel, 27 ans, vendeur maison, BTS inachevé, Bac STT].

La « logique » pousse Axel à postuler dans une entreprise en bonne santé<sup>25</sup> : il compte tirer profit de la position centrale du magasin dans le champ du commerce (d'un point de vue économique et symbolique). La santé financière de l'entreprise, sa puissance économique (faisant d'elle une entreprise « *too big to fail* ») permettent aux salariés une intégration professionnelle durable.

Cette « grosse enseigne » vient souvent sécuriser une trajectoire flottante : l'entrée au Bazar de l'Opéra vient interrompre une succession de petits boulots. C'est le cas de Pauline, heureuse d'annoncer à ses parents antiquaires son embauche en CDI au Bazar de l'Opéra :

« Le jour où on m'a dit que j'étais prise, j'étais extrêmement heureuse... J'étais heureuse parce que... hop c'est un truc, t'as pas échoué donc t'es content. En plus ça faisait un moment que je ne travaillais pas. Mes parents, ils étaient déprimés, mais vraiment déprimés de mon comportement. Et ils étaient super heureux... c'était vraiment me remettre dans la vie active ». [Pauline, vendeuse maison, 29 ans, DEUG d'anglais].

A l'image de Pauline, Jean-François relate son embauche comme une opportunité pour en finir avec une succession de petits boulots :

«J'ai eu un pote qui a... En fait, son père a monté un restaurant grec dans le neuvième donc... avant de commencer le BEP, je travaillais déjà un peu le soir avec eux. J'ai fait ça pendant un an, deux ans. Ouais jusqu'à 21 ans. Quand j'ai arrêté le BEP électrotechnique, j'ai bossé totalement avec eux. C'est pour ça que les cours, ça s'est... vite arrêté. J'ai pas validé mon BEP du tout. Bon j'ai passé mon BAFA entre temps, c'était sympa j'ai fait quelques colonies. J'ai bossé aussi pour la mairie de Paris. Les centres de loisirs, c'était sympa. Bon et puis après le grec, j'ai commencé à saturer un peu aussi. Moi je m'occupais des livraisons [...]. Et après, ben après, je me

---

<sup>25</sup> Serge Paugam a montré le rôle joué par ce critère dans le rapport à l'emploi des salariés, PAUGAM Serge, 2000, *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF.



suis posé avec ma femme donc euh... il fallait que je trouve un boulot quand même hein.

*Elle fait quoi ta femme ?*

Elle est serveuse chez Léon de Bruxelles. Et donc du coup, ben on s'est mis ensemble et je suis rentré au Bazar de l'Opéra en 1998». [*Jean-François, vendeur maison, 31 ans, BEP électrotechnique*].

« Se poser » et donc sortir d'une série de petits boulots en profitant des possibilités de la grande entreprise, voilà ce que permet le Bazar de l'Opéra, pour les diplômés de l'enseignement professionnel, comme pour les diplômés de l'enseignement supérieur. La trajectoire de Rosa, titulaire d'un BEP, éclaire cette même valeur que revêt le grand magasin aux yeux du personnel. Elle m'explique comment elle est devenue vendeuse maison après avoir travaillé plusieurs années comme démonstratrice:

« Chez Wring [*une marque*] j'étais en licenciement économique. Alors j'ai enchaîné sur Lith [*idem*] qui a fermé le stand aussi. Alors là est venu le questionnement de 'qu'est-ce que je dois faire ?' Est-ce que je dois continuer à... Mais je suis quelqu'un qui aime bien avoir les pieds sur terre, dans la vie il faut bosser et euh... [*elle exclut ici une redirection vers le « domaine artistique », la couture et la peinture, intérêts qu'elle espère transformer en carrière professionnelle lorsqu'elle entre sur le marché du travail*]. Moi je savais très bien que j'avais besoin d'un bon fixe, d'un bon salaire. Et alors j'ai une collègue, qui elle est « BO », qui est venue me voir et qui m'a dit 'mais pourquoi tu tentes pas de travailler au Bazar de l'Opéra? C'est intéressant, j'ai un fixe, j'ai le treizième mois, j'ai des avantages... Il y a la sécurité de l'emploi, tu peux évoluer, il y a plein de trucs à faire'. Et c'est vrai qu'à cette époque-là, il y avait plein de trucs à faire. J'ai commencé à me renseigner, et comme j'étais très méticuleuse dans mon travail [*en tant que démonstratrice*], je parlais jamais de mon stand avant que tout soit rangé, alors le fait que je faisais ça, et bien les responsables ils l'ont vu, ils ont vu que j'avais des capacités à travailler. Alors j'ai fait ma demande auprès d'une femme importante dans le magasin qui est en retraite aujourd'hui. Et quand je suis allée la voir, elle m'a dit 'oui effectivement je vous ai déjà vu, j'ai vu que vous travaillez bien, je ferai moi-même la demande auprès de la RH'. Et c'est parti comme ça. J'ai eu un entretien, j'ai fait mon mois d'essai et j'ai été prise au Bazar de l'Opéra, ça fait maintenant cinq ans ». [*Rosa, 34 ans, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra, BEP secrétariat*].

C'est donc au nom de la sécurité de l'emploi espérée qu'elle s'engage au Bazar de l'Opéra, après avoir changé plusieurs fois d'employeur en quelques mois.

### **2.2.2. Les petits « privilèges » des vendeurs maison.**

La qualité de l'intégration professionnelle délivrée par le Bazar de l'Opéra est également appréciée au nom des diverses primes qu'il délivre, dont certaines lui sont spécifiques. Plus exactement, certaines primes sont spécifiques au Bazar de l'Opéra

« historique » où l'enquête a été menée. Ce magasin, à la différence des autres Bazar de l'Opéra de France<sup>26</sup>, rémunère les sorties de travail tardives, les horaires de travail « atypiques », les performances commerciales et la maîtrise d'une langue étrangère.

### 2.2.2.1. Les primes de « fermeture »

On peut faire l'hypothèse que cette spécificité tient à la présence syndicale dans le magasin et à une forme de paternalisme de la direction. Les mobilisations des salariés ont assuré la conquête progressive d'un arsenal de primes venant compenser des allongements d'horaires d'ouverture. Les vendeurs disposent de « primes de fermeture » lorsqu'ils quittent leur poste après 19h30<sup>27</sup>. Les « nocturnes<sup>28</sup> » qui ont lieu une fois par semaine, sont également rémunérées. Voici le tableau récapitulatif des contreparties financières propres à ce magasin prévues lors des ouvertures au-delà de vingt heures<sup>29</sup> :

Tableau 6 : Primes de fermeture au Bazar de l'Opéra.

Horaire théorique de fin de vacation (fin de période de travail)	Montant délivré aux salariés travaillant sous le statut « employé »	Montant agent de maîtrise	Montant cadre
20h15	16 €	20 €	22,92 €
20h30	19 €	23 €	27,48 €
21h00	25 €	31 €	36 €
21h30	29,70 €	36,50 €	42,80 €
22h00	34,40 €	42 €	49,60 €

Source : Accord sur les modalités de fermeture du magasin au-delà de vingt heures, Bazar de l'Opéra.

Lors de ces ouvertures tardives, les employés reçoivent aussi une « collation composée, dans le respect des normes de diététiques de base, d'une entrée, d'un sandwich, d'un dessert et d'une petite bouteille d'eau<sup>30</sup> ». Ils peuvent également se faire rembourser le ticket de parking s'ils se sont déplacés en voiture pour aller travailler. Une déléguée syndicale qualifie ces compensations de « queues de cerises ». Mais elle remarque aussi qu'elles comptent dans le quotidien des salariés. Elle me dit ainsi :

<sup>26</sup> Le Bazar de l'Opéra de Paris dispose d'un comité d'entreprise spécifique. Les autres magasins de France se réunissent dans un comité central d'entreprise distinct. Les accords portant sur les primes de fermeture de magasins sont donc différents entre ces deux entités.

<sup>27</sup> S'ils quittent leur poste à 19h30, la prime est de cinq euros.

<sup>28</sup> Lorsque le magasin ferme à 21 ou 22 heures.

<sup>29</sup> Ce tableau est tiré d'un document intitulé « Accord sur les modalités de fermeture du magasin au-delà de vingt heures », Bazar de l'Opéra. Accord conclu entre la direction et les organisations syndicales pour la période 2008-2009. Ces primes, exprimées en brut, n'existent que dans le Bazar de l'Opéra enquêté, j'ai pu le constater en comparant la situation des magasins lors du séminaire nationale « Bazar de l'Opéra » d'un syndicat.

<sup>30</sup> *Ibid.*

« c'est con mais les gens ils ont été super contents de ça ». En 2009, sous la pression syndicale, la direction du magasin a accepté d'intégrer dans ces primes de fermeture le personnel travaillant moins de vingt et une heures par semaine dans le magasin (ce même personnel à qui l'on demande de venir travailler le soir, quelques heures par jour).

Ce sont ces petits profits qui distinguent les vendeurs du Bazar de l'Opéra des autres vendeurs. Ils les distinguent même du grand magasin voisin qui ferme à vingt heures tous les soirs mais qui n'accorde aucune prime à ses employés pour cela (les salariés concernés ont reçu une fois cent-cinquante euros, au moment d'entériner le projet d'allongement des horaires). Les vendeurs du grand commerce (informatique, sport, etc.) que j'ai rencontrés s'étonnaient des primes dont je bénéficiais comme vendeur au Bazar de l'Opéra. Certains s'exclamaient même : « ah nous, non, on n'a pas tout ça ». Selon Charline, syndicaliste au Bazar de l'Opéra, cette exclusivité du magasin parisien est susceptible de durer :

« Une fois qu'on a commencé, on peut difficilement enlever aux gens. Et je pense que c'est ça leur [*la direction*] problématique, parce qu'on est le seul magasin. En province, ils sont dans des conditions épouvantables pour ça. Parce que, fermer à vingt heures ou vingt et une heures, passe encore. Mais quand t'habites Limoges c'est un peu plus délicat parce que les transports s'arrêtent genre à 19 heures [...]. Chez nous, ils [*la direction*] ont même fait des trucs qu'ils n'auraient pas dû faire, mais on n'est pas intervenu, loin de là : ils sont intervenus auprès des boîtes de démonstration pour dire 'n'obligez pas les démonstratrices qui ne peuvent pas les [*fermetures tardives*] faire'. Et quand on [*le syndicat*] leur a signalé des cas, ils sont intervenus... C'est quand même euh... C'est un peu particulier [*le Bazar de l'Opéra*] pour ça ». [*Charline, 28 ans, conseillère de vente, déléguée syndicale au Bazar de l'Opéra, Master Lettres*].

La nouvelle politique d'ouverture tardive imposée par le Bazar de l'Opéra est totalement dépendante du système de primes mis en place : Charline ne s'inquiète donc pas de la possible disparition des primes. A ses yeux, elles sont le seul levier mobilisable par la direction pour ouvrir le magasin le soir. Mais, ces propos indiquent aussi que ces petits privilèges ne tiennent pas seulement à un rapport de force salarié/direction plus favorable que dans d'autres magasins. Charline présente le Bazar de l'Opéra comme un magasin « un peu particulier », prévenant à l'égard de ses salariés, comme lorsqu'il intervient en faveur des démonstrateurs pour les défendre contre certaines pratiques de leurs employeurs, pratiques qu'il provoque par ailleurs. Il relève de ces grands magasins parisiens où, comme le remarquent Lilian Mathieu et Annie Collovald, « l'implantation syndicale forte, plurielle et ancienne rend le rapport

de force avec la direction plus favorable et permet des mobilisations ponctuelles relativement fréquentes<sup>31</sup> ».

#### 2.2.2.2. Les primes liées au « chiffre »

Les vendeurs peuvent aussi compter sur un second type de primes sanctionnant la performance commerciale, primes plus répandues dans le secteur du commerce, sans être générales, puisque certains vendeurs travaillant dans des grandes surfaces spécialisées comme Gérard, vendeur de quarante-huit ans chez Cora, m'ont assuré qu'aucune prime de ce type ne leur était versée.

Le magasin mobilise ses équipes en leur distribuant une prime valorisant la performance. Ce procédé est en permanente discussion : la direction cherche à rémunérer au plus près le « mérite » de chacun. Cela a conduit la direction du Bazar de l'Opéra à renouveler son système de prime depuis 2009. Avant 2009, le système était relativement simple. Il s'agissait d'une prime collective mensuelle attribuée selon la réalisation des objectifs de chiffre d'affaires fixés par la direction. L'indice de chiffre d'affaires (où l'indice 100 indique la réalisation de l'objectif, l'indice 95 son échec à hauteur de 5%) fonctionne comme un barème : pour un indice supérieur ou égal à 100 une prime de trente-neuf euros brut est versée, pour un indice supérieur à 105 et strictement inférieur à 110 la prime vaut soixante-dix-sept euros et pour un indice supérieur ou égal à 110 elle vaut cent-quatorze euros. Ces valeurs sont pondérées (revalorisées ou dégradées) selon les résultats d'un questionnaire de satisfaction de la clientèle (« sativente »).

Les primes sont versées lorsque le rayon sur lequel les vendeurs travaillent dégage du chiffre d'affaires. Lors de périodes creuses, comme ce fut le cas en 2008 et 2009, les vendeurs ne touchent aucune prime. Ils partent alors à la « chasse » aux « nocturnes » : celles-ci deviennent essentielles pour maintenir un niveau de salaire jugé suffisant. Ces primes collectives versées aux vendeurs maison sont relativement proches des primes sur objectifs promises aux démonstrateurs : en cas de succès ces derniers peuvent obtenir un salaire légèrement inférieur à 1500 euros. Mais lors des périodes creuses, ils sont souvent proches du SMIC. La différence entre les deux statuts tient néanmoins au fait que, pour les vendeurs maison, les désagréments causés par un mauvais chiffre se limitent généralement à un contrôle plus étroit du travail de la part de l'encadrement et un salaire réduit. A la différence de celui du démonstrateur, l'emploi du vendeur n'est pas menacé.

---

<sup>31</sup> COLLOVALD Annie, MATHIEU Lilian, 2009, «La pédagogie morale de la grève», in Sophie Bérout, Paul Bouffartigue (dir.), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute: 194.

L'idée de « performance » de vente en tant que telle, c'est-à-dire de capacité personnelle de vente, de savoir-faire reconnu et reconnaissable aux chiffres de vente, est moins prégnante chez les vendeurs maison que chez les démonstrateurs. Peu s'estiment légitimes à commenter leurs chiffres personnellement, conscients d'un aspect propre à la vente exposée par Fabienne Hanique au sujet des guichetiers de la Poste. Selon Fabienne Hanique, les guichetiers de la Poste considèrent que la vente d'un produit est souvent une activité collective : un guichetier propose un produit à un client, ce dernier hésite, mais revient quelques jours plus tard auprès d'un autre guichetier. C'est pourtant au dernier guichetier que la vente est attribuée, même si la « vente » a été initiée par un autre vendeur. Pour cette raison, les guichetiers peinent à considérer le chiffre de vente comme un indicateur fiable de la performance individuelle<sup>32</sup>. C'est aussi le cas des vendeurs maison. Néanmoins, ceux-ci s'intéressent aux chiffres collectifs de vente car une partie de leurs primes en dépend. Ils se sentent donc concernés par les mauvais chiffres, synonymes de bas salaire. Leur intérêt pour le chiffre s'observe aussi dans le regret de Noémie de ne pas être félicitée pour une bonne performance du rayon :

Noémie consulte le chiffre sur l'ordinateur du bureau des RDV. Ceux-ci ont laissé une fenêtre de l'« intranet » ouverte. Il s'agit d'un message de la directrice de l'étage dans lequel elle invite les responsables de rayon à féliciter leurs équipes pour le « bon chiffre de samedi ». Noémie m'appelle et me le montre. Elle attend de moi une réaction et finit par me dire : « t'en as entendu parler toi ? ». Je lui réponds que non et elle reprend : « t'as vu, les félicitations elles, elles circulent pas. En plus on a bossé comme des chiens samedi, il y avait un monde de dingue » [*Journal de terrain*].

Noémie regrette de ne pas profiter de la satisfaction de la directrice de département. Elle regrette que la responsable de rayon retienne de telles informations qui comptent à ses yeux (une reconnaissance symbolique du travail bien fait par le chiffre d'affaires).

Chez les vendeurs, l'analyse du chiffre ne vaut donc que collectivement, contrairement aux démonstrateurs qui y voient un reflet direct de leur performance individuelle. Selon la direction, cette distance par rapport au chiffre d'affaires témoignerait d'un manque d'engagement au travail chez les vendeurs qu'elle cherche à corriger en 2010 grâce à une redéfinition des primes. Désormais, les vendeurs sont affectés à une ou plusieurs marques dont ils sont « responsables ». Les guillemets rappellent que cette responsabilité est toute relative : ils doivent se consacrer à l'animation de ce stand mais le titre de « responsable » ne rentre pas dans la dénomination de leur poste. Néanmoins, ce changement « responsabilise » les vendeurs

---

<sup>32</sup> Leur doute vient aussi de la mise en avant d'un autre type de logique professionnelle, une logique non marchande héritée de la vocation de service public de la Poste. Cf. sur ce point HANIQUE Fabienne, 2004, *op.cit.*

devant leurs chiffres de vente. Les responsables peuvent désormais directement imputer un résultat à un ou deux vendeurs.

Le nouveau système de primes distribue les vendeurs en « équipe » (en « secteurs ») sous la responsabilité d'un manager. Le manager confie à son « équipe » un ensemble de marques pour lesquelles elle est tenue responsable du chiffre d'affaires. A l'intérieur de ce « secteur », chaque vendeur est affilié à une ou deux marques. Le vendeur reçoit une prime collective si le chiffre d'affaires du secteur a été réalisé. Il peut aussi recevoir une prime « individuelle » si le chiffre d'affaires de la marque qu'il supervise est supérieur à l'objectif fixé par la direction. Enfin, si le « secteur » n'a pas fait son « chiffre » mais que le vendeur a réalisé celui attendu pour sa marque, il reçoit une prime venant récompenser la « surperformance » (une performance réalisée malgré l'échec du groupe).

Ce système est jugé plus fécond par les vendeurs<sup>33</sup>, à tel point qu'ils craignent, à terme, une réduction du montant des primes distribuées, grâce à deux mécanismes : une redistribution des secteurs d'une part, une réévaluation des objectifs à réaliser d'autre part. Marie-Claire, une syndicaliste d'un Bazar de l'Opéra de province a assisté à une réunion sur la mise en place de ce système de primes. Lors de cette réunion, un cadre du magasin a rappelé l'objectif de la direction : ne verser ces primes que trois ou quatre fois par an. Or, depuis sa mise en place en 2009, les vendeurs reçoivent, en moyenne, une prime de performance de 90 euros par mois (moyenne établie sur un magasin de province). C'est ce qui fait craindre à de nombreux vendeurs une volonté de la direction de réviser les objectifs et de redistribuer les secteurs afin de rendre moins systématique l'obtention des primes.

### *2.2.2.3. Les primes du Bazar : langues, cartes de fidélité*

La valorisation de la maîtrise d'une ou de plusieurs langues étrangères (cinquante euros par mois pour la première langue maîtrisée, vingt-cinq pour les suivantes), constitue un autre avantage octroyé aux vendeurs maison du Bazar de l'Opéra. Laurent, vendeur au rayon livres reçoit ainsi une prime de soixante-quinze euros par mois pour sa maîtrise de l'anglais et de l'espagnol. Ces primes ne profitent souvent qu'aux anciens étudiants ou aux vendeurs qui peuvent faire valoir la maîtrise d'une langue étrangère.

Les salariés peuvent aussi augmenter leur salaire grâce aux multiples primes découlant de « l'ouverture de cartes » : lorsqu'un vendeur parvient à « placer » (vendre) à un client la carte de paiement propre au magasin ou la carte de fidélité réservée à la

---

<sup>33</sup> Aujourd'hui, en 2012, les vendeurs peuvent recevoir jusqu'à 240 euros de primes par mois.

clientèle jeune, il reçoit une prime de quatre euros pour la première (parfois élevée à huit euros temporairement pour motiver les équipes) et de trois euros pour la seconde<sup>34</sup>.

## **Conclusion 2.2. Des petits privilèges sous conditions**

On peut donc distinguer deux ordres de primes proposées aux salariés : d'un côté les primes de compensations salariales (fermeture tardive, travail le dimanche, maîtrise d'une langue étrangère) qui n'existent que dans le magasin « phare » du groupe où s'est déroulée cette enquête ; de l'autre, les primes de mobilisation salariale (prime de performance, prime d'ouverture de cartes) qui sont proposées dans tous les Bazar de l'Opéra de France.

Ces primes sont donc inégalement distribuées sur le territoire. Mais elles le sont aussi à l'échelle d'un même magasin. En effet, les vendeurs de certains rayons, par la spécificité de la marchandise qu'ils vendent, touchent moins souvent que d'autres les primes de performances. C'est ce qu'indique par exemple Laurent, vendeur au rayon « culture » du Bazar de l'Opéra.

*Vous les avez souvent [les primes liées au chiffre d'affaires] ?*

Non parce qu'on a des chiffres [*des objectifs de chiffre d'affaires*] complètement utopiques à faire... Donc ça n'arrive pas souvent, ou alors il faut que des grosses ventes arrivent comme des Harry Potter, des Sœur Emmanuelle [*il rit*], là on peut espérer... ». [*Laurent, 32 ans, vendeur maison au rayon livres, Master LLCE*].

L'inégale répartition concerne aussi les primes liées aux cartes de fidélité. Les vendeurs de livres sont ainsi pénalisés par rapport à d'autres : à un client qui achète pour quatre-cents euros de vêtements, le vendeur pourra proposer une carte de paiement offrant, lors de son ouverture, 10% de remise. Il est plus difficile de convaincre de l'utilité de cette carte lorsque le client achète un livre à vingt euros.

L'inégale répartition tient également aux caractéristiques sociales des vendeurs. Ainsi, on y reviendra, les salariés les moins disponibles pour les horaires tardifs doivent se contenter d'un salaire de base, sans les agréments des primes de fermetures tardives. Par ailleurs, les salariés sortis précocement du système éducatif maîtrisent moins souvent une langue étrangère et sont donc moins souvent en mesure de bénéficier d'une prime peu coûteuse en terme d'engagement au travail, et très rentable puisqu'elle permet, comme chez Laurent, de s'arranger avec les horaires de travail :

*« Quels sont tes horaires ? »*

---

<sup>34</sup> Voir la cinquième partie de cette thèse.

Le mardi c'est 11h30-19h30, le mercredi c'est 10h30-18h30, jeudi 9h30-17h30, vendredi 11h30-19h30 et le samedi 11h30-17h30. Donc c'est vraiment de bric et de broc mais euh...

*Tu ne fais jamais la nocturne ?*

A part pour le mois de décembre. J'ai pas envie de faire les 20 heures, j'ai pas envie de faire les nocturnes pour toutes ces raisons et puis je suis fidèle à mes convictions de gauche. Le peu qu'on peut gagner en plus en faisant des 21 heures, s'il va dans une nounou..., on gagne pas plus.

*Et l'encadrement ne t'en tient pas rigueur ?*

Non, la seule chose pour laquelle ils sont assez coulants, c'est que le jeudi soir j'ai chorale et pour ça ils ont été assez conciliants. Je leur ai dit dès le départ que je ne pouvais pas les faire. Parce que, avant que je rentre à la librairie, je faisais toutes les nocturnes, je faisais le bouche trou, je venais le samedi, le lundi... je faisais toutes les horaires bancales... voilà. Il arrive un moment où tu n'as pas envie d'avoir tes repos en semaine, que t'as pas forcément envie de quitter le magasin à 22 heures, que toi aussi t'as envie d'avoir les privilèges que les autres avaient quand toi tu palliais les manques d'effectifs.

*Mais du coup le salaire diminue non ?*

Ouais... mais je compense avec les primes langues. Donc moi je peux me permettre ce genre de chose. Ces langues m'apportent une prime assez confortable » [Laurent, 32 ans, vendeur maison au Bazar de l'Opéra].

Les primes de langue permettent à Laurent de ne pas se plier aux horaires atypiques. Il « s'aménage » un temps de travail parce qu'il peut compenser la perte des primes de fermeture et de nocturne par les primes de langues (après une longue période où il a dû, comme tout le monde, en passer par des horaires tardifs propres au débutant « bouche-trou »). Les caissières avec lesquelles j'ai travaillé en 2006 et 2007 regrettaient de ne pas pouvoir toucher cette prime jugée « facile » car n'exigeant rien en termes d'investissement au travail, à la différence d'autres primes.

En somme, ces primes qui distinguent les vendeurs maison d'autres types d'employés de commerce, sont des leviers permettant de revaloriser un salaire relativement bas. Mais ces leviers sont aussi à la source d'une inégalité salariale entre vendeurs maison. Ils ne sont mobilisables que par ceux qui peuvent se le permettre et/ou ceux qui les ont à disposition : ils restent par exemple inaccessibles aux vendeurs à temps partiel qui terminent leur journée à 15h30. Ils sont, de fait, inaccessibles aux démonstrateurs qui n'ont pas le grand magasin pour employeur. Par ailleurs, ces leviers sont des instruments managériaux permettant une individualisation des rémunérations, sur la base de critères qui instaurent une forme d'inégalité. On remarquera d'ailleurs que ces compléments de salaire sont des primes et ne sauraient être confondus avec des



augmentations de salaire. A cet égard, la politique des grands magasins est claire : revalorisation des salaires de base des employés modérée lors des négociations annuelles obligatoires (2% en 2011, 1,3% en 2012) mais multiplication des primes. Cela ne fait que renforcer l'importance de la part variable du salaire des employés des grands magasins. Ce statut avantageux ne s'offre qu'aux vendeurs qui parviennent à s'installer durablement dans le magasin. Or, une large partie du personnel des grands magasins est temporaire. Les différents temps de travail au sein du personnel fabriquent des modes d'emploi et des statuts professionnels différents. Pour Margaret Maruani et Chantal Nicole-Drancourt le degré d'intégration dans l'entreprise (la « titularité ») est un des critères principaux de segmentation du personnel<sup>35</sup>. De fait, sans être reprise telle quelle par les travailleurs, la question de la « titularité » est centrale sur le rayon.

### **2.3. UNE POSITION RÉSERVÉE AUX « TITULAIRES ».**

Le personnel « maison » du Bazar de l'Opéra repose sur un noyau stable de salariés, engagés à temps complet et en CDI, et sur un noyau flexible de salariés travaillant à temps partiel sur des périodes spécifiques : lundi, samedi, « nocturnes ». Cela constitue une caractéristique « historique » du grand magasin<sup>36</sup>. Les premiers renvoient au personnel « titulaire », le second au personnel « non titulaire ». Cette question de la titularité importe pour au moins deux raisons. En premier lieu, elle joue un rôle essentiel dans le rapport au travail des vendeurs. Les non titulaires sont plus souvent éloignés des situations les plus valorisantes, ils les rencontrent moins fréquemment que les titulaires et, lorsqu'ils les rencontrent, ils n'ont pas toujours les moyens d'en profiter<sup>37</sup>. En second lieu, les vendeurs non titulaires du Bazar de l'Opéra (en CDD ou en intérim, à temps partiel) restent à la lisière d'une condition professionnelle valorisante. Je définirai d'abord les qualités du « titulaire » et du « non titulaire » avant d'analyser le rôle joué par cette distinction dans le quotidien des vendeurs.

---

<sup>35</sup> MARUANI Margaret, NICOLE-DRANCOURT Chantal, 1989, *Au labour des dames : métiers masculins, emplois féminins*, Paris, Syros alternatives.

<sup>36</sup> Voir à ce sujet les travaux d'Anne-Sophie Beau qui a montré que la précarité des salariés des grands magasins existe dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. BEAU Anne-Sophie, 2004, *op.cit.* Les non titulaires sont les « extras » des rayons dans le vocabulaire des grands magasins qui viennent, quelques heures par semaine, pour gérer les pics d'activité.

<sup>37</sup> C'est ce que montre Michel Lallement au sujet des agents de la Poste, LALLEMENT Michel, 2000, « En poste à temps partiel », *Travail, Genre et Sociétés*, 4 : 135-155.

### 2.3.1. Les contours de la titularité.

Les salariés titulaires disposent de conditions d'emploi stables. En CDI, ils travaillent à temps complet et sont fortement intégrés aux activités du rayon. Les non titulaires sont employés sous des formes atypiques d'emploi : à temps partiel, en CDD (plus rarement en intérim au Bazar de l'Opéra<sup>38</sup>). Ils travaillent entre 15 et 30 heures par semaine et ne connaissent pas toujours les équipes de vente : atomisés sur les rayons, moins en mesure de s'intégrer au collectif, ils travaillent parfois à l'écart de leurs collègues.

Entre ces deux positions les vendeurs peuvent occuper des positions intermédiaires. Ils peuvent, comme je le faisais, et cela est courant, travailler à temps partiel en CDI. Cet éventail de situations fonctionne comme un outil de gestion du personnel : dans un contexte de rareté des chances de promotion et d'étranglement des revalorisations salariales, la « titularisation » est vue comme une forme de promotion. Selon Margaret Maruani et Chantal Nicole-Drancourt, « le passage temps partiel/temps complet, devient tout autre chose qu'un simple rallongement d'heures. Pour tous, pour les employés comme la hiérarchie, la titularisation devient constitutive de la carrière et de la promotion<sup>39</sup> ». Devenir titulaire après plusieurs années dans le magasin est parfois considéré par les vendeurs comme une promotion (surtout dans une « grosse » entreprise lorsque l'on est passé par diverses petites structures). La « titularisation » peut porter sur deux éléments : l'obtention d'un CDI (après un an et demi en CDD pour Halima, vendeuse maison de 29 ans) ou l'obtention d'un temps complet. La gestion des intégrations professionnelles des vendeurs organise donc un marché du travail interne.

L'éventail des situations possibles rappelle que l'emploi dans le monde du commerce ne se résume pas à une alternative protégé / vulnérable. Le rayon du grand magasin est à ce titre un laboratoire pertinent : on peut y observer toute la variété des situations : des « très titulaires » cumulant temps complet et CDI, des vendeurs en CDI mais à temps partiel, des vendeurs à temps complet mais en CDD (long ou court), des vendeurs en CDD long et à temps partiel, des vendeurs « renfort » étudiant venant pour les pics d'activités (en CDD court et à temps complet), des vendeurs en intérim à temps complet ou partiel. Cette fragmentation des situations d'emploi a un coût sur les relations de travail et sur la réalisation du travail : les moins intégrés ne reçoivent pas toutes les informations pertinentes permettant d'accueillir le client, ils ne sont pas toujours formés et sont exposés à des situations délicates vis-à-vis de la clientèle. Ils ne reçoivent pas

---

<sup>38</sup> A la différence des démonstrateurs.

<sup>39</sup> MARUANI Margaret, NICOLE-DRANCOURT Chantal, 1989, *Au labour des dames : métiers masculins, emplois féminins*, Paris, Syros alternatives : 143.

toujours les primes délivrées aux autres vendeurs (parce qu'ils ne remplissent pas toutes les conditions nécessaires).

### **2.3.2. Les relations de travail entre titulaires et non titulaires.**

La valeur du statut de titulaire se mesure à l'aune de plusieurs indices, dont celui de la carte de pointage. Cette carte permet au vendeur de pointer, d'ouvrir une caisse et détient, dans sa bande magnétique, quelques-unes de ses responsabilités (elle indique si le vendeur peut faire des retours de marchandises – des « rendus »). Sur les autres étages du magasin, la carte est portée sur la poitrine, accrochée à un porte-carte gris signalant « Bazar de l'Opéra ». Sur mon étage, elle doit être portée autour du cou, au bout d'un ruban jaune. En plus de signaler au client l'appartenance au magasin, cette carte signale aux autres salariés, le degré de titularité du vendeur. Les non titulaires (intérim, CDD court, CDI temps partiel, etc.) reçoivent une « carte provisoire » blanche et impersonnelle alors que les titulaires possèdent une carte nominative où apparaissent leur nom, leur statut (démonstrateur, vendeur, responsable) et leur photo d'identité. Cette identification est importante. Un de mes collègues m'a ainsi plusieurs fois invité à transformer ma carte provisoire en carte grise, une fois que je le pouvais (à la fin de la période d'essai) :

« T'es con, pourquoi tu gardes celle-là ? T'as le droit d'avoir la grise maintenant » [*Mathias, démonstrateur*].

L'obtention d'une carte grise « définitive » ne constitue pas, d'un point de vue pratique, une transformation importante. Elle permet seulement de bénéficier d'une réduction personnelle lors de l'achat de marchandises dans le magasin. Elle évite de demander à la direction une attestation confirmant que le vendeur travaille bien dans le magasin et qu'il peut profiter d'une réduction. Elle n'est donc pas décisive en pratique, seule sa valeur sociale importe. Les multiples outils de différenciation mis en place par la direction de l'étage témoignent de l'importance de ces petites distinctions de statuts. La direction donne, aux non titulaires, un cordon jaune légèrement différent de celui accordé aux titulaires : il est plus fin, moins solide, et ne fait pas apparaître le nom de l'étage. Les efforts produits par certains non titulaires pour se procurer un cordon de titulaire laissent entrevoir l'importance de cette distinction.

Ces détails d'organisation sont significatifs, car ils encadrent les relations de travail : les vendeurs se reconnaissent et s'identifient à partir de ces deux codes. Avant même de savoir où le vendeur travaille (dans quel rayon, avec quel responsable ?) les autres vendeurs ajustent leurs relations avec leurs collègues à partir de ces marqueurs sociaux.

Mes premières observations, comme caissier puis vendeur maison non titulaire, furent riches en enseignements. J'ai pu faire l'expérience de l'isolement dans lequel sont plongés les non titulaires. Installé sur un poste sans directives claires, j'ai passé quelques semaines à me rapprocher de mes collègues. Mais ma présence partielle et les multiples changements d'emploi du temps des autres salariés ruinaient souvent mes efforts. En travaillant comme caissier, de juin à septembre à trente-cinq heures par semaine, j'ai principalement fréquenté des renforts et des caissières travaillant directement à mes côtés. Les vendeurs, même ceux travaillant à proximité de la caisse (ils accompagnaient certains clients, venaient prendre connaissance du chiffre d'affaires<sup>40</sup>, etc.) ont rarement entrepris de « faire connaissance » avec moi. Les seuls qui le faisaient me renvoyaient à mon statut de temporaire en s'interrogeant sur la date de mon départ : « t'es là jusqu'à quand ? ». Cela confirme les observations faites par Margaret Maruani et Chantal Nicole-Drancourt dans les années 1980 qui remarquent la faible visibilité des non titulaires sur les rayons<sup>41</sup>.

L'affiliation au groupe des titulaires assure des garanties d'emploi et de travail : insertion dans un collectif, possibilité de s'assurer des pauses, participation aux fêtes du magasin et plus généralement à la sociabilité des rayons, possibilité de profiter des offres du comité d'entreprise. Cette affiliation est d'autant plus importante que, on le verra, le quotidien des vendeurs décèle des moments d'attentes et des temps morts. Le temps passé à « tchatcher » entre collègues est chassé par l'encadrement qui rappelle fréquemment à l'ordre les vendeurs. Mais, alors que les secteurs attribués aux vendeurs assurent en théorie un espace de plus de trois mètres entre chaque vendeur, ceux-ci se rapprochent souvent pour discuter ou échanger. Cette proximité entre les vendeurs ne leur assure pas de pouvoir échanger en permanence. Ils sont interrompus par l'encadrement et par les clients. Mais quelques échanges suffisent à créer un remède au temps long. Ainsi, la titularité permet l'insertion dans un réseau de collègues qui va au-delà du collègue présent juste à côté de soi<sup>42</sup>. Les titulaires, par leur présence sur le rayon, par la multiplication des tâches qui leurs sont confiées peuvent « passer du temps avec les autres ». Cette sociabilité est une des composantes essentielles de la définition du « titulaire ».

En somme, comme au début du XX<sup>ème</sup> siècle, le personnel des grands magasins se compose d'un ensemble de salariés titulaires et d'un ensemble de salariés non titulaires.

---

<sup>40</sup> Les caissiers en « grande caisse » peuvent, à tout moment, « tirer le chiffre » du rayon en faisant sortir un ticket de caisse.

<sup>41</sup> MARUANI, NICOLE-DRANCOURT, 1989, *op.cit.*, pp 131 et 143.

<sup>42</sup> Le chapitre 13 revient sur cet aspect du travail des vendeurs.

Les titulaires profitent des vestiges du paternalisme des grands magasins : une grande partie des petites différences décrites ci-dessus leur sont réservées. Être titulaire, c'est bénéficier d'une intégration forte au sein du collectif de travail. C'est aussi avoir l'assurance d'être concerné par le déroulement du travail (par des réunions, des informations échangées, etc.). Les salariés les moins titulaires, en plus de conditions d'emploi précaires, doivent donc composer avec un contenu de travail parfois insatisfaisant, parce qu'ils ne sont pas inclus dans le collectif de travail, parce qu'ils se voient confier des tâches périphériques (l'emballage des cadeaux à Noël réservé à des intérimaires qui sont parfois d'anciennes démonstratrices). Les non titulaires sont tenus de « boucher les trous » ou de se cantonner aux tâches les moins valorisées. A un statut précaire, s'ajoute une stigmatisation par le sale boulot que plusieurs objets viennent rappeler (dont la carte de pointage).

### III. UN « PETIT » MÉTIER, DEUX MANIÈRES DE LE RÉÉVALUER.

La distinction établie entre vendeur maison et démonstrateur laisse entrevoir un net partage des employés de la vente entre une figure précaire, exposée à une double subordination, et une figure stable, qui tire un profit pratique et symbolique du grand magasin. Ce partage s'observe clairement dans la plus ou moins grande dépendance des travailleurs envers leur performance individuelle. Les démonstrateurs sont fortement exposés aux aléas de la conjoncture économique, alors que les vendeurs titulaires sont relativement protégés. Mais ce partage devant les conditions d'emploi, qui joue en faveur des vendeurs maison, masque un autre partage touchant au contenu du travail et tournant à l'avantage des démonstrateurs. La dépendance des démonstrateurs envers leur « chiffre », par exemple, est autant un aspect de leur fragile condition salariale qu'une source de légitimité dans l'exercice de la tâche. Leur situation de semi-indépendance, ou de fausse indépendance, leur permet de s'affranchir d'un certain nombre de tâches qu'ils jugent avilissantes, et qu'ils laissent aux vendeurs maison. Parce qu'ils travaillent *dans* le grand magasin sans travailler *pour* le grand magasin et parce que cette particularité engage, entre vendeurs, démonstrateurs et encadrement, des relations de travail singulières, les démonstrateurs parviennent à s'arranger un rôle dans le rayon en gagnant, ici ou là, des libertés et des responsabilités (3.1.). Ces arrangements redéfinissent les contours de la position de vendeur maison : au sortir d'une « division morale du travail<sup>43</sup> », ces derniers sont privés d'une partie des tâches les plus prestigieuses, mais surtout, ils sont assignés aux tâches les plus dures et exposées à la sujétion (3.2.).

La vente en grand magasin se dévoile ainsi sous un double jour. Elle présente deux facettes pour un même petit métier, deux manières de s'arroger une position professionnelle à part au sein de l'archipel des employés. Les vendeurs maison jouissent d'un prestige et d'une assise professionnelle liés à leur employeur. Les démonstrateurs revendiquent une expertise, une grandeur dans l'exercice de leur travail, au nom d'une

---

<sup>43</sup> HUGHES C. Everett, 1995, *On work, race, and the sociological imagination*, Chicago, The University of Chicago Press: 26.

proximité avec les espaces du travail indépendant et avec une partie des professions commerciales.

### **3.1. Frayer avec l'indépendance**

L'exposition à une double hiérarchie, celle formelle de l'employeur et celle informelle du grand magasin, renforce la subordination des démonstrateurs. Ceux-ci tentent d'en atténuer la portée en s'arrogeant des espaces d'autonomie. A cet effet, ils mettent en avant la proximité de certaines de leurs tâches avec celles réservées aux professions intermédiaires commerciales ou aux indépendants. Cette proximité leur permet de se distinguer du statut jugé subalterne de vendeur maison. Cela engage une délégation des tâches les moins valorisantes aux vendeurs maison, j'y reviendrai. Mais cela engage aussi un effort pour négocier, avec l'encadrement du magasin, une position de petit indépendant sur le rayon. Les démonstrateurs se prévalent d'attributs professionnels jugés nobles et, profitant de l'ambiguïté du statut de « démonstrateur », tentent de transformer une double subordination en une forme d'indépendance.

Les démonstrateurs prennent leur distance vis-à-vis de leurs collègues vendeurs maison en valorisant toutes les situations engageant une relation avec les « acheteurs ». Il s'agit de situations rapprochant le démonstrateur d'un « acheteur », celui qui achète la marchandise qui sera mise en vente, domaine réservé des professions intermédiaires commerciales. La visite du « show-room » compte parmi ces situations. Il s'agit du lieu où le fournisseur expose sa marchandise. L'acheteur du grand magasin s'y déplace pour choisir les articles qui seront exposés sur les rayons. Cette procédure concerne les stands dits « ferme » ou « sous conditions ». Pour certaines marques, dont celle de Sébastien, lorsqu'il n'y a qu'un intermédiaire entre les acheteurs du grand magasin et le « commercial de la marque », le démonstrateur est invité. Sébastien s'est donc déplacé au « show-room » à trois reprises au cours de mon séjour sur le terrain. Parfois, les démonstrateurs donnent leur avis aux acheteurs. Même si leur pouvoir y est réduit (au mieux, ils sont consultés), les démonstrateurs donnent du crédit à cette tâche. Elle permet d'abord de sortir de la routine du travail, en sortant concrètement du magasin, tout en continuant de travailler, à la manière d'un « commercial ». Elle permet aussi de sortir du statut de vendeur de première ligne en se rapprochant de celui de commercial. Au show-room, qui intervient à chaque nouvelle collection, Sébastien rencontre son patron, le commercial de sa marque et l'acheteur du grand magasin. Ils procédaient au bilan de la période passée, les ventes, la réalisation des objectifs, le succès de certains produits, etc. Même s'il est lucide sur la marge d'action dont il dispose, Sébastien ne cesse de montrer l'intérêt qu'il porte à ces moments atypiques lors desquels il peut se

prendre à un autre jeu que celui de vendeur. Mais ce sont les propos d'un vendeur maison diplômé d'un BTS commerce, Grégory, alors que Sébastien était occupé au show-room dans le centre de Paris, qui expriment le mieux l'importance de ce moment. Grégory vient me saluer en début de journée et me demande :

« Il est au show-room Sébastien ?

[Moi] *Oui mais pas pour trop longtemps, il revient ce matin.*

Ah ouais ? Ça m'étonnerait. Tu sais ce qu'on y fait au show-room ? On te montre la nouvelle collection, on te demande de choisir, ça peut prendre la journée. Souvent tes boss te paient le resto.

*Non mais il y est seulement pour récupérer des tenues pour lui et moi [cette fois-ci, il y est effectivement pour retirer sa « dotation » vestimentaire – quelques jeans et chemises pour le travail].*

Ouais mais tu le verras pas aujourd'hui, ça m'étonnerait »  
[Grégory, 29 ans, vendeur maison au Bazar de l'Opéra, BTS commerce].

Grégory insiste sur le fait qu'un rendez-vous au show-room prend du temps. C'est une tâche importante, où l'on partage le quotidien de ses responsables. Certains « paient » même parfois « le resto ». Pour Grégory, ce moment constitue une parenthèse dans le quotidien valorisant le statut de vendeur. Il souffre d'ailleurs d'en être privé. Lui, doit se contenter de tâches éloignées de la gestion de la marchandise.

Ce moment importe également aux yeux de Soukaina, démonstratrice sur le rayon, titulaire d'un baccalauréat professionnel commerce. Au moment de me présenter son travail, elle prend quelques instants pour montrer l'importance que revêt, à ses yeux, un travail qui la rapproche du statut de responsable et qui, ce faisant, l'écarte de celui de « vendeuse ».

« J'ai participé au choix de la nouvelle co'. J'étais au show-room pour la collection de l'été 2009. En fait, le lundi, Charles et Pénélope [*Charles est le « démonstrateur-responsable » du stand et participe, comme Sébastien pour Hurlevent, au « show-room » ; Pénélope est une démonstratrice du stand*] ont fait la sélection et le mardi j'y suis allée pour dire si ça me plaisait ou pas. Et j'ai rajouté aussi des produits. Et après Charles, il voit les quantités avec la commerciale et l'acheteuse. Ça c'est sympa... j'étais jamais allée au show-room... Donc, ouais, c'est clair que je suis vendeuse, mais, j'ai quand même des responsabilités. Et si Charles, quand il est arrivé, il m'avait dit 'tu ne fais plus ce que Eric [*le démonstrateur « responsable » du stand qui a été remercié quelques mois auparavant*] t'avait demandé de faire, tu ne fais plus le RU [*consulter l'état du stock à l'aide d'un logiciel informatique afin d'évaluer les besoins en réassortiment de marchandise cf. infra*], ni le chiffre [*la transmission du chiffre d'affaires à ses responsables sous la forme d'un tableau EXCEL*]', moi je serais partie, ça m'intéresse pas de faire que la vendeuse et d'être là, juste pour vendre » [Soukaina, démonstratrice, 23 ans, Baccalauréat professionnel Vente].



Son allusion à la « vendeuse » qui n'est là que « pour vendre », Soukaina l'énonce sur la base de ses expériences passées, comme vendeuse chez Zara, mais aussi sur la base de ce qu'elle connaît du statut de « vendeur maison ». Autour d'un café, partagé avec Pauline, Soukaina nous dit que le poste de « vendeur BO a l'air vraiment naze ». Pour sa part, elle estime ne pas être « qu'une vendeuse ». Elle a son mot à dire sur la marchandise vendue, elle fréquente le « show-room », elle transmet des informations à son employeur, elle utilise le téléphone.

Lorsque Tatiana, démonstratrice d'un stand voisin d'Hurlevent, constate qu'elle n'a pas « la main sur la marchandise », elle se plaint de ne pas peser sur « l'achat », activité qui revient entièrement au commercial de sa marque et à l'acheteur du Bazar de l'Opéra. Elle s'en plaint d'autant plus qu'elle vient de quitter une boutique où elle pouvait décider d'une partie des achats. Sa plainte porte justement sur le fait de ne pas aller au « show-room », en « collections » :

« Ici, le Bazar de l'Opéra t'envoie la marchandise. Si par exemple, tu veux éliminer une série [*de pulls, de tee-shirts, etc.*], t'es super content parce que tu y arrives. Trois jours après, ce que t'as vendu, tu le reçois. Ben moi je ne travaille pas comme ça.

*Parce que c'est l'acheteur qui décide?*

Oui. Moi je demande à aller en collection pour choisir... Parce que je sais ce dont a besoin ma clientèle. Moi j'aimerais bien aller en collection.

*Tu peux m'expliquer un peu comment tu souhaites travailler alors?*

En boutique, quand je faisais mes commandes chez Agatha [*une chaîne de magasins de bijoux*], même si j'étais pas responsable, on était tous un peu responsables parce qu'on passait nos commandes et tout. Quand on voulait éliminer une série, on la commandait plus. On a ramé pour la vendre, on ne va pas la reprendre » [*Tatiana, démonstratrice, 38 ans, Echec à l'entrée aux Beaux-Arts*].

Par ailleurs, les démonstrateurs s'arrangent une position à part sur les rayons en manifestant ostentatoirement un refus de toute « ingérence » du Bazar de l'Opéra dans la conduite de leur stand. On le mesure dans les propos de Sébastien, en colère suite à l'intervention des merchandisers du Bazar de l'Opéra sur son stand:

« J'ai encore dû me fâcher parce que la merch' [*merchandiser*] est venue me faire chier sur ma présentation. Elle veut que le portant soit comme ça et pas autrement. Mais elle connaît pas mes produits, elle sait pas que ça marche comme ça, je fais pas n'importe quoi non plus. Ça me dérange pas qu'ils aident les démo qu'ont pas d'idée pour organiser leur produits, mais qu'ils viennent pas faire chier ceux qui connaissent leur taf. Ça me saoule. Et le pire tu vois c'est que Stéphanie [*notre RDV*] elle était d'accord avec la merch' alors qu'elle a très bien vu que ça marchait bien comme ça. Putain et qu'ils viennent pas me saouler sur « l'image du [*niveau*] » et la cohérence

des stands, j'en ai rien à taper moi, qu'ils me lâchent la grappe » [*Journal de terrain*]

Ce dont Sébastien semble n'avoir « rien à taper », c'est la subordination aux représentants du Bazar de l'Opéra chargés d'homogénéiser l'apparence des stands. Mieux, s'il refuse toute intervention, c'est au nom d'une expertise revendiquée. Il n'est pas le seul : Guillaume, démonstrateur chez KKP en fait état, constatant, après le passage d'une marchandise sur son stand qu'« ils se croient vraiment tout permis quoi, c'est fou ».

Ces critiques permettent aux démonstrateurs de manifester leur indépendance par rapport au grand magasin, leur autorité sur la marchandise gérée, sur un stand qui est vu comme un espace à soi, comme une petite boutique. Leur situation singulière (ils sont éloignés de leur employeur mais sont sous les yeux d'une hiérarchie dont le pouvoir est informel), leur permet de revendiquer une indépendance revalorisant leur statut professionnel. Ils sont nombreux à agir comme s'ils étaient les « responsables » de leur stand. Certains, comme Charles, le sont formellement. Ils encadrent parfois quelques démonstrateurs. Cela ne concerne qu'une fraction étroite des démonstrateurs. Dounia âgée de 23 ans, ancienne vendeuse en intérim est devenue temporairement « responsable » de son stand à la suite d'un mouvement de personnel. Ce titre, purement honorifique, il ne lui donne droit à aucune augmentation de salaire, Dounia le met en avant comme une promotion sociale, estimant d'ailleurs que c'est un stand « au Bazar de l'Opéra quand même ». C'est aussi ce statut de « responsable » que valorise Guillaume lorsqu'il arrive sur le stand KKP. Même s'il ne change pas toujours la donne sur le plan salarial, il permet de se distinguer du statut jugé subalterne de vendeur maison. D'autres démonstrateurs ne sont pas responsables mais agissent comme s'ils l'étaient. Ils se plaignent auprès de leurs collègues de l'ingérence du Bazar de l'Opéra, du retard de « leur » marchandise, etc. Ils s'identifient à leur marque. Qu'ils viennent de la boutique après avoir occupé un poste de vendeur ou un poste « à responsabilité » (certains démonstrateurs furent responsables du rayon « homme » d'une boutique ou de la section « enfant », etc.), tous produisent ces efforts pour rappeler qu'ils ne sont pas « seulement » vendeur. L'arrivée dans le grand magasin constitue pour ces anciens vendeurs en boutique ou dans les centres commerciaux un véritable gain. En arrivant dans le grand magasin, ils sont heureux de pouvoir s'affranchir du cadre parfois oppressant de la boutique, où les relations hiérarchiques ne sont pas toujours heureuses<sup>44</sup>. Une conversation entre Sébastien et Grégory fait état de ce gain. Tous deux

---

<sup>44</sup> Voir à ce sujet BOUCHARÉB, 2007, *op.cit.*

anciens vendeurs en boutique, ils rappellent qu'ils y faisaient « tout », « caissier, vigile, vendeur », toujours sous les « yeux de ton boss, qu'est là à deux mètres de toi ».

Sébastien discute avec Grégory auquel il explique qu'il était vendeur dans un centre commercial. Je leur demande où va leur préférence entre le travail en boutique ou en grand magasin. Pour Grégory, « la boutique, c'est dur parce que le patron est toujours là et il faut aller voir le client en permanence ». Sébastien parle d'une « tension permanente ». Il nous mime une vente dans une boutique montrant à quel point le vendeur est « tendu », entièrement concerné par l'idée de vendre, au point parfois de « taper le client », de le conseiller en lui « prenant presque l'argent dans la poche... ». Il poursuit en rappelant qu'en boutique il n'y a pas de collectif de travail sur lequel s'appuyer pour se détendre (fumer, boire un café...) et que le démonstrateur en grand magasin peut compter sur ses collègues pour « jeter un coup d'œil » sur le stand afin de prendre une pause [*Journal de terrain*, 22 novembre 2008].

Cette mise en scène de « l'indépendant » passe aussi par une norme informelle exigeant de chaque démonstrateur une prise de distance par rapport à l'encadrement du Bazar de l'Opéra. Je l'ai mesuré à l'occasion d'une discussion avec Sébastien sur l'attitude de Tatiana. Au cours de cet échange, Sébastien critique le comportement de Tatiana qui, pendant plusieurs mois, mois, remplace Charlène, sa responsable de stand, partie en congés maternité. Au cours de cette période, elle est considérée comme la « responsable » et doit donc « gérer » Pierre, démonstrateur sur ce même stand.

Charlène est partie en congés maternité. La « responsabilité » de l'ensemble du stand revient à Tatiana. Jusqu'ici, elle était responsable de la seule section homme du stand. En remplaçant Charlène, elle prend en charge l'ensemble du stand et devient, de manière informelle, la supérieure hiérarchique de Pierre et d'une démonstratrice intérimaire. Assez rapidement, Tatiana se plaint de l'investissement de Pierre. Sébastien me commente cette situation en exprimant ses regrets. Selon lui, Tatiana adopte une attitude inappropriée lorsqu'elle se plaint du comportement de Pierre auprès d'Isabelle, la responsable du rayon. Ce faisant, il lui semble qu'elle sort de son rôle. Il ne la « comprend plus ». Il me dit que « ce n'est pas à la RDR qu'il faut se plaindre de ça. Il faut le dire à Pierre directement. Je sais pas à quoi elle joue ». Cela revient, à ses yeux, à se placer sous la dépendance de la RDR. Surtout, Sébastien sait que cette dernière fait remonter les informations au fournisseur qui emploie Tatiana. C'est donc toute la ligne de responsabilité qui est brouillée. D'une part, il lui semble que Tatiana perd en crédibilité, d'autre part, « par principe, c'est pas comme ça que ça se passe ».

Cette manière de fréquenter l'encadrement du grand magasin, de lui donner des gages de subalternité, Sébastien l'observe aussi chez cette même Tatiana sous une autre forme. Après avoir vendu une carte de fidélité à un client, tâche qui revient aux vendeurs maison<sup>45</sup>, Tatiana se vante souvent auprès de

---

<sup>45</sup> Voir à ce sujet le chapitre 11.

la RDR. Il est vraiment déçu de la voir « courir » vers la RDR pour lui dire « j'ai fait une carte, t'as vu hier ? ». Je le vois d'ailleurs hausser les yeux et me lancer un regard voulant dire « tu vois bien ce que je voulais dire » lorsque, à l'occasion d'une réunion de l'équipe (« point fixe »), Tatiana refait, à la demande de la RDR, l'argumentaire attendu pour ouvrir une carte de fidélité. Il me dit alors « Tatiana se trompe là, elle fait le job du Bazar » [Journal de terrain].

La plainte de Sébastien sonne comme le rappel d'une exigence : ne pas abandonner au grand magasin les responsabilités qui font du statut de démonstrateur, un statut relativement indépendant. Cet incident témoigne des coûts du possible « brouillage de l'autorité hiérarchique<sup>46</sup> » que la situation de démonstration peut créer.

Cette revendication d'un statut singulier sur le rayon s'observe chez la plupart des démonstrateurs, même chez ceux qui ne disposent pas du statut de « responsable de stand ». Elle passe par la valorisation des tâches identifiées comme relevant des fonctions de l'encadrement commercial (réunion, usage de l'ordinateur pour gérer les stocks, identification à une marque, etc.). Elle passe aussi par des relations avec les vendeurs maison dont les démonstrateurs partagent le quotidien. Ils revendiquent ce qu'Everett Hughes nomme un « *mandate* » et une « *licence* » : « chacun cherche donc, avec ses pairs, à argumenter la valeur éminente de son activité professionnelle pour obtenir cette licence qui le protégera de la concurrence et ce *mandate* qui donnera une reconnaissance à son travail<sup>47</sup> ». Et l'un des moyens de s'assurer cette autorité sur l'exercice du « vrai » travail est de déléguer aux vendeurs maison les tâches les moins valorisées (vendeurs que Sébastien qualifie parfois, avec toute l'ironie qui le caractérise, mais aussi toute la violence verbale dont il se régale parfois, de « vendeur pute<sup>48</sup> » afin de montrer par comparaison tout l'intérêt de son propre travail.

### 3.2. La division morale du travail de vente sur le rayon

La relative précarité des démonstrateurs, leur isolement salarial et leur exposition à un double employeur constituent des difficultés indéniables qui les exposent à une fragilité tant sur le plan de l'emploi que sur le plan du travail. Mais, on l'a vu, les spécificités d'un statut singulier, à l'intersection de trois rapports de subordination

---

<sup>46</sup> SCHUTZ Gabrielle, 2012, « Mobiliser par l'affect : contraintes et ressources de l'encadrement intermédiaire de prestations de services peu qualifiés », *Sociologie du travail*, 54 : 80.

<sup>47</sup> HUGHES Everett, 1981, *Men and their work*, Glencoe, The Free Press : 78-87 [1958].

<sup>48</sup> Les propos de Sébastien sont à lire à l'aune de sa trajectoire. Il fut un prétendant à la promotion interne lorsqu'il était vendeur maison. Il s'en est détourné, lentement, au prix d'une déception et d'un dégoût pour le poste que je détaille ci-dessous (cf. chapitre 13). Aussi, la violence de ses attaques contre le statut de vendeur maison (qu'il moque en parlant de « vendeur pute », c'est-à-dire, vendeur prêt à tout faire pour leur employeur et pour les clients), est largement nourrie par une déception passée. Mais, parce que j'ai entendu de tels propos chez d'autres démonstrateurs, sous une forme légèrement atténuée, les propos de Sébastien ne cessent d'être illustratifs.

(client, employeur, grand magasin), constituent aussi une ressource. Elles renforcent, chez les démonstrateurs, l'idée qu'ils sont indépendants, qu'ils sont proches des représentants et des commerciaux, figures professionnelles valorisées par l'ensemble des vendeurs. Et ils mesurent leur indépendance à l'aune de la position des vendeurs maison qu'ils considèrent comme justement très dépendante du grand magasin, grande « machine bureaucratique », me dira Tatiana, dont les travailleurs ne peuvent s'affranchir. Les démonstrateurs s'emploient, au quotidien, à rappeler cette distinction : ils tracent une ligne blanche entre deux statuts qui se côtoient sur les rayons. Ils produisent, par leurs actes, une « division morale du travail<sup>49</sup> », c'est-à-dire une distinction entre les tâches qu'ils jugent conformes à l'idée qu'ils se font de leur position professionnelle et celles qui ne le sont pas. Lorsqu'ils décrivent leur position dans l'organisation du travail du grand magasin, ils élaborent ce qu'Anne-Marie Arborio nomme une « rhétorique de la valorisation de soi et de la distinction d'avec les métiers voisins<sup>50</sup> ». Cette division du travail distingue le « vrai boulot<sup>51</sup> » du « sale boulot<sup>52</sup> ». Or, cette division du travail a une conséquence importante : elle assigne aux vendeurs la prise en charge du sale boulot.

La division morale du travail sur le rayon s'observe précisément dans les propos tenus par les démonstrateurs. En détaillant l'activité de leurs collègues vendeurs maison, ils prennent leur distance par rapport aux tâches qui leur sont réservées. Ce sont les conditions d'enquête qui m'ont permis de mettre au jour avec précision ce partage des tâches. Lorsque je deviens démonstrateur, après avoir été vendeur maison pendant près d'un an, et que Sébastien m'accueille sur le rayon au titre de stagiaire, il m'alerte aussitôt sur les contours de mon nouveau statut. Il me met en garde : je dois oublier les tâches que je réalisais comme vendeur maison et je dois rappeler aux RDV qui me connaissaient comme vendeur maison, que je suis aujourd'hui un démonstrateur. Je rapporte ci-dessous les notes de terrain prises lors de mon retour dans le magasin comme démonstrateur.

Sébastien me donne une consigne simple et prend le temps de la détailler. C'est l'un des premiers conseils qu'il me donne en arrivant le premier jour : « tu n'es plus vendeur maintenant ». Il me laisse entendre qu'il y a une « limite à pas franchir, tu peux plus faire comme tu faisais avant ». Ces précautions liminaires peuvent aisément s'expliquer : en tant que démonstrateur du stand Hurlevent, je dois adopter, envers le grand magasin,

---

<sup>49</sup> HUGHES C. Everett, 1995, *op.cit.*, p 26.

<sup>50</sup> ARBORIO Anne-Marie, 1996, « Savoirs profanes et expertise sociale. Les aides-soignantes dans l'institution hospitalière », *Genèses*, 22 : 97.

<sup>51</sup> Alexandra Bidet désigne, avec cette expression, la part du travail que le travailleur « souhaite vivement poursuivre », BIDET Alexandra, 2011, *L'engagement dans le travail*, Paris, PUF : 9.

<sup>52</sup> HUGHES Everett, 1981, *Men and their work*, Westport, Greenwood Press: 71 [1958].

une attitude proche de la sienne pour ne pas le mettre en défaut. Si j'en fais plus, il peut, lui aussi, être sollicité. Aussi, il prend le temps de me présenter la manière dont je dois me comporter à partir d'exemples concrets. « Là il y a une cliente, elle va me demander un truc, pour sûr, je la vois galérer ». La cliente passe devant le stand, portant sur son visage une question qu'elle est en passe de poser au personnel. « Bon, avant, tu serais allé l'aider ». Sébastien vient de terminer sa phrase lorsque la cliente s'approche de nous, un jean du stand KKP à la main, et nous demande : « c'est quoi la correspondance entre les tailles française et américaine, du 30, ça fait quoi ? ». Sébastien prend la parole : « Le 30 ça fait du 40 madame ». La cliente quitte le stand. Sébastien me dit alors « ok pour cette question. Mais la prochaine cliente, je la boule [envoie] vers le démo concerné. Avant tu serais allé l'aider et t'aurais fait le taf de Guillaume [le démonstrateur du stand KKP]. Là t'es démo mec. Donc tu fais pas ça, sinon ils vont vite profiter de toi. Et même le Bazar de l'Opéra, il va te bouffer. Donc la caisse, t'en fais quand tu te fais vraiment trop chier. Tu te fais une petite session de vingt minutes et basta ». Sébastien fixe ici mes nouvelles priorités : me concentrer sur notre marchandise, ne pas faire le travail des autres, alors que c'est justement le travail du vendeur maison de ne pas faire de distinction entre les stands et de servir tous les clients. Il me conseille aussi de me tenir à distance de la caisse, et de laisser ce travail aux vendeurs maison. Il concède seulement quelques « sessions » permettant de faire face à l'ennui [Journal de terrain].

Quelques minutes plus tard, il prend mon comportement en exemple pour démontrer la pertinence de ses conseils :

J'encaisse une cliente de Guillaume, qui discute avec ses collègues. Sébastien me regarde, à distance, il plie des pulls. L'article acheté par la cliente n'a pas d'étiquette. J'appelle Guillaume et lui réclame le prix de l'article. Il vient me le donner, sans un mot. C'est moi qui le remercie. Une fois la cliente partie, Sébastien vient me voir : « tu vois ce que je te disais tout à l'heure ? T'as fait tout leur boulot sans qu'ils viennent t'aider, rien. Tu t'es fait baiser ! Faut pas trop en faire, ils vont s'habituer ». Derrière ce « ils », il y a les autres démonstrateurs mais il y a aussi le personnel du Bazar de l'Opéra qui est justement supposé prendre en charge ce type de tâches transversales alors que les démonstrateurs devraient, à ses yeux, se contenter de s'occuper de leur propre marchandise. « C'est pourri mais c'est comme ça, ils feraient rien pour toi, une fois je me suis pris la tête avec Guillaume : c'était une grosse vente, y'en avait pour mille deux cent euros je crois. Y avait des articles à moi et à Guillaume. Mais lui il était à côté, il venait pas [l'aider à enlever les bips, plier la marchandise et la mettre en sachet]. Mais j'ai un client qui se pointe et qui me demande des renseignements sur une chemise [sur une de ses chemises]. Il me dit que c'est Guillaume qui l'a envoyé ici. Alors là, je pète les plombs. Je lui encaisse sa came et lui et il me boule mes clients ? Je le lui ai dit tout de suite. J'ai fait attendre sa cliente une minute parce que c'était ingérable. Faut pas trop en faire, ça sert à rien, surtout dans des machins comme ça, dans les grands magasins » [Journal de terrain].

Sébastien me prévient donc de deux attitudes à proscrire : faire le travail des autres démonstrateurs, et faire le travail des vendeurs maison. Il m'invite à me concentrer sur « nos clients » et « notre marchandise ». Il pointe la faible solidarité entre démonstrateurs dans la réalisation du travail. Pas question d'en faire plus pour ses collègues. J'aurai l'occasion d'entendre d'autres anecdotes sur cette faible entraide entre démonstrateurs, d'autant plus qu'ils sont des « concurrents ». J'aurai même l'occasion de l'observer.

Deux clientes circulent sur le rayon. Très rapidement Sébastien repère en elles des « acheteuses » : des commerciales qui travaillent pour une marque ou un groupe de distribution et qui souhaitent acheter des marchandises pour les tester. Elles sont réputées pour acheter de grandes quantités d'articles, sans vraiment donner beaucoup de travail. Ces deux acheteuses prennent effectivement beaucoup d'articles sur plusieurs stands du rayon. Lorsqu'elles ont terminé, elles se présentent sur notre stand pour régler leurs achats : trois paniers de vêtements qu'elles ont amassés. Sébastien, qui voit qu'elles en « ont pris pour au moins 400 euros chez nous » est d'accord pour le faire. Il me dit néanmoins « mais on ne le fait pas tout seul, y a intérêt à ce que les autres [*les démonstrateurs concernés et les vendeurs maison*] se bougent le cul ». Il appelle la RDV. Celle-ci vient nous aider, accompagnée de deux vendeurs maison. Mais les autres démonstrateurs restent à distance [*Journal de terrain*].

L'enjeu sous-jacent à la mise en garde de Sébastien apparaît nettement lors de cette situation. Ici, je suis bel et bien « utilisé » par le Bazar et par les autres démonstrateurs en tant qu'ancien caissier, d'une part, et ancien vendeur maison, d'autre part. En effet, j'aide à l'encaissement et j'aide les vendeurs maison à préparer la marchandise à encaisser. Pendant ce temps, les démonstrateurs auxquels la vente bénéficie directement (elle remplit pour certains l'objectif de chiffre fixé pour cette journée) restent sur leur stand, continuent leur travail sans se soucier de la tâche en cours.

La nécessité posée par Sébastien d'établir une frontière hermétique entre le statut de vendeur maison et celui de démonstrateur apparaît le plus clairement à l'occasion d'un incident auquel je prends directement part. Cet incident est révélateur car il éveille, chez Sébastien, une série d'agacements et de remarques qui dévoilent des enjeux de hiérarchie et d'organisation du travail sur le rayon. Il me semble que la pertinence de cet incident tient au fait que Sébastien le commente du haut d'une de ses qualités : il a été lui-même vendeur maison, démissionnant de son poste au profit d'un poste de vendeur en boutique dans laquelle il s'était vu promettre, « à plus ou moins long terme », un poste de responsable. Sa démission fut nourrie par un ressentiment à l'égard du Bazar de l'Opéra qui lui aurait promis une promotion au poste de RDV<sup>53</sup>. Cela a transformé

---

<sup>53</sup> Cf. chapitre 13.

son regard sur le poste de vendeur maison, n'offrant d'autre intérêt, à ses yeux, que la sécurité comparable à celle du « fonctionnaire » qu'il délivre. Le vendeur maison est chargé de tout prendre en charge et est exposé aux tâches les moins intéressantes : il est un « vendeur-pute », formule violente formule déjà rappelée, qu'il se plaît à utiliser avec certains de ses collègues démonstrateurs. Je relate ci-dessous l'incident en question lors duquel je travaille comme démonstrateur sur le stand Hurlevent.

Je suis sur le stand, près de la caisse. Mon stand est désert, contrairement à l'allée du rayon et au stand « alimentation » qui me fait face. Une cliente vient me voir avec un bonnet KKP dans les mains. C'est Abdel, qui me fait face de l'autre côté de l'allée, qui me l'envoie, sa caisse étant très fréquentée. Il me fait un petit signe de la main signifiant « tu peux ? ». Il regarde à peine ma réponse, sollicité à nouveau par un client. Or, ma caisse est fermée. Pour une fois, le RDV « du matin » m'a indiqué qu'il n'était pas nécessaire que je « l'ouvre ». A son arrivée, Sébastien n'a pas jugé nécessaire de l'ouvrir.

La cliente qui s'approche de moi est manifestement pressée. Elle faisait déjà des gestes étranges dans la file de la caisse d'Abdel. Abdel peinait à la calmer, elle voulait passer devant les autres clients pour être à l'heure dans un lieu que je n'ai pas pu saisir. Lorsqu'Abdel finit par lui indiquer ma caisse, elle y voit une solution heureuse, mais curieuse : pourquoi restais-je les bras croisés, causant de si grandes peines à la clientèle tenue d'attendre ? Lorsqu'elle se présente devant moi, je lui indique que je suis dans l'incapacité de l'encaisser, ma caisse étant « fermée » (c'est-à-dire que le « fond de caisse » n'a pas été installé). Je l'invite donc à se diriger derrière elle, sur sa gauche où travaillent Pauline qui est engagée auprès d'un client et Sandrine, RDV qui a pris son service à 13h qui se tient à son bureau. La cliente se retire sans un mot ni un regard, visiblement agacée. Elle se dirige vers Sandrine. Au bout de quelques instants je vois Sandrine embarrassée. La cliente manifeste son agacement, explique qu'elle est baladée de caisse en caisse (oubliant de préciser qu'elle a souhaité passer devant les autres clients). Sandrine écoute ses reproches. Une fois la cliente partie, Sandrine m'interpelle : « Pascal pourquoi ta caisse est fermée ? ». Cela signifie « pourquoi tu n'as pas encaissé madame et répondu à ses exigences ? ». Je lui explique que ma caisse est fermée depuis ce matin et que je n'étais pas en mesure de recevoir la cliente. Je n'ose pas lui rappeler que mon statut de démonstrateur m'enjoint à n'encaisser que ma clientèle. Elle répète sa question, estimant que je suis fautif : d'une part, ma caisse devait être ouverte et, d'autre part, j'aurais dû accompagner la cliente sur une autre caisse.

Ces reproches m'agacent pour une raison simple : cet incident intervient quelques minutes après une période d'une vingtaine de minutes où je suis allé encaisser plusieurs clients qui attendaient sur la caisse du stand alimentation. L'autre RDV, présent à quelques mètres de la caisse, n'est pas venu me relever ou indiquer à un vendeur de prendre ma place. Mon expérience de vendeur maison m'a appris que lors de ce type de situation, un vendeur maison est rapidement sollicité pour prendre la place du démonstrateur ayant accepté d'encaisser. Pourtant, je reste seul durant une



longue période. En effet, en arrivant à cette caisse, les autres clients qui déambulaient dans le rayon profitent de l'aubaine de voir une caisse s'ouvrir (à la manière de ce qui se produit dans un supermarché lorsqu'une caissière ouvre sa caisse et que les clients qui attendaient à une autre caisse migrent, sans tenir compte des ordres de passages précédemment établis). Je me retrouve alors avec une file de clients qui ne disparaîtra qu'au bout de vingt minutes. Cela explique mon agacement : je viens d'aider les vendeurs et l'on me présente publiquement (les reproches sont formulés ici devant les clients, sur le rayon) comme manquant « d'esprit d'équipe ». Je fais donc remarquer à Sandrine que je viens de passer quelques minutes en caisse pour aider « l'équipe », et que ses reproches sont un peu durs. Sandrine me coupe la parole et me demande de revenir la voir par la suite, évitant de prolonger le problème devant les clients qui continuent de déambuler sur le rayon. Elle ne me laisse pas m'expliquer. Sébastien, revenant de pause, prend connaissance de l'incident. Il s'en mêle, prenant à droite et à gauche des informations sur un conflit qui fait rapidement le tour du rayon. Son agacement monte, d'autant plus qu'il vient de « faire une carte »<sup>54</sup> et que Sandrine n'a pas à me « reprocher quoi que ce soit ». Son argumentation se base sur trois arguments. Premièrement, je viens d'encaisser pendant plusieurs minutes alors que je n'y suis pas obligé, le démonstrateur ne devant, en principe, n'encaisser que sa marchandise (il dit précisément à Sandrine : « si tu deviens tatillon, ben moi aussi je vais le devenir, et nous on n'a pas à encaisser les trucs des autres »). Deuxièmement, il vient lui-même de contribuer à l'« équipe » en faisant une carte. Enfin, il ajoute, et cet argument ne vaut que pour ma situation, que je travaille sans rémunération, mettant, au passage cette qualité de mon statut jusqu'ici relativement méconnue, sur le devant de la scène.

Sandrine lui répond que j'ai « mal parlé à la cliente » au moment de l'éconduire et de lui conseiller la caisse suivante. Or, je peux affirmer, et ma qualité d'enquêteur me contraint peut-être encore plus à cette honnêteté car je suis directement engagé dans la situation, que cet aspect de l'interaction avec la cliente est fantaisiste. Mon ton était neutre et cordial, comme il l'aurait été en n'importe quelle autre situation. Sébastien me défend mais m'invite à ne pas chercher à me justifier auprès de Sandrine. L'incident ne donnera suite à aucune autre conversation. Mais il laisse chez Sébastien un agacement qui révèle précisément les enjeux de statuts sur le rayon entre démonstrateur et grand magasin. Sébastien me rappelle à plusieurs reprises que nous n'avons pas les mêmes obligations que les vendeurs maison. Mais c'est sur le reproche de Sandrine sur mon manque « d'esprit d'équipe » qu'il s'attarde. Il conteste globalement cette idée « d'équipe » et fait une analogie pour appuyer son propos : « un vendeur SFR, tu crois qu'il va aider un vendeur de Bouygues toi ? C'est pareil ici. Elle [Sandrine] me dit qu'on est une équipe...ça me fait rire ». Le message est clair : à chacun ses objectifs, à chacun son travail et celui du démonstrateur ne saurait se confondre avec celui de vendeur maison, au risque de perdre du chiffre d'affaires [*Journal de terrain*].

---

<sup>54</sup> L'importance des « cartes » dans la vie du rayon sera exposée dans le chapitre 11.

Ce conseil délivré par Sébastien à mon attention lors de mon premier jour (travailler pour soi), ainsi que le conflit rapporté ci-dessus (dont l'origine, il est intéressant de le noter, est la volonté d'une cliente de se faire servir plus rapidement), mettent en valeur une manière de se représenter sa position professionnelle, extravertie chez Sébastien en raison de son passage et de son échec sous le statut de vendeur maison, mais observée chez d'autres démonstrateurs. Sébastien insiste sur son indépendance à l'égard, d'une part, du grand magasin, mais aussi, d'autre part, de ses propres collègues, comme s'il travaillait dans une boutique autonome. Ce conseil fait aussi apparaître, en négatif, les tâches déléguées aux vendeurs maison : des tâches transversales réalisées par des vendeurs qui ne possèdent aucune marchandise en propre. Il s'agit d'actes de manutention et d'entretien du stand, jugés périphériques par rapport à la centralité du travail, c'est-à-dire l'accueil des clients et la gestion de la marchandise. Il en va ainsi des tâches telles que le nettoyage des caisses, des présentoirs, le retour des « bannettes » (des boîtes en plastique) sur le « palier » (lieu où les déchets, les emballages cartons et plastiques protégeant la marchandise, sont amenés pour y être évacués). C'est l'ensemble des tâches qui ne touchent pas exclusivement à un stand en particulier que les démonstrateurs délèguent aux vendeurs.

La délégation du sale boulot s'observe aussi dans la capacité des démonstrateurs de se tenir éloigné de la caisse. Le contrat qui unit les démonstrateurs au grand magasin indique qu'ils ne doivent encaisser que leur propre marchandise<sup>55</sup>. Les démonstrateurs s'abritent derrière cette règle pour n'accueillir que quelques clients à leur caisse. Ainsi, lorsqu'un client se présente à la caisse de leur stand avec une marchandise qui n'en relève pas, ils les redirigent vers d'autres caisses (celles tenues par un vendeur ou une caissière – « la grande caisse »). Les clients s'agacent souvent de ce refus : ne connaissant pas l'organisation du rayon, ils assimilent le refus à du zèle. Cela complique souvent le travail du vendeur ou du caissier qui, en bout de ligne, accueille ce client agacé. En ne traitant que leur clientèle, les démonstrateurs s'épargnent une partie des interactions peu heureuses avec la clientèle qu'ils laissent aux vendeurs maison. Cette division du travail est très nette en période de soldes : alors que certains vendeurs passent leurs journées en caisse, les démonstrateurs continuent de n'encaisser que leur marchandise.

Mais la division morale du travail se fabrique aussi dans l'idée que les démonstrateurs se font de leur métier et de leur position professionnelle par rapport à celle qu'ils donnent des vendeurs maison. Ainsi, les démonstrateurs stigmatisent le

---

<sup>55</sup> Comme je l'ai déjà indiqué, s'ils dérogent à cette règle, c'est souvent pour faire face à une période creuse dans la journée.

quotidien des vendeurs maison, qui n'auraient pas accès au « vrai boulot » : la gestion de la marchandise, l'achat, le merchandising, la réception de sa propre clientèle, la performance réalisée. Les démonstrateurs font souvent, référence à la marque dont ils sont les représentants. Sébastien me disait, à l'occasion d'un conflit avec Abdel (vendeur maison) qui s'est soldé par le déplacement temporaire d'Abdel vers un autre secteur, « moi, ils peuvent pas me bouger, je peux pas travailler ailleurs, c'était forcément lui qui bougeait, moi je travaille ici, sur ce stand, sur mon stand ». Les démonstrateurs s'attribuent donc un espace et renvoient les vendeurs au cadre général du Bazar de l'Opéra. Ces derniers sont associés par le discours à leur employeur. Matthias, démonstrateur qui a précédé Sébastien sur le stand Hurlevent avec lequel j'ai travaillé comme vendeur maison, utilisait toujours le pronom personnel « vous » pour faire référence aux vendeurs du Bazar de l'Opéra. Alors que je lui demandais qui s'occupait de la marchandise occupant un espace entre le stand Hurlevent et KKP, il me répondit :

« C'est vous, y'a pas de démo sur cette marque c'est pour vous quoi »  
[*Journal de terrain*].

Cette réduction des vendeurs maison au magasin qui les emploie est récurrente chez les démonstrateurs. L'ensemble de ces petites différences relevées quotidiennement par les démonstrateurs, leur permet de se distinguer et de revendiquer une pratique légitime du travail. Cette revendication se mesure véritablement dans les discussions sur la rémunération. Alors que dans une de nos conversations, Matthias reprochait à Abdel de passer trop peu de temps avec les clients, Matthias me fit remarquer que les vendeurs étaient « payés même s'ils ne 'vendent' pas ». Les primes collectives attribuées aux vendeurs (d'intéressement, de performance, etc.) sont autant jalosées que méprisées par les démonstrateurs. Elles marquent une véritable différence aux yeux de Matthias. Selon lui, la prime individuelle reçue par les démonstrateurs donne le « sens des responsabilités » : « moi je sais d'où il vient mon salaire ». J'ai pu entendre cette même revendication, toujours chez Matthias, à l'occasion d'un conflit latent l'opposant à Abdel<sup>56</sup>. Le premier reprochait au second de se contenter d'ouvrir des cartes. Il moquait ce travail de vendeur si différent du sens qu'il donne au leur. Les motifs convoqués par Matthias révèlent précisément la position qu'il se donne sur le rayon :

« Abdel, il ne sait pas vendre, comme les autres BO d'ailleurs [vendeurs « Bazar de l'Opéra »]. Ce qu'ils font c'est donner une taille et voilà. C'est pas comme moi, s'ils ne font rien à la fin du mois, ils ont une paie quand même » [Journal de terrain].

---

<sup>56</sup> Si Abdel est à ce point concerné par des conflits avec Sébastien et Matthias c'est qu'il est, en tant que vendeur maison, chargé de s'occuper, entre autres, du stand où les deux démonstrateurs travaillent.

Matthias caricature sa situation. La part variable de son salaire, ajustée à sa performance, constitue une partie de son salaire (et non l'ensemble comme il le suggère). Mais son exagération est significative : le fait d'être tenu responsable de son travail, de se voir récompensé ou au contraire sanctionné individuellement (et non collectivement comme les vendeurs maison), le rapproche de l'idée qu'il se fait du travail de la vente : un travail d'indépendant, concerné par une performance. La dépendance au chiffre d'affaires, exposée ci-dessus, devient une ressource permettant de se distinguer d'autres travailleurs partageant une condition professionnelle subalterne proche.

La revendication d'un plus grand « professionnalisme » s'observe enfin dans la manière dont les démonstrateurs dénoncent le travail effectué par les vendeurs maison sur leur stand, lorsqu'ils sont absents. Sébastien s'en plaint régulièrement à son arrivée le mardi matin. Lorsqu'il est en congé, un vendeur maison prend sa place sur le stand. Ce vendeur doit s'occuper de plusieurs marques. Ce fut mon travail le lundi, lorsque j'étais vendeur maison. Je courais alors d'un stand à l'autre, pour remettre en place les articles, conseiller ou encaisser un client. Sébastien et Matthias considèrent que les vendeurs maison s'occupent mal de leur stand. La marchandise au sol, les articles non pliés déposés en tas sur les présentoirs : selon eux, cela constitue la preuve du manque de professionnalisme des vendeurs maison. Cette défiance vis-à-vis de la qualité du travail du personnel du grand magasin s'étend aussi au travail effectué par les RDV et RDR.

Mardi matin. Sébastien est arrivé depuis quelques minutes. Il consulte le chiffre, « pas bon » me dit-il. Un RDV du rayon voisin vient le voir et lui apporte un pull. « Un rendu d'hier ». Sébastien le prend, un peu dépité, les affaires ne sont pas bonnes et un rendu ne les arrange pas. Il prend un antivol, l'attache au pull, le plie et s'apprête à le remettre en rayon lorsqu'il aperçoit un trou, en haut de la manche du pull. Il s'en agace : « ici, ils ne sont même pas capables de repérer un trou dans un rendu putain ». Il finit par aller voir le RDV qui a signé le bon de retour de la marchandise pour lui faire remarquer. C'est son responsable direct. A son retour, un peu calmé, il me dit : « C'est son job quand même... Et quand je lui ai fait remarquer, il m'a dit 'ben oui mais excuse moi je n'ai pas fait attention' » [*Journal de terrain*]

Sébastien remet aussi en cause la qualité du travail des merchandisers, ceux dont on a vu qu'il cherche à s'affranchir (cf. supra).

Lors de notre arrivée, comme tous les mardis, le stand est sens dessus dessous. Mais ce mardi, le désordre est aussi dû au rangement de la marchandise proposée en « tête de gondoles » durant une période de promotion, dans l'allée du rayon. Mais le rangement, assuré par les merchandisers cette fois-ci, n'a pas été réalisé avec précaution : des tas

d'articles sont ici et là, déposés négligemment. Sébastien s'en agace : « ils [*les merchandisers*] viennent me voler dans les ailes pour un oui, pour un non et quand il s'agit de leur job, ils font n'importe quoi, ils font attention à rien » [*Journal de terrain*].

La division morale du travail entre les vendeurs et les démonstrateurs repose donc sur trois leviers : le salaire, la place flottante réservée aux démonstrateurs dans l'organisation du travail, la délégation du sale boulot. Elle leur permet de s'arranger une position supérieure au sein du rayon, de compenser une fragilité devant l'emploi qui échappe largement aux vendeurs maison.

## **CONCLUSION CHAPITRE 4 : LE STATUT DE VENDEUR MAISON AU MIROIR DU STATUT DE DÉMONSTRATEUR.**

En donnant une portée sociologique à une distinction de statuts qui structure le monde des grands magasins, on découvre une double manière de s'arranger avec un petit métier. L'ensemble des efforts consentis par les démonstrateurs pour se distinguer doublement des vendeurs maison (des tâches qui leur sont réservées et de la sujétion à l'encadrement) montre que la précarité de l'emploi à laquelle ils font face, éloignés qu'ils sont des protections accordées par l'inscription dans une grosse entreprise, est compensée par la revendication d'un exercice noble du métier. Tout en étant exposés à l'autorité de deux employeurs, ils se disent plus indépendants dans la conduite de leur travail, comme en témoigne leur rémunération variable. Ils se disent aussi plus « professionnels ». De leur côté, les vendeurs maison valorisent l'inscription dans une entreprise historique, garantissant des avantages pratiques et symboliques qui échappent à d'autres employés de commerce et qui les arrachent à cette condition professionnelle dégradée.

Cette distinction statutaire entre vendeur et démonstrateur est particulièrement significative dans la mesure où elle intervient entre deux groupes relativement proches. Les vendeurs et les démonstrateurs ont des trajectoires scolaires et professionnelles proches, certains passant d'un statut à un autre comme Sébastien et Rosa. Ils font le même travail et participent au même espace de travail. Ils sont soumis, on le verra, à des contraintes et sujétions comparables dans le travail. Cet effort de distinction bien connu

des sociologues des professions, attentifs aux efforts internes au groupe professionnel pour s'arroger la pratique légitime du travail, montre que la proximité des conditions professionnelles cache des dynamiques de distinction. Même au niveau subalterne de la hiérarchie professionnelle, on peut observer des pratiques qui tendent à reléguer l'autre au-delà et en deçà de soi, comme Norbert Elias l'a très exactement mis en lumière<sup>57</sup>. Les vendeurs maison font souvent les frais de cette distinction : elle leur assigne les tâches les plus dures ou celles qui leur donnent le moins l'occasion de tirer profit de leur travail, comme l'indique Noémie :

« En fait y a un paquet de démos qui pensent que eux, ils sont là pour s'occuper de leur marque et nous pour faire le reste, pour faire le boulot pas intéressant quoi... On est des boniches... Et les responsables ne mettent pas de limites... » [Noémie, 27 ans, BEP comptabilité, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra].

La situation des vendeurs maison du Bazar de l'Opéra dévoile un phénomène relativement inédit concernant la délégation du sale boulot lorsqu'elle procède de l'usage d'un personnel qui, s'il ne peut entièrement être assimilé à la sous-traitance, s'en rapproche à plusieurs titres. Alors que la présence de ce type de « travailleurs extérieurs<sup>58</sup> » permet souvent au personnel « maison » des entreprises de se défaire des tâches les moins intéressantes, comme cela peut être le cas dans la construction navale ou dans l'industrie nucléaire, au Bazar de l'Opéra, elle conduit à une dégradation du contenu de travail pour ce même personnel « maison ». Aux Chantiers Navals de Saint-Nazaire, la sous-traitance, tout en affectant la stabilité des ouvriers « maison », reprecise les contours du statut honorable d'« ouvriers chantiers »<sup>59</sup>. Sur le site nucléaire de Marcoule, les sous-traitants, protègent les ouvriers maison des tâches les plus « ennuyeuses<sup>60</sup> », faisant parfois office de « viande à rem<sup>61</sup> ». Au Bazar de l'Opéra, c'est le personnel extérieur qui, à travers une division morale du travail construite au quotidien, dégrade le contenu de travail des vendeurs maison.

---

<sup>57</sup> ELIAS Norbert, 2001, *Logiques de l'exclusion*, Paris, Pocket.

<sup>58</sup> Pour reprendre une catégorie retenue par les bilans sociaux du Bazar de l'Opéra.

<sup>59</sup> SEILLER Pauline, 2012, *La recomposition d'une aristocratie ouvrière. Enquête ethnographique aux Chantiers navals de Saint Nazaire*, Thèse pour le doctorat de sociologie, Université Paris-Descartes.

<sup>60</sup> FOURNIER Pierre, 2012, *Travailler dans le nucléaire*, Paris, Armand Colin.

<sup>61</sup> *Ibid.*

## CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE : UNE ARISTOCRATIE PARMIS LES EMPLOYÉS DE COMMERCE ?

L'analyse des trajectoires des vendeurs du grand commerce fait apparaître trois types d'entrées dans le monde de la vente principaux. Certains enquêtés sont devenus vendeurs après l'obtention d'un diplôme lié au commerce. Ils sont minoritaires. D'autres deviennent vendeurs en opérant une reconversion après l'obtention d'un BEP ou d'un Bac pro spécialisé dans le secrétariat, comptabilité, etc. Certains, enfin, sont titulaires d'une formation générale et/ou supérieure et s'engagent dans la vente sous la contrainte d'une insertion dégradée dans le monde du travail. Ces modes d'entrée dans le travail dessinent une caractéristique essentielle du poste de vendeur : on y entre avec facilité car il n'est pas protégé par des barrières institutionnelles. Deux éléments l'indiquent : la faible proportion de spécialisés du commerce et le faible rendement des diplômes de ces mêmes vendeurs qui souffrent de la concurrence des entrants non spécialisés.

Dans l'ensemble, les vendeurs partagent les mêmes conditions d'emploi et les mêmes contraintes de travail que les autres employés de commerce. Leur travail est dur, peu valorisé, à l'image du travail des employés de la grande distribution. Il est souvent peu rémunéré, à l'exception de quelques démonstrateurs qui bénéficient encore de salaires intéressants. Les salaires des vendeurs maison sont proches de ceux salaires pratiqués dans la grande distribution.

Mais l'examen de la condition professionnelle des vendeurs indique que le commerce de détail n'emploie pas que des salariés précaires souffrant de conditions d'emplois fragiles. Il n'emploie pas que des caissières exposées à l'incertitude et enfermées dans un statut dévalorisant. Représentant d'un magasin patrimonial du commerce de détail, les vendeurs des grands magasins occupent, pour reprendre le vocabulaire de Strauss, un des « segments<sup>62</sup> » les plus légitimes parmi les employés de commerce. Ce segment s'organise autour des tâches réalisées (que les troisième et quatrième parties de la thèse décrivent) et du lieu de travail. L'opposition à d'autres types de travailleurs, qui permet, selon Strauss, de définir les contours du segment

---

<sup>62</sup> STRAUSS Anselm, 1992, *La trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan: 82.

professionnel<sup>63</sup>, observé chez un démonstrateur qui a fait toute sa carrière dans les grands magasins, circulant de l'un à l'autre au gré des contrats obtenus et qui ne se voit pas « aller en boutique » au moment où sa marque « bat de l'aile » et pense fermer son stand. C'est aussi ce qu'indique Sébastien. Lorsque je lui demande si son nouvel employeur, Léton, pour laquelle il travaille aux Grandes Arcades, peut le transférer dans une boutique, il répond par la négative : « *Je suis grand magasin moi* ». Il fonde son identité professionnelle, cette « manière[s] socialement reconnue[s], pour les individus, de s'identifier les uns les autres, dans le champ du travail et de l'emploi<sup>64</sup> », sur l'appartenance à ce type de magasin. L'usage du « je » associé à sa position professionnelle est explicite : il n'est pas n'importe quel type de vendeur, pouvant travailler dans n'importe quel type de boutique (ce qu'il a fait auparavant), il est vendeur, et plus précisément, démonstrateur, « *de grand magasin* ». Avant d'obtenir le poste de démonstrateur chez Léton aux Grandes Arcades, quelques semaines avant la date effective de son licenciement, Sébastien se rend à un entretien d'embauche dans une boutique du 12<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Les commentaires qu'il apporte sur cette visite expliquent son identification au « grand magasin ».

14 heures. Sébastien revient sur le stand, après son entretien. Il semble un peu abattu. Je lui demande comment cela s'est passé. En quelques mots, il m'explique pourquoi il n'ira pas travailler dans la boutique: « ils sont quatre là-dedans [*le personnel*], les fringues sont sur des piles comme ça [*il mime une pile d'un mètre et la compare, dans le même geste, à l'organisation de ses articles, des jeans en l'occurrence, savamment pliés et empilés sur la table*], y a un stock de malade, c'est sombre... Non mais tu vois, ambiance euh... Faut savoir ce qu'on veut à un moment, c'est pas possible. Et au retour [*en revenant au Bazar de l'Opéra*] en plus tu vois, je suis passé voir les collègues, au deuxième là, à l'Homme [*aux étages consacrés à la mode Homme du Bazar de l'Opéra*]. Et là, tu vois, je sors de l'escalator et je vois un stand, au carré, nickel, les tee-shirts pliés, tout nickel, avec du mobilier, où on peut circuler... Alors, je me suis dit « non, tu peux pas faire ça... » [*Journal de terrain, 22 novembre 2008*]

La clarté et la beauté du grand magasin s'opposent à l'obscurité et l'entassement de la boutique. Comment ne pas penser aux termes choisis par Zola pour comparer les boutiques avec les nouveaux grands magasins ? Cette identité professionnelle qui pourrait caractériser le rapport des vendeurs à leur position professionnelle est à prendre dans un sens large: les travailleurs concernés ne s'identifient pas à une trajectoire scolaire ou professionnelle similaire, à des savoir-faire et des normes propres au milieu

<sup>63</sup> « [Les identités, valeurs et intérêts] tendent à être structurés et partagés ; des coalitions se développent et prospèrent - en s'opposant à d'autres. Nous utiliserons le terme 'segment' pour désigner ces groupements qui émergent à l'intérieur d'une profession », *Ibid*, p 68.

<sup>64</sup> DUBAR Claude, 2001, *La crise des identités, l'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF : 95.



professionnel ou à des valeurs qui orientent l'action (encore que chez certains vendeurs « maisons » - les plus âgés d'après mes observations - ou chez certains démonstrateurs, ce type de communautés de savoir-faire, de valeurs et de normes émerge). Ces vendeurs « de grand magasin » s'identifient avant tout par le type de magasin dans lequel ils travaillent. Il est ainsi d'usage, pour les vendeurs maisons, de reprendre le nom du magasin pour se définir : on parle ainsi de « vendeur BO » voire même de « BO ». On n'est pas simplement « vendeur », on est « BO » : cela renvoie à un certain type de position hiérarchique mais aussi et surtout à une appartenance professionnelle.

Il y a donc identité professionnelle parce qu'il y a identification à une forme commerciale d'où les vendeurs tirent du prestige<sup>65</sup>. La faible qualification du travail n'empêche pas toujours la constitution de poches de prestige ou d'îlots privilégiés. Il existe bel et bien, dans ce vaste monde subalterne du commerce, des segments professionnels privilégiés, agrégés autour d'un ou plusieurs critères, certes moins homogènes et efficaces que la qualification des ouvriers professionnels par exemple, mais tout de même opératoires. L'appartenance à un type de magasin semble remplir ce rôle pour les vendeurs observés ici.

Trois types de population participent de près ou de loin à ce segment « privilégié ». Le recours à une flexibilité interne (par l'usage du temps partiel) et à une flexibilité externe (démonstration) conduisent à partager les vendeurs fréquentant les grands magasins en trois populations plus ou moins concernées par ce « segment ». Autrement dit, il ne suffit pas de travailler dans le grand magasin pour en tirer bénéfice.

La première population, celle des vendeurs « maisons » titulaires, constitue le « noyau solide<sup>66</sup> ». Ils travaillent souvent en CDI, à temps complet et disposent d'une inscription durable dans une « grande entreprise<sup>67</sup> » qui leur offre des garanties pratiques et symboliques.

La seconde population s'apparente au « volant très mobile<sup>68</sup> » de l'emploi et compte dans ses rangs un personnel prenant en charge les besoins en flexibilité du grand magasin. Il s'agit de vendeurs employés temporairement pour couvrir des périodes d'activités extraordinaires (comme les soldes ou Noël) ou durablement, à temps partiel,

---

<sup>65</sup> D'une certaine manière, les quelques données que j'ai pu rassembler sur cette identité professionnelle valorisée sont exemplaires : parce qu'ils sont observés chez des vendeurs jeunes, peu concernés par le magasin, ne disposant que d'une histoire très courte avec lui, les éléments d'identification et de revendication d'une identité « grand magasin » suggèrent la puissance de la socialisation professionnelle dans ces lieux.

<sup>66</sup> BOUFARTIGUE Paul, 1994, « Formes particulières d'emploi et de gestion d'une main d'œuvre peu qualifiée : le cas des caissières d'un hypermarché », *Sociologie du travail*, 36, 3 : 343.

<sup>67</sup> PAUGAM Serge, 2000, *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF : 128.

<sup>68</sup> BOUFARTIGUE Paul, 1994, *op.cit.*

pour couvrir les amplitudes horaires d'ouverture des magasins. Ils sont éloignés du statut de « titulaire », et de ses garanties.

La troisième population enfin, celle des démonstrateurs, constitue une figure intermédiaire. Leur mode d'emploi est moins solide que celui des vendeurs maisons. Cette incertitude coûte au démonstrateur qui ne peut s'assurer d'être « recasé » en cas de fermeture du stand, même si certains démonstrateurs parviennent à retrouver du travail en profitant du vaste marché du travail que constitue le grand magasin. Au sein de cette population, certains démonstrateurs s'estiment de « passage », dans l'attente d'un retour en « boutique ». Certains sont même en intérim ou confrontés à des conditions d'emploi défavorables (temps partiel, CDD). D'autres, au contraire, et ils sont nombreux, ne se voient pas autrement que comme « démonstrateurs » et profitent d'un CDI à temps complet. Le terme de « démonstrateur » recouvre alors un sens spécifique : il renvoie à cette catégorie de vendeur travaillant strictement dans les grands magasins (qui ne peut être confondu avec le « démonstrateur » présent dans les foires<sup>69</sup> ou dans les hypermarchés) mais ne s'engageant jamais pour le grand magasin sous le statut de « vendeur maison ». Ces « démonstrateurs », avec les vendeurs maisons, s'inscrivent dans ce « segment » professionnel irrigué par le prestige du grand magasin. Ils constituent tous deux une facette d'un petit métier, deux facettes s'arrangeant une position professionnelle distante d'un « bas » qu'ils regardent avec hauteur, pour des raisons différentes.

L'observation du personnel du Bazar de l'Opéra fait apparaître en abrégé la stratification interne au monde des employés de commerce. Elle met en avant une figure salariale ambiguë, peu étudiée, remise par l'omniprésence de la figure de la caissière précaire dans l'espace public : enracinée pour plusieurs motifs dans le bas de la hiérarchie professionnelle, elle est aussi aspirée vers le haut de la catégorie par sa stabilité et son honorabilité. Petit métier dans un grand magasin, le statut de vendeur au Bazar de l'Opéra assure des satisfactions à un personnel très hétérogène : il représente le haut du panier des « petits boulots » pour les surdiplômés<sup>70</sup> et un espace valorisant pour les vendeurs de l'enseignement professionnel. Les vendeurs titulaires des grands magasins composent donc un segment relativement « aristocratique<sup>71</sup> » au sein d'une catégorie socioprofessionnelle « employé de commerce » dévalorisée. Reste à caractériser précisément le contenu de leur travail. Les troisième et quatrième parties de la thèse se proposent de réaliser cette sociologie du travail de la vente.

---

<sup>69</sup> LE VELLY Ronan, 2007, *op.cit.*

<sup>70</sup> BURNOD Guillaume, CARTON Damien, PINTO Vanessa, 2000, *op. cit.*

<sup>71</sup> MARUANI Margaret, NICOLE-DRANCOURT Chantal, 1989, *Au labour des dames : métiers masculins, emplois féminins*, Paris, Syros alternatives.



# **TROISIEME PARTIE**

## **EN ATTENDANT LE CLIENT : LES ASPECTS MATERIELS ET CORPORELS D'UN TRAVAIL DE SERVICE.**

## INTRODUCTION DE LA TROISIÈME PARTIE

Cette troisième partie procède à une sociologie du travail de la vente, travail bigarré que les classements statistiques peinent à classer (chapitre 5). Elle se concentre sur le travail réalisé en l'absence des clients. Si la vente renvoie de manière quasi idéaltypique au monde des services et du travail « relationnel », elle consiste aussi en une succession d'actes matériels, d'une part et, d'épreuves corporelles d'autre part qui donnent au travail des vendeurs une dimension ouvrière. Or, la sociologie du travail des services se concentre souvent sur l'analyse des moments relationnels du travail, et cela pour deux raisons. En 2010, un colloque sur les métiers des services<sup>1</sup> remarque que les sociologues étudiant les métiers subalternes des services fortement féminisés analysent essentiellement leur dimension « relationnelle » (ce qu'ils font moins lorsqu'ils analysent des métiers des services majoritairement occupés par des hommes). Par ailleurs, et cette seconde raison est liée à la première, les sociologues étudient principalement la « relation » avec l'utilisateur dans ces métiers subalternes afin d'étayer l'idée qu'il s'agit de métiers faiblement qualifiés. Comme l'indique Jean-Pierre Faguer, la notion de relationnel « sert à nommer ce qu'un salarié doit savoir faire lorsqu'il n'y a rien dans l'emploi de particulier à valoriser, par exemple lorsqu'il s'agit d'emplois mal payés, sans qualification précise<sup>2</sup> ».

Pour ces deux raisons, c'est principalement la dimension relationnelle de ces métiers des services qui est dévoilée. A juste titre d'ailleurs, puisqu'elle est décisive dans le quotidien des travailleurs<sup>3</sup> et qu'elle permet de comprendre les ressorts de l'assignation sexuée du travail dans les services. Mais le travail de la vente recouvre aussi une dimension matérielle qui suppose la maîtrise de savoir-faire singuliers et la réalisation de tâches plus ou moins valorisantes mais indispensables au travail quotidien. En observant et en participant au travail des vendeurs, on mesure pourquoi il ne saurait être réduit à un travail « interactif ».

Certains de ces actes « concrets » enracinent la condition professionnelle d'employé de la vente dans le petit salariat d'exécution (chapitre 6). D'autres l'arrachent, en lui conférant autonomie et expertise (chapitre 7). Mais l'ensemble de ces actes rappellent que le travail de l'employé de la vente ne s'arrête pas lorsque le client le quitte.

---

<sup>1</sup> Colloque international « La dimension relationnelle des métiers de service : Cache-sexe ou révélateur du genre ? », Université de Lausanne (Suisse), 2-3 septembre 2010.

<sup>2</sup> FAGUER Jean-Pierre, 2007, « Le 'relationnel' comme pratique et comme croyance », *Agone*, 37 : 186.

<sup>3</sup> La quatrième partie de cette thèse lui est dédiée.

# **Chapitre 5.**

## **La vente dans les classements statistiques : un travail bigarré**

Avant d'en venir aux tâches non relationnelles effectuées par les vendeurs, ce chapitre revient sur la question de la qualification des employés. Il expose un débat mettant en lumière toute l'ambiguïté du travail de la vente en magasin. Dans certaines classifications, ce dernier est identifié au travail qualifié, dans d'autres, au travail non qualifié. Ce flou dans la catégorisation statistique dévoile la composition mixte du travail de la vente.

# I. DE LA DIFFICULTÉ DE MESURER LA QUALIFICATION DU TRAVAIL EMPLOYÉ

Dans les conventions collectives, la « qualification » inscrit de manière institutionnelle un état de la valeur sociale du travail<sup>4</sup>. Cet état peut varier avec le temps sous l'effet de la recomposition des groupes engagés dans la détermination de cette valeur. Mais, en dépit de ces variations, les qualifications cristallisent les représentations qui pèsent sur le travail. Elles fixent pour un temps la valeur sociale du travail dans la division du travail : elles distinguent les travailleurs qualifiés et les travailleurs non qualifiés et attribuent aux uns et aux autres des positions dans la hiérarchie salariale.

Cette mesure de la qualification constitue un véritable enjeu dans les entreprises mais aussi dans les classements statistiques. Parce qu'elle engage les thèmes de la « reconnaissance (sociale et salariale) » ou de « l'identité professionnelle », elle est au centre des débats en sociologie du travail et des professions, débats que l'introduction de la logique compétence dans les années 1980<sup>5</sup> n'a fait qu'affermir.

Ce chapitre ne cherche pas à tracer une limite claire et définitive entre ce que serait un vendeur qualifié et un vendeur non qualifié. En partant des débats que cette délimitation soulève chez les sociologues et les économistes, il cherche à prouver la composition bigarrée du travail de la vente. Dans les diverses nomenclatures proposées, le travail de la vente apparaît dans une position intermédiaire du point de vue de la qualification. Certes, la frontière entre travail qualifié et travail peu qualifié est poreuse chez les employés, à la différence des ouvriers pour lesquels les critères sont relativement clairs et stables<sup>6</sup>. Mais l'indétermination des sociologues et des

---

<sup>4</sup> Pour Pierre Naville, la qualification est un « rapport entre certaines opérations techniques et l'estimation de leur valeur sociale, NAVILLE Pierre, 1956, *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Librairie Marcel Rivière et Cie : 129

<sup>5</sup> TALLARD Michèle, 2002, « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, 41-42 :160.

<sup>6</sup> Il apparaît à la lecture de la nomenclature des PCS que certains ouvriers sont « qualifiés », d'autres non. On parle ainsi « d'ouvriers non qualifiés de type industriel » ou « d'ouvriers qualifiés de type industriel », voir DESROSIERES Alain, THEVENOT Laurent, 2002, *Les catégories socioprofessionnelles*, Paris, La Découverte : 113. En revanche la variable « qualification » n'est pas engagée dans la nomenclature des employés. Guillaume Burnod et Alain Chenu retiennent deux motifs permettant d'expliquer la différence entre la précision avec laquelle les postes d'ouvriers et ceux d'employés ont été classés. Un de ces motifs relève d'une lecture genrée du monde du travail. C'est parce que le monde ouvrier est un monde avant

économistes qui ont étudié cette question met au jour la composition bigarrée d'un travail qui n'est ni complètement dégradé, ni entièrement satisfaisant.

La difficulté d'établir une hiérarchie professionnelle chez les employés fondée sur la notion de qualification tient au fait que, à l'inverse du monde ouvrier, où la notion de qualification structure la hiérarchie des emplois, le monde employé repose peu sur ce critère de classement. La mesure de la qualification des employés est aussi délicate car la notion revêt des significations différentes, toujours discutées. Ces discussions portent sur les trois sens qu'elle revêt : « la qualification de l'emploi, qui correspond aux qualités requises par le poste de travail ; la qualification individuelle, qui représente l'ensemble des connaissances professionnelles d'un individu mais qui est souvent résumée par le niveau de diplôme ; la qualification salariale qui traduit le classement de l'individu dans une grille de salaires et qui est la qualification reconnue officiellement et payée par l'entreprise<sup>7</sup> ». La qualification d'un emploi tient donc à d'autres facteurs que le seul niveau de formation du travailleur. Elle tient aussi à l'histoire et à l'état du rapport de force dans la branche et dans l'entreprise (peu favorable aux salariés dans le commerce). La manière dont une entreprise détermine le type et la quantité de qualifications requises par un emploi varie dans le temps : elle dépend des conditions structurelles du marché du travail ou des transformations technologiques (on parle ainsi fréquemment de « déqualification » ou de « requalification » de certains travaux). L'arbitrage entre différents types de qualifications individuelles (diplômes ou compétences acquises par socialisation dans des sphères diverses comme la famille ou l'école) est toujours un enjeu dans la construction de la qualification du travail. Comme de nombreux sociologues l'ont montré, il s'agit même d'un enjeu central dans le monde des services subalternes, dont les employés de commerce, où les femmes sont surreprésentées et où le genre conduit à une invisibilisation des qualifications (devant les tâches matérielles<sup>8</sup> ou relationnelles<sup>9</sup>).

---

tout masculin et parce que le monde employé est un monde principalement féminin que les modalités de regroupement des postes différents : au moment de l'élaboration des PCS, il était stratégique, à partir d'une lecture « masculine » de la société, de connaître la position dans l'emploi des hommes car ils étaient les principaux pourvoyeurs de ressources du ménage. Le second motif tient compte de la nature des relations professionnelles propres à chaque secteur : des conflits plus vifs dans l'industrie autour des classifications professionnelles ont conduit à une précision plus importante que pour les employés, moins mobilisés et moins mobilisables. Voir à ce sujet BURNOD Guillaume, CHENU Alain, 2001, « Employés qualifiés et non qualifiés, une proposition d'aménagement de la nomenclature des catégories socioprofessionnelles », *Travail et emploi*, 86 : 88.

<sup>7</sup> MEDA Dominique, VENNAT Francis (dir.), 2004, *Le travail non qualifié, permanences et paradoxes*, Paris, La Découverte : 28.

<sup>8</sup> MARUANI Margaret, NICOLE-DRANCOURT, 1989, *op. cit.*

<sup>9</sup> Voir à ce sujet SOARES Angelo, 1998, « Les qualifications invisibles dans le secteur des services : le cas des caissières de supermarchés », *Lien social et politiques*, 40 : 105-116.



De nombreux travaux notent aujourd'hui la non congruence entre les trois pôles de la qualification (individuelle, de l'emploi, salariale)<sup>10</sup>. La correspondance entre les caractéristiques du travailleur, les contours de son travail et la nature de son emploi est remise en cause par des transformations sociales profondes comme l'informatisation du travail ou la démocratisation de l'enseignement secondaire et supérieur (et donc l'élévation du niveau de formation initiale). Il n'est plus suffisant de disposer d'un certain niveau de formation ou d'un diplôme pour accéder à un emploi qualifié. La croissance du nombre de diplômés dans l'emploi non qualifié, ces diplômés y stationnant sur une période plus ou moins longue<sup>11</sup>, est vue comme l'indice du dérèglement du « triangle de la qualification » (formation, emploi, reconnaissance salariale). L'écart que peuvent ressentir certains travailleurs entre leur qualification (capital scolaire cristallisé par leur diplôme et leurs expériences professionnelles) et la qualification de leur emploi est en partie à l'origine du phénomène de « déclassement » largement observé aujourd'hui<sup>12</sup>.

La « qualification » du travail est donc en prise avec des transformations sociales importantes (dérèglement du triangle de la qualification, mise en avant de la logique « compétence », transformation du système productif et du système de formation, etc.). Ces transformations touchent particulièrement la catégorie « employé » qui recrute de nombreux jeunes entrants sur le marché du travail et qui compte parmi les plus concernées par l'emploi de faible qualité<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> La congruence renvoie, d'après Alain Chenu et Guillaume Burnod, à une situation où « une personne dotée de titres reconnus ou d'une expérience équivalente, exerce des fonctions spécifiques moyennant un salaire explicitement en rapport avec ces titres et fonctions », BURNOD Guillaume, CHENU Alain, 2001, *op.cit.*, p 88.

<sup>11</sup> L'emploi non qualifié est utilisé comme une porte d'entrée courante sur le marché du travail pour les jeunes sortants du système éducatif dans l'attente d'obtenir un emploi qualifié.

<sup>12</sup> Voir à ce sujet PEUGNY Camille, 2009, *Le déclassement*, Paris, Grasset.

<sup>13</sup> Comme le font remarquer Méda et Vennat, le travail non qualifié voit ses effectifs glisser d'une industrie d'homme (où ses contours sont clairs) vers un tertiaire de femmes: la part des employés dans l'emploi non qualifié est passée de 45% en 1984 à 60% en 2002 (MEDA, VENNAT, *op.cit.*, p 26). En 2000, 32% des salariés du tertiaire sont non qualifiés contre 23 % des salariés de l'industrie (AUDRIC-LEGRENARD Agnès, TANAY Alice, 2000, « Ouvriers et employés non qualifiés : disparités et similitudes sur le marché du travail », *Premières synthèses*, DARES, 47, 1 : 4). Agnès Audric-Lerenard et Alice Tanay notent que l'importance de l'emploi qualifié dans ce secteur (mais aussi dans l'hôtellerie restauration et les services personnels domestiques) peut s'expliquer par la part qu'y occupe la masse salariale dans le coût de production du service : l'emploi d'un personnel peu qualifié permet de réduire le coût de production du service et d'élargir la marge dégagée (*Ibid*, p 5).

## **II. DEUX DÉFINITIONS DE LA QUALIFICATION DANS LE MONDE DES EMPLOYÉS.**

Deux propositions ont été faites afin d'ordonner ce monde professionnel et de pallier les insuffisances d'une définition de la qualification strictement institutionnelle (des conventions collectives) ou strictement subjective (recueillie par questionnaire<sup>14</sup>).

### **2.1. LA QUALIFICATION DES EMPLOYÉS SELON OLIVIER CHARDON.**

La première définition du travail non qualifié, élaborée par Olivier Chardon, repose sur le critère de la correspondance entre formation et métier occupé. La qualification naît de « l'adéquation entre le contenu de la profession et la spécialité de formation des jeunes travailleurs exerçant cette profession<sup>15</sup> ». D'après cette définition, les professions au sein desquelles une grande proportion des travailleurs possèdent un diplôme conforme aux exigences du contenu de travail sont considérées comme qualifiées (diplôme qui peut s'obtenir par la voie classique du système éducatif ou par celle de la formation professionnelle). Les autres sont, par défaut, considérées comme non qualifiées. Pour être plus précis, Chardon repère deux types de liens entre la formation et l'emploi : un lien strict (un baccalauréat professionnel vente action marchande pour un emploi de vendeur) et un lien large (un Deug de lettres modernes pour un emploi de vendeur de livres), estimant que la qualification tient autant à des connaissances sur la nature du produit qu'à une maîtrise des techniques de commercialisation des marchandises. L'adjectif « qualifié » est donc utilisé si le travail est effectué par des individus disposant d'une formation ou d'une spécialité de formation en adéquation avec le poste occupé. Cette définition fait des travaux dont le droit d'entrée est bas, des travaux non qualifiés : la possession d'un titre spécifique favorisant l'accès à l'emploi est envisagé comme un indice de l'emploi qualifié. En retour, l'ouverture de l'emploi à

---

<sup>14</sup> Dans les questionnaires, les « déclarations d'un salarié peuvent ne pas correspondre à la classification réelle de son emploi » MEDA, VENNAT, *op.cit.*, p 20.

<sup>15</sup> CHARDON Olivier, 2002, « La qualification des employés », *Documents de travail*, INSEE : 2.

des travailleurs non titulaires de la spécialité consacrée, lorsqu'elle conduit à leur donner l'avantage du nombre, est un indice de la non qualification de l'emploi.

D'après Chardon, les travailleurs non qualifiés disposent d'un niveau de qualification bas dans les conventions collectives, d'une formation peu spécialisée, de bas salaires, et de conditions d'emploi et de travail difficiles<sup>16</sup>.

L'ensemble de ces critères assimile les employés administratifs (services comptables et financiers, services techniques des banques et des assurances) à des employés très qualifiés. Ces travailleurs sont nombreux à disposer d'une spécialité en adéquation avec le contenu de travail. Les coiffeurs et les employés de l'esthétique (esthéticiens, manucures) sont également très qualifiés puisque l'accès à l'emploi y est conditionné par la possession du certificat d'aptitude professionnelle ou du brevet professionnel. Dans cette classification, les vendeurs sont les seuls employés de commerce qualifiés puisqu'on y trouve de nombreux travailleurs bénéficiant d'une spécialité « large » conforme au contenu du travail<sup>17</sup>. Les employés de libre-service et les caissiers sont considérés comme relevant de l'emploi non qualifié.

## **2.2. LA QUALIFICATION DES EMPLOYÉS SELON CHENU ET BURNOD.**

La seconde définition de la qualification des employés, élaborée par Alain Chenu et Guillaume Burnod<sup>18</sup>, tient compte de la reconnaissance salariale octroyée par l'emploi occupé. Selon eux, la qualification relève à la fois de la « formation requise (que ce soit dans l'appareil scolaire ou sur le tas), du niveau de salaire en rapport avec cette formation, et du contenu de travail<sup>19</sup> ».

Les critères qu'ils retiennent pour distinguer les employés « qualifiés » et les employés « non qualifiés » sont principalement de trois ordres. Le premier est la reconnaissance salariale. Ils observent les âges de fin d'études moyens des travailleurs occupant le poste (en prenant en compte leur formation initiale et leurs expériences professionnelles<sup>20</sup>). La durée de formation est néanmoins jugée insuffisante en soi pour

---

<sup>16</sup> AMOSSE Thomas, CHARDON Olivier, 2006, « Les travailleurs non qualifiés : une nouvelle classe sociale ? », *Economie et statistique*, 393-394 : 205-206.

<sup>17</sup> Comme les vendeurs de livres à la Fnac, titulaires de DEUG de sciences humaines, CHABAULT Vincent, 2010, *La FNAC : entre commerce et culture*, Paris, PUF.

<sup>18</sup> BURNOD Guillaume, CHENU Alain, 2001, « Employés qualifiés et non qualifiés, une proposition d'aménagement de la nomenclature des catégories socioprofessionnelles », *Travail et emploi*, 86 : 86-105.

<sup>19</sup> *Ibid*, p 90.

<sup>20</sup> *Ibid*, p 91.

qualifier l'emploi car « une longue formation n'est pas nécessairement en rapport avec la pratique effectivement mise en œuvre dans un emploi donné<sup>21</sup> ».

Le salaire horaire moyen constitue leur second critère. La comparaison des salaires horaires moyens des employés administratifs des entreprises et des employés de commerce fait apparaître deux pôles distincts qui permettent aux auteurs de distinguer des employés administratifs des entreprises « qualifiés », et des employés de commerce « non qualifiés ». Ils remarquent qu'un employé administratif des entreprises peu qualifié reste mieux payé qu'un vendeur de gros, représentant la fraction la mieux payée des vendeurs. Même si l'on sait que le niveau de salaire dépend de l'état du marché du travail, des ressources collectives du groupe professionnel, voire même de l'existence effective de ce groupe, il reste un indicateur solide. Il est intéressant car il reflète les différentes conditions d'emploi réservées aux différents métiers d'employés. Il rappelle, entre autres, que les vendeurs travaillent plus souvent à temps partiel que les employés administratifs des entreprises et que ce temps partiel est souvent contraint.

Leur définition de l'emploi qualifié repose aussi sur une observation des contenus de travail. Ils opposent aux travaux peu encadrés, travaillant sous une contrainte forte (qu'ils classent comme non qualifié), les travaux inscrits dans un collectif qui fonctionne comme une ressource, pour lesquels les travailleurs sont en mesure de définir les procédures. Le plan factoriel sur lequel leur analyse s'appuie, place ainsi les caissières parmi les travailleurs non qualifiés et les secrétaires parmi les qualifiés.

La dichotomie élaborée par les auteurs résulte donc de « l'application d'un critère de niveau de salaire et secondairement de la prise en compte de la durée de formation, deux critères pris comme indicateurs de niveau de qualification<sup>22</sup> ». Sa pertinence vient du fait qu'elle est « cohérente avec une analyse des conditions de travail et des formes d'organisation du travail<sup>23</sup> » réalisée statistiquement. D'après cette définition, les vendeurs, au même titre que les autres employés de commerce, sont identifiés au salariat non qualifié. Mais ils relèvent tout de même de ce qu'Alain Chenu et Guillaume Burnod nomment les « cas difficiles<sup>24</sup> ». Sur une échelle interne au monde des employés de commerce, ils sont, dans l'ensemble, plus « qualifiés » que les employés libre-service ou les caissières : ils sont légèrement mieux payés (voire parfois largement mieux payés comme l'indique une comparaison de la fonction vente et de la fonction encaissement d'un magasin<sup>25</sup>) et légèrement plus diplômés (la proportion des salariés

---

<sup>21</sup>*Ibid*, p 93.

<sup>22</sup>*Ibid*, p 101.

<sup>23</sup>*Ibid*, p 101.

<sup>24</sup>*Ibid*, p 94.

<sup>25</sup> CAROLI Eve, GAUTIE Jérôme (dir.), 2009, *op.cit.*, p 349.

ayant terminés leur formation depuis moins de dix ans et disposant d'un diplôme en adéquation « strictement » avec le contenu de travail est plus importante chez les vendeurs que chez les caissiers ou les employés libre-service<sup>26</sup>).

Au regard de cette nomenclature de la qualification développée par Guillaume Burnod et Alain Chenu, les vendeurs sont considérés comme une des familles professionnelles les plus concernées par l'emploi non qualifié. En utilisant cette définition Agnès Audric-Lerenard et Alice Tanay montrent que les vendeurs représentent 25,2% de l'ensemble des employés non qualifiés, les caissiers et les employés libre-service 11,4%<sup>27</sup>.

## CONCLUSION CHAPITRE 5

Qualifiés pour certains, groupe important de l'emploi non qualifié du tertiaire, pour d'autres, les vendeurs résistent à la catégorisation. Ils semblent relever d'un espace frontière du monde social. Comme ce débat de définition l'indique, leur travail est subordonné et répétitif mais il est aussi complexe et riche. Identifiable pour plusieurs raisons au travail « du bas » des services, leur travail est pourtant irréductible à celui des employés libre-service qui servent d'étendard à la non qualification dans les services. Les chapitres 6 et 7 qui exposent les tâches non relationnelles du vendeur analysent précisément cette ambiguïté.

---

<sup>26</sup> CHARDON Olivier, 2002, *op.cit.*, p 15

<sup>27</sup> AUDRIC-LERENARD Agnès, TANAY Alice, 2000, *op.cit.*, p 5.

# Chapitre 6.

## Les savoir-faire concrets des vendeurs

En s'intéressant au travail des vendeurs lorsque le client est absent, on découvre un ensemble de tâches et de savoir-faire concrets. Être vendeur, ce n'est pas seulement savoir répondre aux demandes formulées par les clients. Le travail de la vente ne se résume pas à la seule maîtrise de ce qu'il est d'usage d'appeler la « relation de service ». Être vendeur, c'est aussi savoir attendre le client, savoir rester debout, savoir s'occuper. Ce chapitre montre comment la vente met le corps au travail dans des postures qui peuvent être éprouvantes et qui, plus généralement, contribuent à l'assigner au petit salariat des services (I). Il montre ensuite le caractère répétitif du travail (II) et revient sur une des principales transformations qui affectent les contours du travail: la prise en charge, par les vendeurs, de l'activité d'encaissement (III).

# I. SE MONTRER DISPONIBLE ET ATTENDRE, DEBOUT.

L'observation du travail des vendeurs fait émerger des dimensions du rapport au travail comme l'attente ou l'ennui, peu audibles dans les recherches en sociologie du travail contemporaines plutôt concernées par la polyvalence ou l'intensification du travail<sup>1</sup>, sources de « stress<sup>2</sup> » et de « souffrance au travail ». Pourtant, cette problématique de l'ennui me semble décisive pour comprendre le travail des vendeurs<sup>3</sup>.

L'ennui supposé des vendeurs ne saurait être confondu avec celui observé par George Friedmann chez les ouvriers. Chez ces derniers, l'ennui viendrait d'une surcharge de travail, de la négation des besoins psychosociaux de l'individu par le rythme et l'étroitesse des tâches amenées par la chaîne. Les ouvriers éprouveraient un sentiment de vide face à l'émiettement<sup>4</sup> et la monotonie<sup>5</sup> de leur travail. Une partie du quotidien des vendeurs ne se caractérise pas par une surcharge de travail mais par une « sous-charge ». L'ennui pour ces salariés vient de l'attente du client combinée avec la nécessité d'apparaître disponible aux yeux de l'encadrement et du client.

Certes, l'ennui n'est qu'une des dimensions du travail. Les observations réalisées au Bazar de l'Opéra ainsi que les entretiens menés avec les vendeurs à Paris et en province indiquent, sans aucune ambiguïté, une intensification du travail. Celle-ci est le produit de plusieurs facteurs : la polyvalence (le vendeur est de plus en plus souvent tenu de travailler en caisse), la réduction des effectifs dédiés à la vente, la multiplication des périodes de promotion (qui augmentent d'autant les changements d'étiquettes, les contrôles de stocks, etc.), la multiplication des dispositifs destinés au confort de la clientèle (pré-soldes, cartes de fidélité) ou encore la responsabilisation des équipes

---

<sup>1</sup> GOLLAC Michel, VOLKOFF Serge, 1996, « Citius, Altius, Fortius, l'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114 : 54-67.

<sup>2</sup> Les approches en termes de « stress » puis de « souffrance » ont remis les études sur l'ennui dans le travail, LORIOU Marc, 2009, « Donner un sens de la plainte de fatigue au travail », *L'année sociologique*, 53, 2 : 459-485.

<sup>3</sup> Une analyse de l'ennui des agents de la RATP a été réalisée par Sophie Beauquier, BEAUQUIER Sophie, 2005, « Effets et enjeux des stratégies 'd'orientation client', le cas de deux entreprises de service », in Jean-Pierre Durand, Danièle Linhart, *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Toulouse, Octarès Editions : 108. Beauquier observe chez les agents dont la mission est l'accueil en gare des comportements similaires à ceux des vendeurs : ils se regroupent pour discuter.

<sup>4</sup> FRIEDMANN Georges, 1956, *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard.

<sup>5</sup> Voir par exemples ROY Donald, 2006, *Un sociologue à l'usine*, Paris, La Découverte.

devant le chiffre d'affaires. Les vendeurs ont donc plutôt tendance à se plaindre d'une surcharge de travail.

Mais dans le magasin étudié, le plus important des grands magasins parisiens, les vendeurs sont déchargés d'une partie des tâches de manutention. On peut donc y observer un phénomène commun à de nombreux secteurs professionnels concernés par l'accueil d'un client: des variations extrêmes de l'activité (d'une saison à une autre ou au sein même d'une journée) faisant alterner périodes de surcharge de travail et périodes de faible intensité. Dans ces moments de faible activité, l'ennui et l'attente jouent un rôle important, dont on peut faire l'hypothèse qu'il est commun à de nombreux travaux de l'accueil.

La journée de travail des vendeurs et des démonstrateurs du Bazar de l'Opéra d'un rayon de vêtements se partage en deux temps. Le premier temps concerne la préparation de la marchandise : le vendeur nettoie son stand, vérifie la disponibilité de ses articles (tailles, modèles, etc.), reçoit les nouveautés ou le réassortiment d'articles, range sa réserve et organise sa marchandise pour la rendre attrayante. Une fois ces travaux terminés (ils ne prennent parfois qu'une vingtaine de minutes s'il n'y a pas de nouveauté ou si peu d'articles ont été vendus la veille), le vendeur est tout entier disponible à l'accueil de ses clients. Il passe donc sa journée sur son stand, debout, à attendre ou à s'occuper du client lorsqu'il est présent.

Cette seconde partie de journée, où l'ennui peut s'installer, dévoile un aspect dissimulé par l'expression « relation de service » : le quotidien des travailleurs est certes constitué de la « relation » avec le client, mais il est aussi constitué de l'attente de cette relation. Or, ces moments occupent, lors de certaines périodes de l'année, une grande partie du temps de travail des vendeurs et contribuent, tout autant que la relation avec le client, à façonner leur rapport au travail. D'ailleurs, sur le rayon, l'encadrement contrôle autant la « relation » entre un vendeur et son client que les moments où le vendeur attend ces relations. L'objectif est de mobiliser les salariés afin que chaque minute passée sur le rayon soit une minute de « représentation ». Les corps doivent être « tenus » et ne doivent manifester aucun signe de relâchement (s'appuyer sur un meuble ou contre un mur pour soulager une jambe, bâiller). Lors des périodes creuses en termes de fréquentation de la clientèle (entre deux périodes de soldes, après une menace d'attentat dans le magasin voisin), chaque client compte et l'encadrement ne tolère aucun laisser aller : sans être en interaction directement avec un client (qu'il s'adresse directement à lui par des mots ou par un sourire), le vendeur reste partie prenante d'un système d'interaction dans lequel il est potentiellement mobilisable et, à ce titre, toujours tenu d'être mobilisé.



## 1.1. « SE TENIR » POUR SE RENDRE DISPONIBLE POUR LA CLIENTÈLE.

Mais qu'est-ce qu'être « disponible »? Pour le magasin qui emploie les vendeurs, être disponible c'est être, toujours, dans de « bonnes dispositions » pour accueillir un client. Ces « bonnes dispositions » attendues sont distillées au quotidien par l'entreprise à travers les remarques des managers qui « corrigent » les vendeurs (sur leur présentation, leur maintien) et les formations qu'elle dispense (« école de vente », « formation aux valeurs de l'entreprise »).

La station debout et droite constituerait par exemple un signe de disponibilité adressé au client. Mais il ne suffit pas de se tenir debout et droit, il faut aussi « se tenir » : masquer les signes de fatigue, réajuster sa coiffure si nécessaire, cacher tous les besoins qui se rappellent aux salariés le long de ses huit heures de travail (boire, se moucher, éternuer, etc.).

La notion de « tenue » définie par Goffman permet de comprendre pourquoi l'entreprise accorde une telle importance à l'apparence générale du salarié. Selon Goffman, la tenue est « ce que l'on exige d'une personne avant de lui faire confiance comme interactant constant, équilibré pour la communication et apte à agir de telle sorte que les autres puissent jouer sans danger leur rôle d'interactants à son égard<sup>6</sup> ». Aussi, d'après les attentes supposées de sa clientèle, le magasin détermine un minimum d'exigences sur l'allure et le maintien des salariés dans le magasin. Si la « tenue » du salarié est à ce point surveillée c'est qu'elle permet au magasin de délimiter les contours de la clientèle visée, de la valoriser et de la flatter car, d'une certaine manière, « on attend des employés qu'ils valorisent le statut du client<sup>7</sup> ». Aussi, la disponibilité des salariés à l'égard des clients permet de revendiquer un certain « niveau de service » et de s'adresser à une clientèle « haut de gamme ».

Or, le niveau d'exigence relatif à la « tenue » des vendeurs est constant, que les clients soient directement en contact avec les vendeurs ou qu'ils ne fassent que les apercevoir de loin. Il n'est pas question que les souris dansent, sous prétexte que les chats sont partis.

---

<sup>6</sup> GOFFMAN, 1974, *Les rites d'interaction*, Paris, Les Editions de minuit : 69.

<sup>7</sup> FORSETH Ulla, DAHL-JORGENSEN Carla, 2003, « Sur la ligne de feu : transformation du travail relationnel dans un centre commercial et une banque en Norvège », *Travailler*, 9 :79.

## 1.2. « SAVOIR S'EMMERDER ».

La plainte de l'ennui dans le travail est omniprésente dans les propos tenus par les vendeurs. Dans « Les bonnes femmes<sup>8</sup> », Claude Chabrol conte les aventures de quatre vendeuses travaillant dans une boutique à Paris. Une scène du film vise à saisir leur vécu au travail. Elle alterne des plans sur les vendeuses en position d'attente (s'endormant progressivement sur leur comptoir), et des plans répétés sur une pendule dont l'aiguille semble particulièrement immobile. Dans cette boutique, il filme un lieu de travail en insistant sur le temps qui passe (ou qui ne passe pas).

J'ai fréquemment entendu des plaisanteries à ce sujet. Sébastien fit la remarque suivante en observant qu'un « nouveau » avait l'air particulièrement abattu après sa première journée de travail :

« [Il prend une intonation propre aux spots publicitaires] Ah ouais, tu croyais que les vingt minutes d'attente du bus étaient les plus longues de ta vie ? Et bien t'as rien vu coco. Viens sur notre étage passer la journée à bosser.... » [Sébastien, démonstrateur, 29 ans, Diplôme des techniciens des métiers du spectacle].

Ce même Sébastien me dira aussi au détour d'une conversation avec un collègue du stand voisin : « C'est ça aussi le job de vendeur, savoir s'emmerder.... ». Dans ses propos, l'attente et l'ennui apparaissent comme deux « conditions de travail ». Sébastien présente d'ailleurs la résistance à l'ennui comme une quasi compétence : le vendeur « doit » « savoir s'emmerder ». C'est aussi ce qu'indiquent les propos tenus par Grégory à mon attention lors d'une journée de travail où les clients se faisaient rares :

« C'est long hein... En plus y a des clients aujourd'hui, je te dis pas... En fait la vente c'est vraiment un travail sur soi... Quand t'es dans un bureau, bon, t'as des dossiers à saisir, un truc à faire. Quand tu l'as fait, tu l'as fait, tu sais où tu en es... Alors que là, c'est l'attente, tu vois pas où tu en es, c'est vraiment un travail sur soi » [Grégory, 29 ans, vendeur maison, BTS vente]

Pourtant, selon Mourad, l'attente dans un grand magasin est moins pénible que l'attente dans une boutique :

« Ça c'est vraiment le côté positif [du grand magasin], qu'il y a tout le temps du monde donc y a toujours quelque chose à faire. Tandis qu'en boutique quand t'as fini de cleaner [nettoyer] ta réserve, ton floor [terme indigène signifiant la surface de vente, principalement utilisé dans les grandes surfaces spécialisées] ben tu te tournes les pouces, enfin t'attends le client et c'est pas facile quoi. D'où l'importance d'avoir une bonne équipe pour pouvoir décompresser ... » [Mourad, 27 ans, démonstrateur au Bazar de l'Opéra, Licence STAPS].

---

<sup>8</sup> Les bonnes femmes, 1960.

En plus de varier selon les magasins, la pénibilité de l'attente varie aussi avec les périodes de l'année. Certaines périodes sont connues pour leur « calme », comme le mois de février (lors duquel les propos ci-dessus furent recueillis) ou le mois d'août. L'affluence en clients varie également du simple au double selon les moments de la journée, comme le faisait remarquer Mac Lean dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle dans une enquête par observation participante dans un grand magasin<sup>9</sup>.

Quand les clients se font réellement rares, les vendeurs en viennent à s'interroger sur l'utilité de leur présence. Ils s'agacent de travailler lorsque le magasin est ouvert tardivement ou un jour férié et que peu de clients se présentent à ses portes :

« L'ennui c'est vraiment le truc que je trouve le plus insupportable. Le pire je pense c'est quand je me suis retrouvée aux sous-vêtements masculins au Miroir Doré, les premiers dimanches de décembre. Il n'y avait rien à faire, on ne servait vraiment à rien. Enfin, c'est [l'ouverture des magasins le dimanche] vraiment, une exigence du magasin, il y a des démonstratrices et des démonstrateurs mais ça ne sert à rien. Le matin, ça ne sert vraiment à rien, ça sert à remettre un peu en ordre le rayon après le samedi » [*Patricia, 24 ans, démonstratrice au Miroir Doré, Master sciences sociales*].

Le travail ne cesse pourtant d'être fatigant : même sans clients le personnel est tenu de rester debout et disponible pour les accueillir. Les vendeurs se plaignent alors d'une « mauvaise fatigue » qui s'oppose à la « bonne fatigue », provoquée par une activité librement décidée, souvent associée à une pratique en pleine nature et en extérieur<sup>10</sup>. Etre « enfermé » dans un sous-sol baigné d'une lumière artificielle, devoir attendre debout, piétiner pendant des heures, pendant que tout le monde profite de son temps de loisir (le dimanche, le samedi et le soir), tout cela nourrit les plaintes des vendeurs.

Certains en viennent à se plaindre du « vide » de leur travail, estimant même qu'il dégrade leur estime d'eux-mêmes.

« J'ai trop honte, je fous rien en ce moment. Y a rien à faire, je suis assise là. Putain mais si on est filmé je sais pas ce qu'ils disent.... » [*Halima, vendeuse, 29 ans, BTS merchandising*].

Cet agacement est surtout aigu chez les vendeurs en situation de déclassement : vendeurs fraîchement sortis de leurs études, confrontés à un marché du travail peu favorable et qui se lancent faute de mieux dans la vente. Les journées passées à attendre qu'elles se terminent sonnent, pour ces vendeurs, comme une perte de temps devant leur projet de rebondir vers un secteur professionnel plus valorisant. Céline par exemple,

---

<sup>9</sup> Annie Mac Lean rappelle ces différences de fréquentation et pointe la sous fréquentation du matin : «How well i remember my first serve there! The people were slow in coming that morning; in fact they were every morning. We scarcely ever had any business worth mentioning till eleven o'clock, and the greatest rush came about six». MAC LEAN Annie Marion, 1899, « Two weeks in department stores », *American Journal of Sociology*, 4, 6: 726.

<sup>10</sup> LORIOU Marc, 2009, *op.cit.*, 472.

titulaire d'un Master de droit et vendeuse de cadres m'explique qu'elle devient folle à « ne rien faire » :

« Je range mon stand, je nettoie les cadres. Bon, ça, ça m'occupe une demi-heure mais je fais quoi le reste du temps ? Il n'y a pas de client. A la rigueur toi tu replies ce que les clients ont déplié [*je suis démonstrateur sur le stand Hurlevent au moment de cette discussion*] » [*Céline, démonstratrice, 27 ans, Master de droit*].

J'ai entendu le même type de plainte chez une démonstratrice à la recherche d'un emploi de photographe. Elle plaisantait régulièrement sur le fait de « tourner comme un lion en cage ».

Il est intéressant de constater que cette crainte de l'ennui motive, chez certains vendeurs travaillant chez H&M (type de commerce très concerné par une intensification du travail), un rejet catégorique de l'idée de travailler dans des grands magasins, même s'ils pourraient y effectuer plus de « vente ».

« Carole : Moi j'aime le rythme, t'attends pas, tu as toujours quelque chose à faire, c'est pas comme dans une boutique....

*Tu préfères bosser chez H&M plutôt que dans un grand magasin par exemple?*

Carole et Jennifer [*ensemble*] : Ah oui hein...

Jennifer : Tu restes pas là à plier le même pull toute la journée.

Carole : [*Rire*]. Ah mon dieu, oui je vois bien... C'est crevant ici mais les journées passent vite... Parce que moi rester plantée et attendre le client, c'est pas trop mon truc quoi » [*Jennifer, 34 ans, DEUG de sociologie ; Carole, 28 ans, Bac pro commerce ; vendeuses chez H&M*]

Jennifer et Carole redoutent l'ennui qui guette les vendeurs des grands magasins. A leurs yeux, l'intensité du travail constitue autant une contrainte lourde qu'une garantie contre l'ennui et l'attente.

Ces quelques remarques sur l'ennui ne doivent pas faire oublier que la vente en magasin est un travail intense<sup>11</sup>. Elles rappellent seulement qu'entre deux pics d'activité, les vendeurs doivent composer avec des périodes parfois longues de sous-activité. Et l'on mesure, avec les propos de ces vendeuses de chez H&M, à quel point celle-ci est redoutée des vendeurs.

---

<sup>11</sup> Dans la vente et dans l'ensemble des services. Guillaume Tiffon montre ainsi une « réduction de la porosité des temps de travail », une tendance à l'intensification du travail par la chasse aux temps morts, TIFFON Guillaume, 2009, *La création de valeur par le client, de la marchandise service à la théorie du sur-travail*, Thèse pour le doctorat de sociologie, Université d'Evry-Val d'Essonne : 91.

### 1.3. TRAVAILLER DEBOUT : « CAN I POSSIBLY STAND UP ALL DAY ?<sup>12</sup>

L'attente semble pénible car elle est conjuguée à une autre condition de travail : la station debout. Cette contrainte est redoublée par l'obligation de se montrer « actif » dans un contexte qui n'offre, en certaines périodes, que peu de tâches à exécuter. Pour « faire face », les vendeurs ont recours à des techniques qui seront détaillées ici.

Dans un manuel prodiguant des conseils aux vendeurs, Jacqueline Valentin remarque que ces derniers doivent prioritairement soigner leurs pieds pour éviter que ne s'installent cors et durillons<sup>13</sup>. Ce conseil fait sens après les premières heures de travail lors desquelles l'obligation de rester debout se transforme rapidement en une véritable condition de travail<sup>14</sup>.

Que ce soit en situation d'entretien ou d'observation participante, de nombreux vendeurs m'ont rappelé à quel point la station debout marquait leurs corps. Pour la plupart, l'obligation de rester debout a fait des premiers mois de travail une épreuve de force :

« Je suis allée à l'homme [*dans le magasin homme*], la première fois travailler, c'était super fatiguant, je ne voulais plus, plus travailler ici... J'ai commencé à neuf heure et demie, j'ai fini à quinze heures, je suis descendue pour prendre le RER, je me suis mise à pleurer tellement j'étais fatiguée, tellement j'avais mal aux pieds» [*Myriam, démonstratrice, 26 ans, baccalauréat*].

En changeant de poste (de caissier à vendeur) et en écoutant les expériences de mes collègues ayant suivi le même parcours dans l'entreprise, j'ai constaté les exigences de la station debout. Le passage de la station assise à la station debout transforme les termes de « l'attente »<sup>15</sup> : la fatigue et les douleurs dans les jambes allongent subjectivement la durée du temps travaillé. Cette contrainte pèse sur les vendeurs car elle modifie leur rapport au travail. Elle bouleverse leur résistance physique, leur perception du temps (« qui ne passe pas »). La fatigue est en effet redoublée par la situation d'ennui qui naît du travail : l'impression de rester debout « pour rien », de ne

---

<sup>12</sup> C'est ce que se demandait Annie Mac Lean au début de son premier jour d'observation participante dans un grand magasin, question. MAC LEAN Annie Marion, 1899, « Two weeks in department stores », *American Journal of Sociology*, 4, 6: 726.

<sup>13</sup> VALENTIN Jacqueline, 1986, *Vendre en magasin*, Paris, Editions Casteilla : 9.

<sup>14</sup> Guignon et Hamon-Cholet montrent qu'en 1998, 76% des employés de commerce déclaraient « rester longtemps debout », GUIGNON Nicole, HAMON-CHOLET Sylvie, 2003, « Au contact avec le public, des conditions de travail particulières », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, 9.3 : 6. Cette impératif est depuis toujours un des premiers motifs de mécontentement des vendeurs, HOLCOMBE, *op.cit.*, p 110.

<sup>15</sup> Le travail de caissier dans les grands magasins est également un travail d'attente, mais il se fait assis.

« voir personne », de « travailler dans le vide » durcit un peu plus les effets physiques du travail debout.

Les douleurs qui naissent du travail debout sont l'objet de plaisanteries avec les « nouveaux ». Sans cesser d'être condamnée comme une « souffrance inutile<sup>16</sup> », la station debout est finalement vue comme une sorte de bizutage, un passage obligé, une difficulté au contact de laquelle on doit s'endurcir. Mais « on finit par s'y faire » me disaient mes collègues, attentifs à mes plaintes répétées. Certains même, en viennent à considérer qu'elle est justifiée. En effet, les vendeurs reprennent souvent à leur compte cette règle. Ils estiment que la station assise est incompatible avec « l'image de service<sup>17</sup> ». Elle est même valorisée, lorsqu'elle permet de se distinguer des caissières et de leur travail, travail immobile et enfermé, dont ils plaignent le quotidien. La contrainte de cette imposition coûteuse du travail assis est expliquée par Marlène Benquet. Selon l'auteure, conjuguée à une prescription précise du travail, l'immobilité et l'exposition permanente du corps des salariés identifient le travail des caissières au bas de l'échelle<sup>18</sup>.

Mais, même si elle permet de se distinguer d'autres travailleurs considérés comme moins bien lotis, la station debout reste une difficulté qui apparaît dans les propos de Margot. Celle-ci plaint ses collègues, tenues de rester toute la journée debout. Pour sa part, elle peut profiter de moments de répit en raison de la nature des produits vendus, des canapés :

« Tout ce qui est meuble, canapé, en plus t'es assise, t'es pas debout euh... Moi je suis toujours assise avec les clients, t'es assise dans le canapé, tu n'es debout que quand tu n'as pas de client. Sinon tu es dans le canapé puis au bureau, tu papotes avec le client pour prendre la commande. Mais moi je ne suis pas debout du tout toute la journée.

*Et si c'était le cas ?*

Si c'était le cas, je l'ai déjà fait certaines journées, pour moi ce serait très pénible. J'ai des collègues qui sont debout toute la journée. Ben Eve, elle t'en parlera parce que c'est son cas, c'est euh... épuisant. Moi je rentre en bus le soir avec une fille qui travaille à ce que l'on appelle la « nouveauté ». Elle est debout du matin au soir. Et là, c'est euh... Elles ont des gros problèmes de colonne vertébrale, de pieds, de jambes. Je pense qu'il y a aussi une histoire d'habitude. Parce que j'ai vendu pendant un mois au retour d'Espagne pour un fabricant de décors de Noël et là j'étais debout du matin au soir et j'étais morte. Et les vendeuses me disaient que c'est une question d'habitude alors que toi quand tu commences, tu te dis 'je n'y

---

<sup>16</sup> MESSING Karen, RANDOIN Maude, TISSOT France, RAIL Geneviève, FORTIN Sylvie, 2004, « La souffrance inutile: la posture debout statique dans les emplois de service » *Travail, Genre et Sociétés*, 12 : 77-104.

<sup>17</sup> *Ibid*, p 92.

<sup>18</sup> BENQUET Marlène, 2011, *op.cit.*, p 75.

arriverai jamais' » [*Margot, vendeuse maison aux Grandes Arcades, 57 ans*].

La pénibilité de cette posture varie selon que le vendeur peut ou non s'aménager des situations de repos. La probabilité de souffrir augmente si l'on est dans une configuration telle que l'on doit rester debout sans pouvoir s'asseoir et sans être mobile<sup>19</sup>.

#### **1.4. QUELQUES TECHNIQUES PERMETTANT DE CONTOURNER LA RÈGLE.**

Certaines situations permettent de se reposer<sup>20</sup>. Elles sont de plusieurs ordres : certaines sont conformes aux prescriptions de l'organisation du travail, d'autres sont « aménagées » par les vendeurs.

Constat banal mais nécessaire, la situation la plus légitime où il est permis de s'asseoir est la pause. La salle de pause, placée au milieu de l'étage observé, couvre environ douze mètres carrés. Il y fait très chaud puisqu'elle n'est pas climatisée. Trois tables et quelques chaises y sont disposées ainsi que deux distributeurs de boissons chaudes et de barres chocolatées. Les « quelques chaises » sont d'une grande importance. Lorsque l'affluence est faible, elles permettent de satisfaire tout le monde. Mais il arrive que le nombre de personnes présentes dépasse le nombre de chaises en place. Alors, chacun manifeste sa fatigue : certains vendeurs soufflent bruyamment pour témoigner de leur fatigue et de leur besoin de repos, d'autres regardent avec insistance le propriétaire de la chaise en le jalosant des yeux. La privation d'une chaise, au moment où elle est vue comme un dû (le terme de « pause » le signale), est mal vécue par les vendeurs. Une pause passée debout est souvent assimilée à une « pause ratée ». Dans la salle de pause (dans les « coulisses<sup>21</sup> »), on peut se relâcher : les corps glissent des chaises, les bouchent baillent. La pause est autant physique (on repose les corps que l'on réajuste parfois en donnant une touche de maquillage) que subjective (on fait retomber la pression en racontant un moment que l'on vient de passer avec un client).

Un autre exemple témoigne de ce besoin impératif de se relâcher. Dans son effort pour soigner l'image du magasin, la direction a tenté d'empêcher les salariés de

---

<sup>19</sup> *Ibid*, p 80.

<sup>20</sup> Notons que la possibilité de s'asseoir pour les employés de commerce est autorisée juridiquement par la « loi des sièges » de 1900 qui impose aux directeurs de magasins de mettre à la disposition des vendeuses des sièges sur le rayon. Dans le grand magasin où j'ai travaillé, ces sièges étaient des poubelles recouvertes d'une mousse grise. Elles étaient en nombre réduit, une derrière chaque caisse réservée aux vendeurs (donc en tout et pour tout quatre par rayon).

<sup>21</sup> GOFFMAN, 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne*, Tome 1 : *La présentation de soi*, Paris, Les Editions de Minuit : 110.

stationner devant les sorties du magasin empruntées par les clients. Beaucoup de salariés viennent s'y asseoir quelques minutes et fumer une cigarette sur leur temps de pause. Le personnel de sécurité a été chargé de déplacer les salariés qui s'asseyaient sur les marches devant le magasin. La fronde des employés contre cette mesure fut latente et silencieuse, se manifestant seulement par une insubordination permanente aux ordres du personnel de sécurité. Cette résistance témoigne de l'importance que revêt le fait de s'asseoir quelques minutes lorsque l'on y est autorisé. Mais elle laisse aussi entrevoir les efforts répétés des magasins pour réduire la taille des coulisses accessibles aux salariés : le vendeur, quelles que soient les circonstances, est de plus en plus tenu d'être le « représentant » de son magasin<sup>22</sup>.

Les vendeurs comptent aussi sur d'autres situations où ils peuvent s'asseoir. L'usage de l'ordinateur par exemple, pour consulter une taille ou faire un réassortiment de produits, permet de s'asseoir derrière le bureau des responsables. Toutes les tâches nécessitant l'écrit engagent aussi une position assise. Le vendeur s'assoit lorsqu'il remplit des cartons « d'ouverture de carte<sup>23</sup> », lorsqu'il remplit les papiers liés à la gestion de la caisse, lorsqu'il prépare des étiquettes. Ce sont donc des tâches administratives qui permettent aux vendeurs de souffler quelques minutes.

D'autres, comme Laurent, disent en passer par des solutions discrètes pour reposer leurs jambes quelques minutes :

« Mais travailler debout c'est vrai que c'est chiant, c'est extrêmement fatigant, concrètement, pour tenir je m'absente... je prétends aller aux toilettes et je m'assois, pendant cinq minutes et je retourne travailler. Au bout d'un moment on finit par s'habituer mais ce qui reste, c'est que si tu as dix secondes où tu peux être assis, ben tu t'assois et ces secondes-là sont très précieuses... Moi je sais que je fais aussi des micro-siestes. Je me cale sur les chiottes, je mets mon téléphone à vibrer dans les dix minutes qui suivent et dix minutes plus tard j'ai mon téléphone qui me réveille. Ce n'est pas grand-chose mais c'est nécessaire<sup>24</sup> » [Laurent, vendeur au Bazar de l'Opéra, rayon livres, 32 ans, Master LLCE].

---

<sup>22</sup> On observe cette exigence dans le documentaire de Julie Bertuccelli sur les grands magasins où les ressources humaines avertissent les nouveaux vendeurs (en l'occurrence les nouvelles vendeuses) qu'en tout lieu, même dans le métro, elles sont considérées comme les ambassadrices du magasin. En conséquence, on attend d'elles une extrême précaution dans les choses dites et dans les manières de se tenir en ces occasions. BERTUCCELLI Julie, 1999, *Bienvenue au grand magasin*, Arte Amip, Centre Audiovisuel de Paris.

<sup>23</sup> Les vendeurs doivent « placer » des cartes auprès des clients c'est-à-dire inviter les clients à acheter une carte de paiement et de crédit propre au magasin. Concrètement, le vendeur donne un « coupon » où figure son nom et son numéro de pointage au client qu'il a réussi à convaincre. Le client le donne ensuite au service financier qui réalise sa carte. L'entreprise mesure les performances du salarié en collectant les cartons d'invitation préparés par le salarié qui ont servi à l'ouverture d'une carte. Cet aspect du travail sera développé dans le chapitre 11.

<sup>24</sup> Dupuy remarque également que les vendeurs n'ont parfois pas d'autres solutions que de se reposer « en cachette », DUPUY M., 1965, « Le travail dans un 'grand magasin' », *Economie et humanisme*, 164 : 73.



Sans en passer par des solutions aussi radicales, les vendeurs profitent parfois des relations proches qui peuvent s'installer avec leurs responsables. La pression tombe parfois avec le temps : une fois les responsables connus, les contours du travail attendus compris, les vendeurs s'arrangent ou coopèrent entre eux pour se permettre des pauses. C'est ce qu'indique Pauline:

« Au début j'avais mal aux jambes, mais vraiment mal, affreux, affreux... et euh, mon collègue de l'époque m'avait dit 'tu vas voir tu vas t'habituer' mais j'avais mal un truc de malade hein, les mollets, derrière les genoux... En plus au début on est toujours carré dans un boulot, donc je m'asseyais jamais... j'étais obligée de poser mes jambes les unes après les autres en m'appuyant sur un meuble parce que j'avais mal quoi... Bon maintenant souvent je m'assois...

*Mais au début tu restais toujours debout ?*

Ouais... Mais au fur et à mesure tu te détends, tu connais tes responsables, tes collègues, tu sais ce qui passe et ce qui ne passe pas... Voilà, ils sont quand même flexibles, ils peuvent pas nous imposer, moi je fais les amplitudes [*elle est présente sur l'ensemble de la journée*]. Je peux pas rester onze heures debout quoi » [*Pauline, vendeuse, 29 ans, DEUG d'anglais*].

Pauline semble indiquer que personne ne peut supporter de rester onze heures debout, pas même ses responsables. Elle profite donc des ajustements opérés par les managers dans leur gestion du personnel. Ces derniers tolèrent ces ajustements à condition qu'ils restent courts. Il ne s'agit pas de laisser un vendeur s'asseoir pendant une heure. Certains managers tolèrent que les vendeurs s'assoient quelques minutes lorsqu'aucun client n'est sur le rayon. De fait, comme le fait remarquer Pauline, les managers « ne peuvent pas imposer » aux vendeurs de rester debout toute la journée. Ils sont néanmoins loin d'appliquer la loi des sièges adoptée au début du XX<sup>ème</sup> siècle<sup>25</sup>. Cet écart à la règle apparaît dans les propos d'Hélène :

« Mais les vendeurs ils peuvent s'asseoir hein, ils ont le droit. Mais finalement ils s'assoient rarement. Moi ça ne me dérange pas qu'ils aillent s'asseoir cinq minutes en réserve » [*Hélène, manager de vente, 42 ans, DEUG d'histoire de l'art*]

Ils peuvent s'asseoir mais ils ne le font « que très rarement », car ils en sont dissuadés par la présence permanente de l'encadrement. Hélène tolère la station assise « en réserve », à l'abri du regard du client. On voit mal d'ailleurs comment elle pourrait refuser à ses vendeurs de s'asseoir au moment où ils réalisent des tâches de manutention (comme l'étiquetage). Mais cette remarque qui sonne comme une forme de générosité

---

<sup>25</sup> Le règlement interne du Bazar de l'Opéra indique à l'article 20 : « l'utilisation des sièges est autorisée dans la mesure où elle est compatible avec l'exécution du travail. Pour les vendeuses et vendeurs, elle est interdite pour accueillir ou renseigner les clients, et pendant tout le déroulement de la vente ».

managériale (« moi ça ne me dérange pas qu'ils aillent s'asseoir cinq minutes en réserve »), révèle l'attente de l'encadrement à l'égard des vendeurs : la règle est la station debout devant les clients. Héléna cautionne des mini-pauses, mais elle ne cautionne pas le fait de s'asseoir devant les clients. Comme Pauline le suggère ci-dessus, les managers laissent passer certains écarts à la règle. Mais il faut pour cela jouer d'une inscription ancienne et durable sur le rayon : il faut bâtir une relation de confiance avec son responsable, connaître ses limites, etc. Les vendeurs non titulaires sont donc quasiment exclus de ces petites pauses. Par ailleurs, ces aménagements ne sont possibles qu'avec l'encadrement de proximité, celui justement avec lequel le vendeur peut bâtir une relation de confiance durable. Ils ne le sont pas avec les encadrants d'un niveau supérieur qui circulent fréquemment dans le rayon. C'est ce qu'indique la situation rapportée par Geoffroy :

« On était samedi tu vois, fin de semaine, fin de journée, j'ai bouffé du client toute la journée, je suis rincé quoi. Il doit être six heures et demie. Je commence à m'appuyer sur une table et je commence à bailler, discrètement avec la main quand même. Et là y a [*la responsable d'exploitation*] qui passe... et elle m'a vue quoi. Elle me dit 'alors vous êtes fatigué ?' Je lui réponds que oui, que ça été une dure journée... et elle me dit 'ah oui, bah allez voir le client qui est tout seul derrière, ça vous réveillera...'. Et elle me plante comme ça... devant tout le monde » [*Geoffroy, vendeur maison, 36 ans, BEP vente*].

Les responsables « des bureaux » circulent régulièrement dans les rayons, seuls ou avec le directeur de l'étage. Ils exercent, grâce à ces venues sur les rayons, un contrôle sur les vendeurs, mais aussi sur les encadrants de proximité. Nettement moins proches des vendeurs que ne peuvent l'être les managers, ils viennent restreindre les possibilités de repos des vendeurs. Et le fait d'être vu assis par ces responsables est vécu comme une véritable erreur :

« Je m'assois une seconde par jour et faut que ce soit au moment où elle [*cette même responsable d'exploitation*] passe ici... » [*Sébastien, Journal de terrain, 27 mars 2008*].

La station debout est donc bel et bien une règle que les vendeurs doivent respecter. S'asseoir devant les clients est quasiment considéré comme une faute, un manque de motivation ou pire, un manque de « dynamisme ». Le travail debout est une posture qui participe du travail de la vente. L'extrait du journal de terrain suivant vient le confirmer :

Après quelques mois d'absence sur le terrain je reviens travailler comme stagiaire aux côtés de Sébastien. Un responsable du rayon voisin me voit et me demande ce que je viens « faire ici ». C'est Sébastien qui prend la parole pour justifier ma présence indiquant que je fais un « stage sur la vente, pour

voir un peu comment on fait le boulot ». Après un sourire bienveillant, ce responsable qui est assez proche de Sébastien me lance : « Mais tu commences mal » indiquant que ma posture demi assise est inappropriée au travail. [*Journal de terrain, 12 février 2008*].

## **1.5. GÉRER L'ATTENTE EN GÉRANT SON TEMPS.**

Des travaux ont montré que la capacité de contrôler son temps de travail était un critère décisif dans l'appréciation du travail<sup>26</sup>. Elle l'est encore plus pour les vendeurs qui sont concernés par un certain rapport au temps et à l'attente. Ainsi, la mainmise sur son temps *au* travail (il est plus rare que les vendeurs aient la mainmise sur leur temps *de* travail<sup>27</sup>) est un enjeu central pour les vendeurs.

Cette gestion du temps passe par la possibilité de décider de son « heure de table » (celle où les vendeurs déjeunent et qui varie régulièrement au Bazar de l'Opéra). Décider de son heure de table, c'est s'assurer une partition favorable de la journée de travail. Une partition équilibrée ferait « passer le temps plus vite » alors qu'une partition inégale conduirait à transformer l'après-midi en une seconde journée. En conséquence, les vendeurs jouent des coudes pour bénéficier de l'heure de table la plus avantageuse. Tout comme une pause ratée, c'est-à-dire sans chaise, une mauvaise heure de table (trop tôt) peut « gâcher » une journée.

La découverte de l' « heure de table », déterminée par les managers, était ainsi un moment tout à fait particulier sur le rayon dans la mesure où il pouvait nuire durablement au moral des vendeurs. Le fait d'apprendre que je déjeunais à douze heure trente, alors que je commençais à peine de travailler et que je terminais à dix-neuf heure trente, m'a souvent conduit à redouter l'après-midi qui m'attendait. Les personnels les moins intégrés dans l'entreprise sont les plus sujets à des heures de déjeuner peu appropriées : les « renforts » doivent ainsi toujours déjeuner à douze heure trente, l'heure la plus redoutée. Les vendeurs à temps complet sont eux plus en mesure de négocier, l'ancienneté aidant à installer des « petites habitudes » souvent jalousement gardées. Ils parviennent à obtenir de leur responsable des heures de pause plus avantageuses.

La distribution des heures de table respecte la hiérarchie informelle du rayon : les moins intégrés reçoivent l'heure de déjeuner la plus défavorable et sont les plus exposés

---

<sup>26</sup> Voir par exemple VAN KLAVAREN Maarten, SALVERDA Wiemer, TIJDENS Kea, 2009, « L'emploi dans le commerce de détail au Pays Bas : bas salaires et modération salariale », *Revue internationale du travail*, 148, 4. : 451-481.

<sup>27</sup> Avoir son mot à dire sur ses horaires (obtenir un jour de congés, obtenir des heures supplémentaires, décider volontairement un temps partiel et des jours chômés) produirait un rapport au travail plus positif que lorsque les horaires sont imposés.

à l'ennui. Néanmoins, avec l'élargissement des horaires d'ouverture du magasin et la diversification des emplois du temps des salariés qui en découle, les « petites habitudes » des vendeurs intégrés sont remises en question. La certitude de déjeuner à treize heures par exemple, un de ces petits aménagements gagnés avec le temps contre le temps, est bousculée.

Les vendeurs contrôlent également l'influence du temps sur le travail en procédant à une gestion des tâches qui rappelle celle observée par Donald Roy chez les ouvriers. Roy montre que les ouvriers ont le « soucis d'éviter l'ennui au travail<sup>28</sup> ». Cela nourrit un ensemble de « rites » ou usages dans l'atelier<sup>29</sup>. Les vendeurs allongent ou réduisent la durée de certaines tâches suivant l'affluence des clients. Lors de grande affluence, peu de vendeurs ont l'occasion de s'ennuyer, les clients les rappellent en permanence à leur tâche. En revanche, lorsque les clients se font rares, les vendeurs gèrent avec parcimonie leurs tâches. Ils élaborent un programme de travail pour faire durer leur activité, comme l'indiquent le refus poli d'un vendeur que je me proposais d'aider et les propos de Sébastien :

« Non ça va, j'ai que ça à faire. En plus, si je le [travail] partage, dans cinq minutes c'est fait et après j'ai rien à faire et j'ai franchement pas envie [*il rit*] » [*Selim, vendeur au Bazar de l'Opéra, 27 ans*]

« Bon bah il est treize heures trente, j'ai rangé mon stand, fait mon réassort, tiré mon chiffre [*d'affaires*] et voilà j'ai plus rien à faire et il me reste six heures à bosser... et faut pas compter sur les clients pour venir nous occuper. Ça va être long je te le dis » [*Sébastien, démonstrateur, 29 ans*].

Toutes les catégories de personnel se plaignent de cette contrainte temporelle. J'entendais régulièrement dans le rayon, des plaintes comme « c'est long... », « ça n'en finit pas... ». Les managers, les vendeurs, les démonstrateurs, les responsables de rayon, pestent contre « ce temps qui ne passe pas ». Le temps semble même s'étirer lors de la dernière heure de travail, entre dix-neuf heures et vingt heures. A dix-neuf heures quarante-cinq, un message invite les clients à se diriger vers les caisses. Durant les quelques minutes qui précèdent la fermeture, les vendeurs s'emploient à ne pas entrer en relation avec un client. Ils essaient, dans la mesure du possible, d'expédier les affaires courantes (fermer la caisse, remplir les papiers de fermeture, déposer le fond de caisse au coffre), avant qu'une mélodie de quelques secondes signale au personnel qu'il est vingt heures. Cela leur permet de quitter le rayon dès que la mélodie retentit. Pas une seconde n'est perdue, tous détalent des rayons vers les vestiaires comme pour mieux

---

<sup>28</sup> FOURNIER Pierre, 1996, « Deux regards sur le travail ouvrier. A propos de Roy et Burawoy, 1945-1975 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 115 : 85.

<sup>29</sup> ROY Donald, 2006, *Un sociologue à l'usine*, Paris, La Découverte et plus particulièrement le chapitre 5 « La banane ».

interrompre une « longue journée » (compliquant au passage le sort des caissières qui doivent alors s'occuper des derniers clients).

## 1.6. « FAIRE DYNAMIQUE ».

Le travail des vendeurs est exigeant car il alterne périodes de forte sollicitation et moments de faible activité. Mais même dans ces moments, le vendeur doit manifester sa « disponibilité » et cela suppose de se montrer dynamique et « en mouvement ».

Dans la vente et dans de nombreux travaux peu qualifiés, le dynamisme est considéré comme une valeur cardinale<sup>30</sup>. Or, en l'absence de client, le travail quotidien au Bazar de l'Opéra, offre peu de possibilités de se montrer actif et « dynamique ». Les vendeurs sont confrontés à un paradoxe : toujours être disponible pour le client mais ne jamais s'offrir à la vue du client et du manager dans une situation oisive<sup>31</sup>. On mesure la difficulté de résoudre cette équation à la lecture d'une situation rencontrée par Geoffroy :

Geoffroy se plaint de ne pas avoir de tâche précise à faire ou de secteur spécifique sur lequel il serait affecté. « Je préférerais n'importe quoi à ça, je vais à droite à gauche et du coup on me demande n'importe quoi... ». En effet, la responsable de rayon l'interpelle à plusieurs reprises pour l'occuper, estimant que son comportement est inadmissible. Elle lui dira ainsi : « c'est pas possible ça, tu peux pas tourner sans rien faire » [*Journal de terrain, 18 juin 2008*].

Cet impératif nécessite de rester debout (s'asseoir équivaut à avouer son manque de dynamisme), et de se maintenir en mouvement. Ma responsable de vente considère ainsi la « mobilité » du vendeur comme essentielle. Elle m'en fait part lors d'une analyse de vente (le contrôle, par les managers, de l'interaction entre le vendeur et un client):

« Tu vois, t'étais plus à l'aise avec les clients parce que tu étais mobile, tu naviguais dans le rayon. Là t'es repérable, les clients ont plus envie de te voir. En plus en bougeant comme ça tu les croises, c'est plus facile de les aborder. Bon tu vois, faut pas rester planté comme ça ! »

---

<sup>30</sup> Dans un ouvrage visant à améliorer la formation des vendeurs, Gabrielle Le Blanc considère le dynamisme comme un « facteur personnel de réussite des vendeurs »: LE BLANC Gabrielle, 1971, *op.cit.*, p 123. Lancaster explique dans les termes suivants la nécessité de paraître dynamique: «workers were instructed to 'look busy' in order to maintain the ethos of a successful establishment» (les travailleurs se voyaient demander d'avoir l'air occupé pour conserver l'image d'un magasin prospère). LANCASTER Bill, 1995, *op.cit.*, p 135.

<sup>31</sup> FORSETH, DAHL-JORGENSEN, *op.cit.*, p 83. Paradoxe qui rappelle celui auquel sont confrontés les « doormen » qui stationnent devant certains immeubles New-Yorkais et qui doivent toujours attendre mais toujours faire comme s'ils étaient « busy ». Voir BEARMAN Peter, 2005, *Doormen*, Chicago, The University of Chicago Press: 5.

Elle indique la nécessité de rester debout mais aussi celle de se mouvoir dans le rayon et de ne pas rester figé. Selon Ulla Forseth et Carla Dahl-Jorgensen, en demandant aux salariés de ne pas « paraître inoccupés », les entreprises des services cherchent à « donner une bonne impression<sup>32</sup> » à destination de la clientèle.

Aussi, les vendeurs manifestent, en direction de leur encadrement, des signes de dynamisme. Ils rangent leur stand (lorsqu'ils sont chargés d'en gérer un), plient, déplient, replient à nouveau des articles déposés sur leurs présentoirs. Ils réajustent des articles tombés de leur cintre ou feignent de remettre les cintres correctement sur les portants (cette action devient presque un réflexe : les vendeurs et les démonstrateurs accompagnent leurs déplacements de gestes sur les portants). Ils se saisissent du moindre article déplié par un client pour le remettre en place ou multiplient les allers et retours en réserve pour faire le « réassort ». Ils se déplacent également avec énergie sur le rayon. Les vendeurs du rayon sont ainsi « toujours pressés », comme me le rappelle une personne âgée qui peine à suivre un de mes collègues. Au nom de cette nécessité du « dynamisme », les vendeurs feignent l'urgence dans leur relation avec le client alors qu'ils doivent composer, par ailleurs, avec l'étirement du temps.

On notera que ce dynamisme ne répond pas qu'au seul respect des consignes de l'encadrement. Il répond aussi à la volonté de s'assurer de bonnes ventes<sup>33</sup>. Voici une des techniques utilisées par Charles :

« J'essaie de toujours d'être actif. Faut toujours essayer d'être actif. Tu déranges quelque chose pour le re-ranger. Défaire les mannequins, les refaire. Déjà comme ça le client il sait que c'est toi le vendeur. En faisant ça tu te fais remarquer. Et en plus, quand tu lâches ce que tu es en train de faire pour le conseiller, il prend ça comme une faveur. Il se dit ' je passe avant son travail' » [*Charles, démonstrateur, 30 ans, Niveau DEUG de lettres*].

Lorsqu'il fait semblant d'être occupé (Goffman parle de « semblant-de-travail<sup>34</sup> »), Charles cherche donc aussi à présenter son service comme une « faveur » accordée au client. Ce « maquillage du travail<sup>35</sup> » (qui passe par des tâches très précises : rangement,

---

<sup>32</sup> FORSETH Ulla, DAHL- JORGENSEN Carla, 2003, *op.cit.*, p 83.

<sup>33</sup> Ces remarques concernent surtout les « démonstrateurs » qui sont rétribués en partie à la hauteur de leur vente.

<sup>34</sup> GOFFMAN Erving, 1973, *op.cit.*, p 109. Voir également à ce sujet l'article de Christophe Brochier qui montre que dans les fast-food, les équipiers doivent toujours trouver une tâche à effectuer pour éviter de se montrer inoccupés devant un manager, ce dernier trouvant aussitôt une tâche peu agréable à effectuer, BROCHIER Christophe, 2001, « Des jeunes corvéables. L'organisation et la gestion du personnel dans un fast-food », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 138: 77.

<sup>35</sup> J'utilise ici une expression entendue dans un tout autre contexte. Je l'ai entendu à de nombreuses reprises dans un parc de divertissement où je travaillais comme accessoiriste à côté d'intermittents du spectacle. Entre les représentations, l'encadrement exigeait d'eux un travail d'entretien de leurs outils de travail, qu'ils n'appréciaient pas faire. Alors, au moment de commencer la période de transition entre deux spectacles la plupart disaient « bon c'est parti pour le maquillage ». « Maquiller » c'était faire semblant de travailler, réussir à trouver une tâche que l'on pouvait faire à demie et qui protégeait en cas

pliage) remplit également une fonction essentielle : contrôler la potentielle sujétion qui ne cesse de se faire sentir dans la relation de service. En pliant, en rangeant ou en préparant des papiers, le vendeur signale à son client qu'il n'est pas exclusivement présent pour lui, que son travail ne réduit pas à la seule réponse aux sollicitations de la clientèle. D'une certaine manière aussi, le maquillage du travail et le dynamisme avec lequel le vendeur conduit la relation, lui permettent d'imposer le registre de l'interaction. Or, on le sait depuis les travaux de William Foote Whyte<sup>36</sup> et de Everett Hughes<sup>37</sup>, cet enjeu du contrôle du travail (de sa qualité, de sa durée, etc.) est essentiel pour les deux participants à la relation. Le fait de se montrer « dynamique » est donc autant la réponse à une contrainte salariale qu'une solution permettant de tenir à distance la sujétion qui naît parfois de la relation de service.

## 1.7. LES SOLDES ET NOËL OU LE TRAVAIL ACCÉLÉRÉ.

Contrairement aux périodes de sous activité décrites ci-dessus, les périodes de promotion ou la période de Noël sont intenses. Tout est comme démultiplié : le volume de marchandises à gérer, à vendre, à remettre en place, le volume de clients, le niveau sonore de la musique, les sollicitations de la clientèle, ses exigences et son impatience, les pas effectués dans la journée, le « chiffre » à réaliser. Les premiers jours de soldes et les samedis de soldes exposent les vendeurs à un travail intense. Laurent me racontait par exemple la manière dont il était pris par mille requêtes lors du mois décembre, période où les clients fréquentent en masse le magasin :

*« La période de Noël est spéciale à tes yeux ?*

Elle est gérable mais infecte C'est terrible debout... Et t'as une personne qui te pose une question et t'en a une autre qui se met à ta droite en pensant que comme ton oreille droite est disponible, elle peut écouter... Ou tu as des gens qui pensent que n'étant avec personne tu es disponible mais tu peux aussi t'être déplacé parce qu'une autre t'a demandé un renseignement que tu es allé chercher loin du client. Donc euh voilà... tu ne vas pas forcément revenir au fond pour répondre à la question que la seconde personne t'a posée alors que sur ton rayon tes clients et ton client attendent. Ils ne comprennent pas non plus que tu ne puisses pas les accompagner. Tu dois rester dans ton secteur au maximum, donc tu les diriges vers ta collègue mais les gens regardent partout mais jamais au bon endroit et euh... ils

---

de contrôle de la hiérarchie. Je reprends ici cette expression, même si elle a été utilisée dans un contexte éloigné, parce qu'elle restitue au plus juste la nécessité de « trouver quelque chose à faire ».

<sup>36</sup> WHYTE Foote William, 1946, « When Workers and Customers Meet » in William F. Whyte (dir.), *Industry and Society*, New York, McGraw-Hill Book Company, Inc.: 123-146.

<sup>37</sup> HUGHES C. Everett, 1996, *Le regard sociologique*, Paris, EHESS.

prétendent ne jamais rien trouver à cause de ça » [*Laurent, vendeur maison au Bazar de l'Opéra, rayon livres, 32 ans, Master LLCE*].

Le mois de décembre est considéré comme le mois le plus difficile par l'ensemble du personnel du Bazar de l'Opéra. Les samedis et dimanches de décembre (travaillés), le volume des clients est tel qu'il est parfois difficile de circuler dans les rayons. Les clients, agacés par une telle cohue, s'en plaignent aux vendeurs. Ces périodes s'opposent donc très clairement à celles apathiques décrites ci-dessus. Elles mobilisent même une partie du personnel de « l'exploitation » (les secrétaires qui travaillent aux côtés du directeur de l'étage) qui vient aider les vendeurs sur les rayons. Je l'ai observé à deux reprises : les secrétaires de direction participent au rangement des bacs de soldes, réalisent quelques paquets cadeau et assurent l'animation commerciale du magasin en passant des annonces au micro. Cette aide n'étonne plus les vendeurs qui s'en félicitent (elles « mettent la main à la pâte, ça ne leur fait pas de mal ») tout en se disant conscients de l'objectif de la direction : montrer l'importance du moment des soldes et exiger une forte mobilisation<sup>38</sup>.

Lors de ces périodes de soldes, certaines procédures sont ajoutées : le Bazar de l'Opéra offre à certains clients la possibilité d'acheter les produits soldés avant les autres clients. Cela nécessite l'usage d'étiquettes discrètes, repérables seulement par les clients avertis, et d'expliquer aux autres clients pourquoi ils ne peuvent pas acheter la marchandise au prix indiqué. Mes observations indiquent que cette charge de travail supplémentaire ne coûte pas qu'aux vendeurs :

Lors d'un « point fixe », Patrice, RDV, explique la procédure à adopter pour les 5000 meilleurs clients qui peuvent, avant les soldes, mettre de côté des articles. Il s'agit d'une procédure administrative complexe, dont les contours sont mal définis. La procédure est détaillée dans plusieurs étapes lors desquelles il faut remplir un grand nombre de souches de documents. La démonstratrice de chez Body estime que 'la plupart des démos et des vendeurs de l'étage savent pas comment on fait un carnet d'achat' [*le carnet d'achat est une procédure d'encaissement qui permet au client de payer en une fois des produits acheté en divers lieux du magasin. Elle n'est connue que par les anciens vendeurs et les caissières*]. C'est pourtant sur cette procédure que l'opération '5000 meilleurs clients' repose : les vendeurs doivent mettre de côté les articles choisis en suivant les étapes d'encaissement du carnet d'achat. Aussi, même Patrice qui conduit la réunion en vient à nous dire que 'ça fait beaucoup de galère pour 5000 clients' » [*Journal de terrain, 18 juin 2008*].

Cette urgence des « soldes » se retrouve dans d'autres magasins, comme le magasin spécialisé dans le sport dans lequel travaille Grégoire :

---

<sup>38</sup> Mobilisation relevée par Sophie Bernard dans BERNARD Sophie, 2012, « La promotion interne dans la grande distribution : la fin d'un mythe ? », *Revue Française de Sociologie*, 53, 2 : 259-291.



« Il y a des périodes de l'année où c'est comme le métro à l'heure de pointe, il faut jouer des coudes pour circuler et, parfois, c'est possible que je mette vingt minutes pour aller de l'entrée aux toilettes. Même en disant aux gens 'je reviens', c'est chargé quoi. C'est éprouvant physiquement parce qu'on est très demandé, on n'arrive pas à finir deux phrases dans la journée et les gens nous attrapent par le bras, ils sont énervés parce qu'il y a du monde et eux aussi ça les énerve.

*Ils t'attrapent par le bras ?*

Ouais, ouais. Des fois on est euh... écartelé, 'non c'est moi qui est demandé d'abord...'. Non y a des jours où c'est la folie hein. Les samedis de décembre, c'est facile de toute façon si je dis pas de connerie, décembre janvier c'est au moins un tiers de ce qu'on fait dans l'année » [*Grégoire, vendeur dans un magasin spécialisé dans le sport, 28 ans, BTS conception de produits industriels*].

Il en vient à éprouver de la fatigue :

« Il y a des jours clairement j'en ai ras le bol du contact avec le client. Il y a des périodes où vraiment les gens me fatiguent... vraiment beaucoup et euh... les gens sont vraiment pas sympa, ça c'est souvent les périodes de Noël. A la fin décembre, on est sur les rotules, on n'en peut plus. On a envie de.... Y a des gens on les voit rentrer on a envie de les bouffer direct ».

. En somme, l'attente et l'ennui sont des conditions de travail avec lesquelles les vendeurs doivent composer et sont essentielles pour deux raisons principales. D'une part, elles mettent en avant le potentiel de sujétion contenu dans le travail et les efforts des travailleurs pour s'en protéger. D'autre part, on le verra, elles engagent une perception de soi, de sa performance au travail. En effet, s'ennuyer, s'épuiser dans l'attente, c'est aussi faire l'expérience de son échec (ne pas « faire son chiffre »), de l'absence de vente dans un travail où la rémunération varie avec la performance. Certes, la sous-charge du travail n'est qu'une des difficultés rencontrées par les vendeurs. Ils sont aussi engagés dans des situations difficiles, mobilisantes subjectivement et physiquement. Mais c'est justement cette alternance entre des moments apathiques et d'autres très sollicitants, qui fait de la vente en magasin un travail exigeant et proche d'autres travaux d'exécution.

## II. UNE « MACHINE À PLIER »

Les relations avec les clients font parfois du travail de la vente, un travail riche et varié. On verra que les vendeurs lui reconnaissent souvent cette qualité. Mais cette dimension relationnelle n'est qu'une dimension parmi d'autres. Le travail passe aussi par des tâches concrètes et répétitives<sup>39</sup> qui visent à maintenir la marchandise dans un état satisfaisant d'exposition. Notons que le volume des tâches de manutention augmente lorsque la taille du magasin diminue. La taille des grands magasins parisiens leur permet de disposer de personnel exclusivement dédié à la réalisation d'une tâche (recevoir la marchandise, la mettre en bannette et la déposer sur les rayons avant que les vendeurs ne la traitent). Dans les plus petits magasins, les vendeurs participent beaucoup plus à ce travail. C'est aussi le cas dans les grandes surfaces spécialisées dans les vêtements où certains vendeurs débutent leur journée de travail à six heures du matin pour décharger les camions de livraison. Le partage vente / manutention n'est donc nulle part aussi clair que dans les grands magasins parisiens.

### 2.1. LE TRAVAIL ORDINAIRE DU VENDEUR

Je fais ici état des différents actes effectués par les vendeurs en partant de la description soignée d'une journée de travail que m'a faite Pavel en entretien<sup>40</sup> :

*Est-ce que tu pourrais me décrire ce que tu fais en arrivant au travail ?*

Oui, très simple euh... Arrivée en avance, pointage, déshabillage au casier, on peut rien emmener dans le magasin pour la démarque inconnue. Ensuite, on présente sa carte à la sécurité. Après moi je prends toujours euh... je vais rentrer dans les détails hein ?

*Oui oui.*

Je prends toujours les escaliers de service pour éviter de gêner la clientèle. Et puis j'arrive sur mon stand. A ce moment-là prise de contact avec les collègues, bonjour, j'évite les bavardages ou alors avant mais c'est très important pour nous, et le responsable est très clair là-dessus, et c'est une évidence, d'être là au moment où les clients arrivent. Pourquoi le premier

---

<sup>39</sup> Guignon et Hamon-Cholet notent qu'en 1998, 68% des caissières et vendeurs déclaraient que leur travail était répétitif, GUIGNON Nicole, HAMON-CHOLET Sylvie, *op.cit.*, p 4.

<sup>40</sup> Pavel habite en Pologne mais revient tous les étés voir son père à Paris et en profite pour gagner un peu d'argent en travaillant comme vendeur aux Grandes Arcades. Lors de l'entretien il semblait surjouer son implication et son application au travail. Certaines remarques le laissent transparaître et se distinguent par leur aspect « travaillé ».

client serait moins bien reçu que le dernier ou celui du milieu ? Il n'y a aucune raison. Donc il faut être là. Bon il arrive que le stand ne soit pas très bien rangé donc euh à ce moment-là on plie, on nettoie, on rapporte les articles aux différents étages. On a aussi un plan d'activité courante donc on peut voir qui est là, qui déjeune à quelle heure, les malades, les actions... On a un planning sur toute la semaine pour savoir les horaires. Le plan d'activité courante dit aussi combien de cartes on doit placer, combien on en a placées. Qui doit faire quoi, quel jour ? Sur quel stand ? Si on doit faire du travail en réserve, plier euh... étiqueter la marchandise ou autre. Et puis le responsable est là, il nous indique ce qui se passe, les nouveautés. Il y a des réunions tous les deux jours, les LAC, listes d'activité courante [*ce que l'on appelle au Bazar de l'Opéra les « points fixes »*]. Nous, à cause des escalators on est plus ou moins divisé en deux [*l'étage est ainsi fait que les escalators le séparent en deux portions égales*], donc il y a deux réunions, le responsable fait une réunion d'un côté et une autre de l'autre. On discute des objectifs à atteindre, de ce qui s'est passé et de ce qui va se passer. On fait un tour de table ». [*Pavel, vendeur maison « renfort » aux Grandes Arcades, 26 ans*].

A ma demande, Pavel, raconte en détail son début de journée en insistant sur les tâches « prescrites ». Il me fait la liste de tous les événements qu'il peut rencontrer au cours de son début de journée. Certains matins sont ainsi occupés par une courte réunion d'information auprès des responsables (le « point fixe » au Bazar de l'Opéra). On y rappelle les informations courantes (opérations promotionnelles, mouvements de marchandise, chiffre d'affaires, etc.). Pavel évoque aussi l'organisation du travail aux Grandes Arcades. Elle diffère de celle du Bazar de l'Opéra où les vendeurs ne disposent pas d'un relevé de tâches à effectuer aussi précis et formalisé<sup>41</sup>. Au Bazar de l'Opéra, les vendeurs sont affiliés à une surface spécifique, qu'ils doivent surveiller et entretenir. Ils peuvent être sollicités par leurs responsables pour faire une tâche mais aucun plan de travail écrit n'est accessible au vendeur en début de journée.

En général donc, les vendeurs sont laissés à leur poste par leur responsable et sont tenus d'effectuer les tâches courantes, c'est-à-dire celles qui visent à rendre la marchandise disponible et présentable aux yeux de la clientèle. A ce titre, l'organisation du travail au Bazar de l'Opéra permet aux vendeurs de réaliser des ventes

---

<sup>41</sup> Cette procédure a été expérimentée sur une courte durée dans des Bazar de l'Opéra de province. Une vendeuse de l'est de la France m'a expliqué que la direction exigeait des vendeurs qu'ils signent quotidiennement un relevé de tâches à effectuer, afin de contrôler le travail réalisé et de rappeler les tâches prescrites aux vendeurs. Ce que cette vendeuse nomme des «milliers de petites cases à cocher » ont été supprimées par la direction face à la fronde du personnel. Celui-ci ne faisait pas « remonter » les documents. Mais ce document que je n'ai pas pu consulter (on me l'a raconté) est intéressant car il donne une idée des tâches attendues par la direction.

« complètes », à la différence de celles parcellisées observées dans certains magasins spécialisés ou certaines boutiques<sup>42</sup>.

Les vendeurs doivent s'assurer que tous les articles disposent d'un prix affiché et d'une étiquette lisible, ce qui n'est pas toujours le cas. Lorsque l'étiquette fait défaut, ils doivent rechercher les références du produit sur un ordinateur, retrouver les prix manquants. Cette activité d'étiquetage prend une part de plus en plus importante. Les multiples périodes de soldes conduisent à des changements permanents de prix, sans compter les périodes intermédiaires où seule une partie de la clientèle peut bénéficier de l'escompte. Il faut alors coller une pastille spécifique pour signaler à cette clientèle que le produit est en solde. Puis, une fois cette période intermédiaire (les « pré-soldes ») passée, il faut retirer la pastille.

Les vendeurs, comme les démonstrateurs, doivent aussi traiter les articles déposés sur les rayons par les manutentionnaires dans des « bannettes » empilées sur des « rolls » (des chariots grillagés)<sup>43</sup>. Il faut pour cela faire l'inventaire du stand (le « réassort ») et évaluer les besoins en marchandise (manque-t-il un pull en M, L ou XL ? etc.). Les tailles et modèles manquants sont réapprovisionnés. Le reste de la marchandise est déposé en réserve. Le stand est ensuite rangé ou « cleané » (ce vocabulaire entendu en de rares occasions est institutionnel chez Décathlon<sup>44</sup> et H&M). Il faut replier les articles dépliés, nettoyer les portants, la caisse, etc. L'essentiel est de libérer l'espace pour les clients et de rendre cet espace le plus attractif possible.

Ce travail de rangement doit être mené de front avec l'accueil des clients déjà présents sur la surface de vente. J'ai parfois eu quelques difficultés à composer avec ces deux exigences comme en témoignent les remarques consignées à ce sujet dans mon journal de terrain lorsque j'étais démonstrateur. Elles montrent que ces quelques tâches ordinaires confrontent le nouveau venu à des problèmes qui ne sont que rarement explicités par l'organisation du travail:

Mon travail consiste en la mise en place de portants et de bacs de marchandises : je dois déballer, trier par taille et organiser la mise en place de produits reçus le matin. Se pose tout d'abord la question de la place : où

---

<sup>42</sup> Dans ces magasins, le personnel se répartit sur des secteurs (caisse, cabines d'essayage, entrée du magasin, etc.). Cette parcellisation des tâches, cumulée à une intensification du travail, est considérée par le personnel comme un appauvrissement du travail. Voir à ce sujet CHOQUET Julien, 2011, *op.cit.*

<sup>43</sup> Dans certains magasins comme Décathlon, le titre de vendeur cache que la principale activité du « vendeur » est le rangement. On est alors plus proche de l'employé libre-service que du vendeur. La direction du groupe a en effet décidé que les livraisons des produits ne se feraient plus avant l'ouverture du magasin mais à 12h (renseignement obtenu auprès d'un vendeur du sud de la France). Alors que ce travail très lourd de rangement s'effectuait avant l'arrivée de la clientèle, il se fait aujourd'hui en sa présence ce qui laisse peu de temps au vendeur pour s'occuper du client.

<sup>44</sup> Dans la grande distribution, on parle généralement de « facing » pour caractériser cette tâche de rangement des rayons.

puis-je mettre deux portants supplémentaires ? Comment puis-je gagner de la place ?

Je fais plusieurs tentatives avant de rester sur une organisation qui ne dénature pas le stand [*il s'agit de marchandises spécifiquement prévues pour une opération de soldes*]. Je tente ensuite de déplacer quelques produits pour ne pas briser la cohérence des couleurs trouvée par Sébastien [mon collègue sur le stand]. J'entreprends ensuite d'enlever le film plastique qui protège les articles, puis je trie les articles par taille. Une fois tous les articles à disposition la question des cintres se pose: à qui les demander ? Je demande à la responsable de rayon qui m'envoie vers le merchandiser. Je récupère alors un sac de cintres qui me suffira pour installer la marchandise.

La journée me file entre les mains, le temps passe plus vite qu'à l'ordinaire.

A treize heures, Sébastien me téléphone pour savoir « si tout va bien ». Je termine le rangement vers quatorze heure trente. J'ai mis un grand bazar sur le stand, la poubelle déborde d'emballages et de bouts de plastique. Avant de partir déjeuner je range rapidement le stand et sers les quelques clients présents. Il apparaît que jongler entre ces trois impératifs est coûteux en temps et en énergie [*Journal de terrain*].

Cette tâche était d'autant plus importante que les soldes étaient déjà commencées et que la marchandise qu'il fallait installer, était attendue plus tôt, de manière à ce qu'elle puisse être exposée dès le premier jour des soldes. Il s'agissait donc de ne pas perdre de temps. Or, la marchandise est arrivée le jour où Sébastien était en repos. La quantité de marchandises reçues ce jour-ci était importante. En moyenne, les autres jours, le « réassort » ne prend souvent pas plus de quelques minutes. Ces situations de « rush » dans la gestion de la marchandise (certaines touchent à la gestion de la clientèle), sont spécifiques aux préparations des soldes.

Le volume de ce travail « d'installation » ou « d'implantation », pour reprendre un terme propre à la distribution, dépend de la taille du stand. Lorsque le volume des ventes est faible, le volume de marchandise à traiter l'est aussi. A l'inverse, lorsque les ventes sont conséquentes, comme sur l'un des stands du sous-sol, Baïka, vendant des vêtements abordables à une clientèle jeune, une partie importante de la matinée des vendeurs est consacrée à cette tâche.

Lorsque le vendeur ne reçoit pas de « réassort », sa journée commence par un rangement du stand (nettoyage et pliage). S'il a lui-même « fermé » son stand la veille, le rangement est rapide puisque les managers demandent aux vendeurs de ranger leur stand avant de quitter leur poste. Mais ce travail de rangement revient au fil de la journée. Il alterne avec des moments de vente, même si les consignes du Bazar de l'Opéra, envers les vendeurs maison et les démonstrateurs, exigent de réserver le réassort pour le matin afin d'être entièrement disponible l'après-midi pour accueillir les

clients. On observe cette partition de la journée dans le programme de mes activités relevé le 21 février 2008 :

La journée a suivi le cours suivant :

Vider des bannettes, enlever les cellophanes et les protections posées sur le produit. Vérifier la présence des antivols sur ces mêmes produits. Réorganiser le stand à partir des nouveaux produits reçus afin de les implanter. Sébastien me confie la partie femme du stand, partie la moins fournie en articles. Pour cela il me donne « carte blanche ». Lorsque cela est fait, préparation d'un mannequin de présentation pour la femme. Rangement et réajustement du stand.

A 13h30 Sébastien va déjeuner, j'y vais à mon tour à 14h30.

A mon retour, nous nous occupons des clients jusqu'à 19h30 en veillant toujours à maintenir le stand en bon état [*Journal de terrain, 21 février 2008*].

Cette différence de nature entre les tâches « du matin » et les tâches du « soir » conduit à isoler deux personnels. Le premier commence tard, parfois à 13 heures et termine tard, souvent à 20 heures. Le second est contraint de travailler tôt le matin et est tenu à l'écart de tous les dispositifs d'incitation mis en place par le magasin pour faire travailler le personnel en fin de journée. Il réalise l'ensemble des tâches du « matin ». Une telle partition des tâches et du personnel conduit à une forme de ressentiment chez ceux qui se sentent réduits à un rôle de manutentionnaire ou de nettoyeur lorsque les autres se concentrent sur la « vente » l'après-midi. Antoine, manager aux Grandes Arcades m'a fait part de ces réclamations des vendeurs du matin au moment de m'expliquer ses difficultés pour faire du « management » dans un grand magasin :

« C'est aussi les amplitudes d'ouverture qui sont parfois difficiles à gérer. Moi, j'étais dans une boutique où tout le monde était là le matin de 9h30 à 18h30. Quand tout le monde est là, vous faites une réunion le matin à l'ouverture et une réunion le soir. Enfin, c'est facile quand vous avez tout le monde sous la main. Quand vous avez des personnes qui arrivent sur trois plages horaires, c'est très délicat. Y en a qui vont dire 'oui je suis toujours là le matin, c'est moi qui me tape le ménage' [*Antoine, RDV, diplômé d'une école de commerce, 30 ans*].

Certains secteurs engagent un travail de manutention plus important que d'autres. Le stand proposant des produits alimentaires sur lequel j'ai travaillé quelques semaines comme vendeur maison, compte parmi ceux qui sollicitent le plus le vendeur pour une raison simple : la marchandise, des boissons ou des petits encas, est rapidement vendue et il faut en permanence réapprovisionner les étalages. Pour d'autres raisons, le rayon soutiens-gorge où travaille Patricia au Miroir Doré suppose un travail d'entretien important :

« Tu vois le Miroir Doré c'est un magasin classieux du coup tu ne peux pas avoir euh... Quand tu avais un arrivage, tu avais des cartons avec des soutiens-gorge. Le soutien-gorge il est emballé dans un petit pochon en plastique. Après tu le mets sur un cintre, sur ce cintre tu as le soutien-gorge avec des boules de papier dans le bonnet pour le maintenir, après tu as un clapet sur le cintre, clapet qui dépend de la taille du soutien-gorge. Et tu as un truc en carton ou en plastique cousu ou agrafé qui indique, avec une photo avantageuse du produit. Donc il fallait enlever le pochon et le plastique, mais il fallait aussi enlever le petit carton et le truc pour la taille. Donc ça représentait pas mal de boulot. Ce qui représentait quelque chose d'assez important parce que quand tu as cinq cents soutiens-gorges qui débarquent, il faut enlever cinq cents pochons... C'était vraiment l'usine là, on était en réserve et on y allait » [*Patricia, 24 ans, démonstratrice étudiante*].

Les soutiens-gorges méritent un traitement minutieux et chronophage. La mise en rayon prend du temps parce que le produit est emballé avec soin et que son installation exige certaines manipulations : trouver la pastille indiquant la bonne taille, trouver le cintre adéquat, le tout en prenant soin de ne pas « envahir » les rayons dans un magasin « classieux ». Le rayon « montres » impose pour sa part un travail important de nettoyage. Il faut toujours s'assurer de la propreté des présentoirs et des montres. Après chaque vente, il faut les nettoyer. Les magasins de bricolage laissent aussi peu de moments « vides » aux vendeurs. Jonathan, responsable de rayon dans un magasin de bricolage et ancien vendeur me le confirmait ainsi au moment où je l'interrogeais sur son quotidien de travail et sur la part que pouvait y prendre l'attente :

*Et l'attente ? Le fait d'attendre quand il n'y a pas de client qui pousse la porte du magasin ?*

Ah mais nous on n'est pas euh... Voilà c'est parce que tu compares avec la fringue, là dans la fringue ben les nanas elles glandent. Alors que nous y a toujours plein de trucs à faire. Que ça aille de la mise en rayon dont je parlais ou jusqu'à bouger carrément des bacs, refaire une expo ou comme c'est des matériaux, y a toujours des choses à faire, des trucs à mettre en rayon, c'est vachement manuel mine de rien » [*Jonathan, 24 ans, responsable de rayon dans un magasin de bricolage*].

On notera le partage sexué des postes de vendeurs dans les propos de Jonathan: la « fringue » renvoie immédiatement aux « nanas » « qui glandent », alors que le « nous » qu'il utilise pour parler des vendeurs en bricolage renvoie aux hommes, qui « travaillent ».

A l'inverse, certains produits exigent un travail de manutention faible : c'est par exemple le cas des cadres photos que vendait une de mes collègues. Elle disait s'ennuyer et comparait l'étendue des tâches qui étaient à ma disposition (plier, replier, etc.) à la sienne. Les vêtements classiques que je vendais étaient peu « prenants ». Le

volume des ventes n'était pas important, le « réassort » ne nous occupait donc que peu de temps. En revanche, la manière dont Sébastien rangeait son stand lui permettait de s'occuper longuement. Il pliait ses jeans et ses pulls de manière savante (toujours « à la feuille », c'est-à-dire en utilisant une feuille comme guide de pliage, pour le rendre plus ferme et plus joli à ses yeux). Cela lui prenait un peu plus de temps que s'il se livrait à un pliage classique. Lorsque tout son étalage était parfait, il prenait une pile de jeans (très bien pliés), la jetait sur la caisse pour la déplier et commençait à les replier. Comprenant que c'était parfois le seul moyen de s'occuper, je l'ai copié et ai détruit des pliages effectués quelques heures auparavant pour mieux les refaire.

## **2.2. PLIER, DÉPLIER, REPLIER.**

C'est précisément dans cette tâche de pliage que se fait ressentir le caractère répétitif du travail. Il faut parfois plier le même pull vingt fois dans la même journée car il a été déplacé vingt fois. Il faut refaire le pliage savant d'un jean ou réajuster constamment les vêtements sur les cintres. Sébastien, réagissant à la vue de son stand mal rangé parce que non surveillé en son absence, en vient à se considérer comme une « machine à plier » :

« J'ai l'impression d'être une machine à plier, tous les lundis c'est la même chose, ils foutent tout en l'air et le mardi on reçoit de la cam [*marchandise*] du coup, faut toujours tout refaire... » [*Journal de terrain*].

On l'a vu, ces tâches sont utilisées par les vendeurs pour se montrer occupés. Les vendeurs se rapprochent parfois d'automates (de « machines » pour reprendre les termes de Sébastien) allant de gauche à droite sur leur stand et circulant entre les portants et les bacs d'une manière qui semble tout à fait régulière. J'ai moi-même rapidement constaté que je me déplaçais de manière régulière sur mon stand, touchant ici ou là un article qui était mal plié ou mal ajusté.

Parce qu'au Bazar de l'Opéra, le travail est peu formalisé, il impose aux vendeurs de « trouver » du travail, de « trouver » des tâches à faire pour se montrer actif. A la différence d'une chaîne de montage qui amène toujours l'ouvrage devant soi, le vendeur doit toujours créer l'ouvrage lorsque les clients sont rares, pour ne pas s'exposer à la vue de l'encadrement comme oisif. Lors de mon premier jour, j'ai éprouvé une sorte de vertige devant cette contradiction : je me savais observé, je me savais tenu de toujours rester actif mais je recevais si peu de consignes qu'il me fallait trouver des tâches à réaliser et donc répéter inlassablement les mêmes gestes. Je ne connaissais pas les « trucs » permettant de passer le temps : réorganiser les articles selon les tailles, faire le



réassort, faire les poussières, etc. Je cherchais au contraire des tâches méprisées par les autres mais qui me permettaient de me soustraire aux yeux du public en me cachant en réserve, gêné par mon incapacité à résoudre l'équation posée par l'encadrement (donner peu de tâches tout en exigeant un travail permanent) : ranger les cintres, trier les bips antivols, etc. Les propos de Patricia, démonstratrice « renfort » au Miroir Doré, témoignent de cette « course à la tâche » :

*Tu as parlé d'ennui tout à l'heure, est-ce que tu penses que c'est dû au fait que tu étais étudiante ou alors tes collègues aussi s'ennuyaient ?*

[...] L'ennui c'est lié au fait que t'as pas de client, t'as rien à faire, t'as beau vouloir faire tout ce que tu veux euh... Une fois que t'as fait ton réassort, que ton rayon est rangé, éventuellement que t'as un peu fait tes prévisions parce que tu sais que le représentant va passer... Moi je ne faisais pas ça mais euh... Ou alors que t'as fait ton comptage s'il y avait un comptage à faire. Donc, quand tu n'as vraiment plus rien à faire, ben voilà...

*Et ça, ça peut arriver une heure après l'embauche...*

Ouais...

*Et toi en plus, tu ne pouvais pas plier et déplier un polo ou un pull... [Patricia vend des soutiens gorge].*

Ben tu vas dans le rayon, tu t'assures que tout a une bonne gueule. Tu vois que [elle change d'intonation pour marquer son ironie] 'ah mon dieu, mais je n'ai que deux trente-huit en machin truc, je vais aller voir si je n'en ai pas un troisième en stock', et hop tu vas voir. Et puis tu vas voir le déplié [le lieu où sont stockés les articles essayés par les clients] toutes les heures : [elle reprend son ton très ironique] 'oh une culotte trop bien', tu la plies et tu la remets en rayon [elle rit]. Après t'es là [à nouveau, elle change de ton] 'oh trop bien la fille de Reine Sam Sam [marque fictive] vient d'avoir un arrivage, je vais lui mettre ses bips [antivols]'. Quand tu t'emmerdes tellement, tu aides les autres, et même ceux que tu n'aimes pas trop, tu les aides parce que t'as envie de bosser. Voilà.

*Tout le monde était dans ton cas ?*

Je pense. Franchement, à part peut-être une ou deux, mais celles qui étaient moins longtemps sur leur stand parce que nous, on avait une plage horaire assez vaste. Ouais tu...

*Tu faisais des journées de huit heures ?*

Ouais c'est ça, j'embauchais à dix heures et je terminais à dix-neuf heures.

*Donc quand à dix heures trente t'avais fini ton boulot euh...*

Oui... Alors quand même, le lundi t'as tout le déplié. C'est génial le lundi, t'as toute la caisse de déplié du samedi que t'as pas réussi à gérer. Oh c'est génial [elle reprend le même ton ironique], t'as du boulot jusqu'à midi, si tu ne le fais pas trop vite et puis t'as les retours [les articles rendus par des clients insatisfaits]. Ils font chier les retours parce que ça baisse ton chiffre. Mais en même temps ça donne du boulot les retours [cette remarque doit être réévaluée à l'aune de son statut de démonstratrice étudiante, cela peut

*expliquer ce relatif désintéressement envers le chiffre d'affaires*]. Et puis tu essaies de trouver un équivalent à la cliente. [...] Le pire je pense c'est quand je me suis retrouvée aux sous-vêtements masculins au Miroir Doré, les premiers dimanches de décembre. Parce que déjà, je pense que le fait d'offrir des sous-vêtements à Noël c'est plus un truc de classes populaires que de classes supérieures. Et les gens du Miroir Doré sont plein de fric donc ils n'achètent pas ça pour Noël. S'ils viennent faire leurs courses un dimanche pour Noël ils ne viendront pas aux sous-vêtements... Donc voilà t'es là, à essayer de faire ton réassort mais t'as rien en stock. Donc t'es là, t'attends. T'as une espèce de bonne femme qui ressemble à une sorcière qui est la vendeuse de je ne sais plus quoi. Tu lui parles un peu mais elle te fait un peu peur et puis elle n'est pas très causante [*elle rit*]. Voilà... t'attends... Ah, un déplié, tu vas le remettre. Ah Vincent Lindon qui passe... Voilà » [*Patricia, 24 ans, démonstratrice*].

Avec humour, Patricia décrit l'ennui et la répétitivité qu'elle éprouve au travail. Elle « cherche » du travail comme je pouvais le faire en triant les bips antivols. Cette course à la tâche doit être renouvelée chaque jour. Cela produit parfois sur les vendeurs une impression pénible de travail vide et répétitif. C'est en ces termes qu'Halima en parle lorsqu'elle m'explique souffrir de plus en plus de son quotidien de travail.

« Si je n'arrive pas à évoluer au Bazar de l'Opéra c'est parce que j'ai l'impression que mon cerveau se vide, il y a plein de trucs qui sortent mais rien ne rentre... Je fais un truc euh... systématique tous les jours pareils. J'apprends plus, je stagne » [*Halima, 29 ans, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra, BTS*].

Elle considère son travail comme dévalorisant et estime y perdre des qualités et compétences acquises lors de sa formation d'étalagiste. C'est aussi Halima qui disait avoir « honte » de ne rien faire toute la journée. Elle me dira, au cours d'un entretien, « la vente, je sature ». C'est bel et bien cette idée de saturation, de répétition à l'excès qui produit le dégoût formulé par plusieurs vendeurs. Peut-être donnais-je moi-même l'impression de m'ennuyer, comme une remarque de Sébastien le laisse entendre :

Sébastien m'explique le contenu d'une étiquette (les différents nombres et lettres qui y sont inscrits). Nous procédons au relevé de la marchandise en soldes afin de connaître le nombre de nouvelles étiquettes à préparer pour faire apparaître la mention « prix barré » sur la marchandise, une fois les soldes terminées (la loi permet d'écouler les produits soldés à un prix intéressant au-delà de la période de soldes. Le Bazar de l'Opéra place ces marchandises sur des portants appelés « affaires spéciales »). Ce travail consiste à relever des produits (noms, cotes, etc.) sur un document destiné au service « étiquette » pour que celui-ci en édite de nouvelles. Après dix minutes de cette activité, il me dit : « je sais qu'il est débile ce job... ». Je lui réponds « pas du tout » et ne comprends pas pourquoi il me dit cela. Je m'inquiète de mon comportement qui pourrait laisser croire que je ne suis pas intéressé. Il me dit alors « oh, t'es pas obligé de dire ça, je sais bien qu'il

est pas terrible ». Notre conversation est interrompue par un client. [*Journal de terrain, 12 février 2008*].

En plus de mettre en lumière la place de l'observateur sur le terrain, les propos de Sébastien pointent le caractère étroit et répétitif des tâches réalisées. Ces tâches de gestion, peu valorisantes comparées à d'autres qui le sont bien plus, j'y reviendrai, le conduisent à dévaloriser son travail et à se dévaloriser. A la différence du relationnel, proprement « humain » et parfois source de plaisir, les tâches évoquées ici tranchent par leur caractère mécanique : elles assimilent le vendeur au robot (« machine à plier »). Ainsi, contrairement à l'image « relationnelle » du métier de vendeur, le travail de vendeur comprend des tâches matérielles et répétitives.

Ces « petites » tâches prennent une place centrale dans l'activité des vendeurs. Elles sont le bruit de fond sur lequel s'égrène le temps de travail. Elles se transforment rapidement en réflexes qui permettent de composer avec un travail où il faut, en certaines occasions, « s'occuper ». La routine qui émerge d'une telle répétition des tâches, répétition à l'infinie et parfois inutile (en dépliant un pull parfaitement plié pour le replier on ne produit rien, on ne fait que trouver un moyen pour s'occuper devant l'encadrement), joue un rôle très important dans le rapport au travail des vendeurs.

### III VENDRE ET ENCAISSER.

Comme d'autres vendeurs du commerce de détail, les vendeurs du Bazar de l'Opéra sont tenus d'encaisser les clients. Dans certains magasins spécialisés, des caisses automatiques sont installées et il revient aux vendeurs d'assister les clients en cas de besoin. Dans les Bazar de l'Opéra de province, et le magasin parisien suit le même mouvement, les caissières ne sont plus remplacées. Le travail de caisse est donc de moins en moins spécifique au personnel d'encaissement. Et cette tâche joue un rôle essentiel dans le rapport au travail des vendeurs.

Les vendeurs et les démonstrateurs disposent de plusieurs caisses sur le rayon (environ une pour deux stands). Après une courte formation, ils sont autorisés à ouvrir la caisse (la procédure d'ouverture et le fond de caisse sont allégés par rapport à la « caisse centrale » - celle où travaillent les « caissières »), à fermer la caisse et à « encaisser les clients<sup>45</sup> » qui se présentent pour un encaissement simple, c'est-à-dire sans procédure d'encaissement complexe comme les promotions ou les paiements en monnaie étrangère par exemple.

L'encaissement a deux avantages : s'occuper et s'asseoir (à condition d'être dans un endroit peu exposé –caché derrière un poteau par exemple). Mais il est aussi considéré comme pénible par certains vendeurs qui lui reprochent son caractère mécanique et la faible qualité des relations engagées avec les clients à cette occasion. C'est particulièrement le cas des « spécialisés du commerce et de la vente » (cf. deuxième partie). Ils refusent parfois de se cantonner à un travail de caisse qui viendrait disqualifier leur expertise. J'ai pu observer Grégory tentant d'éviter une file de clients qui l'attendaient en caisse. Il faisait comme s'il ne les voyait pas, continuant de s'occuper d'un stand en l'absence d'un démonstrateur. Il finit par y aller, après avoir manifesté ostensiblement son agacement. Il me dit alors :

« Moi, on m'a dit de remplacer les démos<sup>46</sup> de chez KKT pendant leur pause et voilà... je veux pas me faire coincer à la place des autres » [*Journal de terrain*].

En l'occurrence, cet « autre », c'est Abdel qui était chargé de rester sur son stand mais qui a été réclamé à la retouche dont il est le responsable.

---

<sup>45</sup> L'expression est employée par les vendeurs.

<sup>46</sup> En l'absence d'un démonstrateur – maladie, repos, déjeuner, etc. -, l'encadrement demande aux vendeurs de se placer sur leur stand et de répondre aux sollicitations des clients.

« Abdel est pas là et du coup tout foire et moi je dois cavalier pour faire ce que l'on me demande... Mais tu vois si Isabelle voit qu'il y a personne sur KKP alors que je suis censé y être, je suis fautif. Alors que c'est Abdel qui en disparaissant fout la merde... [*il disparaît sous le coup d'une autre injonction faite par l'encadrement du magasin, ce que Grégory ne relève pas, rejetant l'ensemble de la faute sur Abdel. Grégory suspecte ce dernier depuis plusieurs semaines de se « cacher » à la retouche pour « être tranquille ». Ayant pu assister à la requête formulée par téléphone à Abdel, je sais, pour cette fois, que ses reproches sont infondés*]. Moi je balance pas mais à un moment donné faut assumer quoi. Après je me retrouve à être obligé de faire deux choses à la fois... » [*Journal de terrain*].

Mais l'agacement de Grégory n'est pas du à ce seul sentiment d'injustice (devoir faire le travail des autres). Sébastien me dira dans le courant de l'après-midi que Grégory est de plus en plus déçu par son travail. Il a quitté un poste de responsable de stand dans un Bazar de l'Opéra de Toulon pour décrocher un poste de manager à Paris. Après plus d'un an d'attente, il s'est plaint à Sébastien qui m'a résumé le problème en me disant « ce qui l'énerve, c'est qu'aujourd'hui, en gros, il encaisse des bonbons ». Grégory voit dans cette tâche un révélateur de l'ensemble de sa situation professionnelle : passionné par la vente, il est venu à Paris pour prendre des responsabilités mais se retrouve cantonné à une tâche éloignée de ses préoccupations<sup>47</sup>.

Lorsque l'encaissement n'est que la dernière étape d'une relation entamée à l'occasion d'une vente avec un client, les vendeurs le réalisent sans peine. L'acte est même plutôt heureux : il vient concrétiser une vente. Mais lorsqu'il est détaché de la vente, déconnecté de tout l'effort de persuasion, les vendeurs estiment qu'il rapproche leur travail de celui des caissières<sup>48</sup>. Les démonstrateurs, qui ne sont pas tenus d'encaisser le « tout venant » mais seulement leurs clients, sont bien moins agacés par un acte qui vient justement clore une vente. Leur possibilité de refuser d'encaisser d'autres clients que les leurs, ne fait d'ailleurs que renforcer la pénibilité du travail des caissières et des autres vendeurs. Les divers refus essayés par les clients (« allez en grande caisse », « allez en caisse centrale » - les clients s'interrogeant sur ce qui peut bien différencier une « caisse centrale » de celle qui leur fait face) finissent par les agacer, les amenant parfois à malmener la caissière. Pour le démonstrateur, un tel refus, on l'a vu, permet de rappeler son statut et ses prérogatives au reste du personnel. Pour le client, il ne restera que l'incompréhension et un sentiment de défiance que la caissière recevra en bout de ligne.

---

<sup>47</sup> La trajectoire de Grégory sera exposée dans la cinquième partie de la thèse.

<sup>48</sup> Gabrielle Le Blanc notait en 1973 que les vendeuses concernées par cette tâche se plaignaient de ne plus être que des « robots », LE BLANC Gabrielle, 1971, *op.cit.*, p 77.

On voit donc toute l'ambiguïté de la tâche décrite ici : elle est autant vue comme un moyen de s'occuper et de se reposer que comme une déformation du travail. Les vendeurs (à la différence des démonstrateurs donc) sont tenus de la prendre en charge, jusqu'à dégrader l'idée qu'ils se font de leur travail. Ce qu'ils regrettent principalement, c'est de se voir imposer l'encaissement de produits qu'ils n'ont pas directement vendus au client. En ce cas, l'encaissement est vécu comme une polyvalence disqualifiante alors qu'il peut être vu comme une polyvalence qualifiante lorsqu'il vient conclure une vente (pour reprendre une terminologie utilisée par Nicole Gadrey, Florence Jany-Catrice et Martine Pernod-Lemattre<sup>49</sup>). Plus simplement, l'encaissement intensifie le travail : il réduit d'autant les moments de repos et, lors des pics d'activité, peut conduire le vendeur à passer sa journée en caisse. Les vendeurs maison d'un Bazar de l'Opéra de l'est de la France<sup>50</sup> regrettaient les nouvelles exigences imposées par le travail de caisse d'une formule qui résume autant leur sentiment de déclassement que leur sentiment de supériorité vis-à-vis des autres employés de commerce: « c'est comme à Lidl ». D'autres dénoncent le manque de formation des vendeurs, qui, le plus souvent se résume à quelques heures auprès du « responsable caisse » de l'étage (période insuffisante pour retenir l'ensemble des « codes encaissement » propres à chaque réduction, chaque période promotionnelle, etc.)<sup>51</sup>. Avec le non renouvellement des caissières partant à la retraite et la suppression des « grandes caisses » (tenues par des caissières) au profit de petites caisses (tenues par les vendeurs), la tâche d'encaissement revient de plus en plus aux vendeurs, ce qui les éloigne de plus en plus de la vente.

---

<sup>49</sup> GADREY Nicole, JANY-CATRICE Florence, PERNOD-LEMATTRE Martine, 2003, *op.cit.*, p 110.

<sup>50</sup> Rencontrés à l'occasion du séminaire d'un syndicat réunissant tous les délégués « Bazar de l'Opéra ».

<sup>51</sup> Des délégués du personnel m'ont fait part d'une pratique du management jugée « intolérable ». Afin de prouver la nécessité de « bien fermer sa caisse » en quittant son poste de travail, c'est-à-dire de réaliser une procédure « bloquant » la caisse et nécessitant le passage d'un badge du personnel pour la ré-ouvrir, certains responsables se glissent derrière une caisse encore « ouverte » et demandent une « ouverture du tiroir ». Une fois ouvert, ils appellent le vendeur pour lui prouver les conséquences du non respect des règles.

## CONCLUSION CHAPITRE 6.

En somme, le travail de la vente recouvre une dimension physique importante que l'on a tôt fait d'oublier, au nom de son apparence « relationnelle ». Le travail des vendeurs ne se réduit pas à une simple discussion avec le client : il faut aussi préparer la discussion et se mettre dans une posture jugée convenable par l'encadrement pour les recevoir. Les tâches que les vendeurs doivent effectuer nourrissent une forte impression de répétition aggravée par la nécessité d'encaisser les clients. Les vendeurs doivent aussi gérer des périodes de travail passant d'intense à apathiques. Et ces deux types de périodes nécessitent des savoir-faire précis. Même si ces tâches « matérielles » (nettoyage, rangement, pliage, encaissement) sont vues comme répétitives, les vendeurs maison du Bazar de l'Opéra les jugent moins étroites et parcellaires que celles réservées à d'autres vendeurs de magasins spécialisés<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Cf. deuxième partie.

# Chapitre 7

## La revendication d'une « technicité » au travail : la gestion et la connaissance de la marchandise.

La formule utilisée par les vendeurs pour présenter leur travail, « tout le monde peut le faire », donne l'illusion d'un travail sans qualité. Je rappelle la manière dont Tatiana, démonstratrice âgée de trente-huit ans, explique ses motivations pour entrer dans le secteur : « *La vente, je l'ai prise dans un but lucratif. J'ai vu plusieurs annonces. A l'époque c'était pas difficile de trouver un job de vendeuse, payé au lance-pierre... Dans la journée j'ai trouvé. Et puis, quand t'as envie de bosser et que t'as besoin d'argent... Et puis quand t'es un peu avenante, souriante et communicative euh...* » La vente n'exigerait que des qualités « de base » : il suffirait d'être « avenante, souriante et communicative ». Les quelques éléments avancés sur les conditions de travail et sur son caractère répétitif ne font que renforcer cette caractéristique du poste : au mieux, il mobilise des savoir-faire implicites, non formulés. Mais tout en dénigrant leur travail, les vendeurs lui reconnaissent une technicité propre. Leurs actes et les commentaires qu'ils formulent au moment de les effectuer, contredisent, en partie, les déclarations définitives qu'ils énoncent en entretien. Cette « technicité » porte sur deux registres touchant à la préparation de la venue du client: la gestion de la marchandise et la connaissance du produit. Ce chapitre revient successivement sur ces deux aspects et expose les tâches que les vendeurs assimilent à du « vrai boulot<sup>1</sup> ».

---

<sup>1</sup> La formule est d'Alexandra Bidet. Alexandra Bidet entend par « vrai boulot » les tâches à travers lesquelles les travailleurs « inventent ou réinventent, un accord avec leur activité de travail ». Par la réalisation de certaines tâches, ils donnent du crédit à leur travail, soit parce que les tâches en question



# I. LA MISE EN SCÈNE DE LA MARCHANDISE

Les vendeurs<sup>2</sup> sont chargés de l'entretien de la marchandise et du stand. On l'a vu, ce travail suppose un certain nombre de tâches relativement répétitives et peu valorisantes. Mais il suppose aussi un effort pour sélectionner et mettre en valeur la marchandise. Epaulés par des « acheteurs », les vendeurs doivent parfois sélectionner les articles, leur quantité et leurs couleurs. Ces tâches de gestion de la marchandise sont intéressantes pour deux raisons.

En premier lieu, elles permettent aux vendeurs de requalifier leur travail. Le travail de *merchandising* procure du plaisir à tous mais intéresse véritablement ceux qui se sont engagés dans le travail de la vente par « défaut ». Pour sa part, le travail de *gestion et de sélection* de la marchandise est apprécié par la plupart des vendeurs mais il mobilise plus particulièrement ceux qui sont mobilisés par la vente depuis leurs études, qu'ils ont engagées en vue d'obtenir un poste de « responsable de rayon » ou de commercial.

Ces tâches de gestion de la marchandise sont intéressantes pour une deuxième raison : elles justifient, aux yeux du personnel et de l'encadrement, la surreprésentation des femmes sur les postes de vendeur.

Mais avant d'en venir à l'analyse de ce travail de gestion de la marchandise et du rôle qu'il joue dans le rapport au travail des vendeurs, il convient de présenter brièvement l'éventail des tâches qu'il recouvre. Le travail sur la marchandise se compose de trois types de tâches. Le premier acte consiste en l'achat de la marchandise auprès d'un fournisseur. Devant cet acte, la situation des vendeurs diffère selon leur position dans l'organisation du travail. Certains vendeurs maison ou démonstrateurs sont totalement exclus de la décision d'achat<sup>3</sup>. D'autres sont informés des choix effectués par les acheteurs. Dans ce cas, l'acheteur les inclut un minimum dans la

---

sont valorisées socialement ou parce que le travailleur « prend intérêt » à les réaliser. Alexandra Bidet montre que ce « vrai boulot » renvoie aux tâches qui s'opposent le plus exactement au « sale boulot » (réunissant, selon Everett Hughes, les tâches que les travailleurs aimeraient pouvoir déléguer aux autres). BIDEF Alexandra, 2011, *L'engagement dans le travail*, Paris, PUF : 9.

<sup>2</sup> S'il n'est pas qualifié du terme « maison », le terme « vendeur » renvoie indistinctement aux vendeurs maison, aux démonstrateurs ou aux vendeurs du grand commerce de la population d'enquête.

<sup>3</sup> Les démonstrateurs affiliés à de grandes marques, disposant d'un personnel important, sont souvent exclus de cette décision d'achat qui revient à la négociation entre deux parties : les acheteurs des grands magasins et les acheteurs de la marque (les « commerciaux » dans le vocabulaire des démonstrateurs) qui négocient les quantités, les coupes, les tailles ou les couleurs des marchandises. La situation de ces démonstrateurs est alors similaire à celle des vendeurs maison qui reçoivent une marchandise le matin et l'installent sans participer à son choix.

sélection des produits. Ils sont encore plus concernés par la procédure lorsque l'acheteur les consulte en tant qu'experts du produit. Enfin, certains participent même à la décision d'achat en allant voir la marchandise avec l'acheteur dans les show-room où elle est exposée, comme Sébastien. Dans cette première phase de gestion de la marchandise (la procédure d'achat), les vendeurs et les démonstrateurs peuvent donc être collaborateurs de l'acheteur ou simple exécutants.

Une fois achetée, la marchandise doit être installée sur le stand (à travers une procédure appelée *merchandising*). Il s'agit d'agencer les articles de manière harmonieuse. Cela suppose une capacité de discerner l'harmonieux du discordant, de connaître les couleurs et les motifs qui peuvent être associés, etc. En un mot, il s'agit d'éviter toute « faute de goût ». Certaines marques ou magasins imposent au personnel des schémas de présentation très précis (couleurs, disposition, etc.). Dans ce cas, les vendeurs n'ont qu'une faible latitude dans la présentation de la marchandise (c'est particulièrement le cas de maisons mères des boutiques de masse qui décident du merchandising afin d'homogénéiser la présentation des stands ou des magasins).

Enfin, lorsque la marchandise installée est vendue, elle doit être réapprovisionnée. Le vendeur procède alors au « réassort ». Ici aussi, les situations varient selon le degré de responsabilité alloué au vendeur. La plupart du temps, les vendeurs maisons ont un droit de regard très réduit sur le réassort. La marchandise est automatiquement réapprovisionné sans qu'ils n'aient leur mot à dire (un article sort du magasin, un article est automatiquement demandé à l'entrepôt). Lorsque le statut de la marchandise est « ferme », les démonstrateurs ne font que recevoir la marchandise sans pouvoir agir sur les quantités ou les coloris. L'entrepôt écoule progressivement la marchandise de manière à ne pas encombrer les réserves du magasin. Une fois le stock épuisé, l'acheteur repasse une commande sans solliciter les vendeurs. Les démonstrateurs ont parfois leur mot à dire lorsque le stock est épuisé et que se pose la question de l'achat de nouveaux produits. Alors, comme on l'a vu ci-dessus, les situations sont diverses : ils peuvent eux-mêmes décider des articles, être consultés ou simplement informés. Les démonstrateurs dont la marque est « hors gestion », contrôlent plus fréquemment ces procédures car le grand magasin intervient peu dans le choix des articles. La gestion de la marchandise se fait en dehors de la tutelle du grand magasin (c'est-à-dire les acheteurs mais aussi les divers responsables – de rayon, d'étage, de département, etc.).

Achat, merchandising et « réassort », tels sont les trois types de tâches engagés dans le travail de gestion de la marchandise. Les vendeurs et les démonstrateurs jouent des rôles variables à cet égard. Lorsqu'ils jouent un rôle « actif », ils en tirent de grandes satisfactions.

## 1.1. QUELQUES INDICES DE L'EXISTENCE D'UN ENSEMBLE DE TECHNIQUES LIÉES À L'ORGANISATION DE LA MARCHANDISE.

En travaillant aux côtés des vendeurs, j'ai pu observer toute la technicité de leur travail. Le travail s'apprend certes « sur le tas » mais le « tas » résiste : il faut maîtriser un certain nombre de techniques. Les exemples qui suivent montrent toute la technicité dissimulée derrière l'apparente banalité d'un « travail que tout le monde peut faire ». Tout comme le travail ouvrier qui, par sa rudesse et sa difficulté, donne aux ouvriers des sources de fierté<sup>4</sup>, le travail des vendeurs dispose de petites spécificités qui font la différence. Loin d'être anecdotiques, ces gestes, ces petits savoir-faire offrent aux vendeurs les moyens de revendiquer une technicité qu'ils savent fragile dans leur travail.

Voici quatre exemples dont deux observés auprès de Sébastien avec qui je travaillais sur le stand « Hurlevent ». Nous recevons une importante quantité de marchandises. Une fois les vêtements sortis de leur sachet plastique, nous les trions pour ne conserver sur le stand que les modèles manquants (soit parce qu'il s'agissait de la « nouvelle collection » ou que les tailles avaient été vendues). Sébastien me demande de m'occuper de la marchandise « femme » et de l'installer sur le rayon « femme » (c'est-à-dire deux tables et deux portants). Je fais quelques essais, hésitant sur les couleurs, les modèles, et finalement sur tous les détails possibles (faut-il mettre les pulls avec les jeans ? avec quoi peut-on associer les robes ? Un gilet ? De quelle couleur ? Quelle couleur est à la mode cette année ?). Je fais quelques choix qui ne convainquent pas Sébastien puisqu'il les déplace par la suite. Mais il me fait remarquer tout autre chose. Il me dit en prenant un ton ironique : « tu vois pas un truc qui cloche là ? ». J'essaie de répondre à sa question, convaincu que ses reproches portent sur mon hasardeuse association du noir et du jaune. Décidé à s'amuser à mes dépens, Sébastien appelle Tatiana qui travaille sur le stand voisin et me repose la question. Elle rit assez rapidement comme si j'avais fait la dernière des idioties. Je ris un peu, le tout se passe dans une ambiance détendue. Au bout d'un moment je lui demande de me donner la réponse à sa question. Il me dit alors :

---

<sup>4</sup> Voir les propos d'Olivier Schwartz sur les pratiques de dépense des ouvriers, SCHWARTZ Olivier, 1990, *Le monde privé des ouvriers*, Paris, PUF : 190. Par ailleurs, Agnès Jeanjean fait remarquer que les travailleurs de la morgue tirent une sorte de prestige d'un travail qui repousse la plupart des individus : « 'Et faire ce travail, l'accepter alors que d'autres ne le font pas ça interroge. Des fois ça met en valeur. C'est sûr que de toucher de la barbaque c'est rien d'extraordinaire mais bon. Moi je crois que c'est bon de savoir que c'est un travail difficile' (agent de la chambre mortuaire) » JEANJEAN Agnès, « Travailler à la morgue ou dans les égouts », *Ethnologie Française*, 31,1 :62.

« Et les cintres, là, tu crois que c'est la fête ? Tu te crois dans ta penderie mais c'est pas le cas. Là il faut mettre les crochets dans le même sens. Ah... Les étudiants... ».

Je réalise alors que j'ai mis les « crochets » des cintres en alternant pique et coude. Sa remarque sur ma « penderie » sonne comme un rappel : à ses yeux, ce travail de rangement et de préparation de la marchandise, s'il rappelle l'acte domestique de rangement des vêtements, n'est pas son équivalent. Il recouvre une dimension supplémentaire que je n'ai pas encore saisie à ses yeux : une dimension technique. Pour lui, je dois mon aveuglement à ma qualité « d'étudiant », peu concerné par le travail de manière professionnelle. Voici une tâche que même les étudiants ne peuvent pas faire instinctivement et qui mérite le conseil d'un « pro ».

Cette revendication s'observe aussi dans l'usage des instruments informatiques de gestion de la marchandise. Le logiciel utilisé au Bazar de l'Opéra, « Pod 3 », est particulièrement technique. Il suppose la connaissance de nombreux codes pour accéder aux menus de gestion de la marchandise. Une fois les codes insérés, on peut connaître l'état de son stock et, si l'on dispose des droits pour cela, demander des réapprovisionnements (droits délivrés par le grand magasin en respect du contrat signé entre un fournisseur et le grand magasin pour les démonstrateurs, et selon les responsabilités endossées pour les vendeurs maisons). Voici les quelques notes de terrain prises après que Sébastien m'ait expliqué son fonctionnement :

« Sébastien m'explique le mode de fonctionnement du logiciel dont, me dit-il, la démarche est similaire à la plupart des outils de gestion de stocks. Le logiciel m'apparaît obscur. Il fonctionne par abréviations que seuls les initiés peuvent connaître. Il requiert des clés à chaque niveau pour authentifier l'utilisateur. Sébastien, qui ne me laisse pas le temps et l'occasion de noter les codes, semble plus chercher à montrer à quel point le logiciel est pointu qu'à me montrer comment il fonctionne » [*Journal de terrain, mardi 6 mars 2008*].

La technicité du travail apparaît également dans la première journée de vente de Myriam. Jeune démonstratrice, Myriam me fera part de ses difficultés au moment de prendre son poste :

« *Mais quand tu es arrivée, tu ne connaissais pas du tout les produits ?*

Pas du tout, non, non ... Karl [*son responsable sur le stand, c'est-à-dire le démonstrateur disposant de l'ancienneté la plus importante*], il me donnait un papier. Chaque fois que l'on vend quelque chose, on marque, pour descendre après, pour faire le réassort. Il me donnait le papier comme ça pour aller chercher les produits. Je regardais le papier et je me disais 'c'est pas possible, je vais mettre deux heures...'. Je regardais le papier, je regardais les matières, les références... Je voulais pleurer, je me disais 'c'est pas possible qu'est-ce que je fais là ?', ça me décourageait. Et Karl me disait

‘il faut pas deux heures pour faire ça’. Mais je mettais vraiment deux heures, et je revenais avec deux articles.... Mais je connais pas, alors que lui il a travaillé avant chez KKP, donc je lui ai dit ‘tu connais, toi, les produits, tu sais ce que ça veut dire toi ‘basique’. Basique ça veut dire quoi déjà ?’. Tu sais, il me disait ‘Myriam descends me chercher un tee-shirt basique’. Mais qu’est-ce que c’est ‘basique’ ? Je prenais les étiquettes pour voir où c’était écrit ‘basique’. Maintenant je prends le papier et je descends, les yeux fermés » [*Myriam, démonstratrice, 26 ans, Baccalauréat*].

Lors de ses premiers jours, elle est perdue devant l’étendue des produits empilés dans la réserve. Il y est difficile de distinguer un tee-shirt d’une robe. Les vendeurs finissent par connaître les codes de chaque produit figurant sur le sachet plastique dans lequel ils conservent parfois les vêtements en réserve, ce qui facilite leur recherche. Voici une technique que le nouveau vendeur doit acquérir en examinant chaque produit, en intégrant un ordre de rangement fixé par les autres vendeurs. Elle facilite grandement « le réassort », lorsque le vendeur doit passer en revue les produits sur le stand et noter les tailles ou produits manquant afin de mettre à la disposition du client tous les articles « vendables ». La réserve doit être tenue de manière à faciliter les ventes : le vendeur doit pouvoir, à tout moment, connaître son stock, s’assurer qu’il ne manque pas de marchandise et qu’elle est en bon état. Charles, démonstrateur, en fait même un point central de son travail. Il me présente cette activité comme essentielle mais surtout très précise.

« La réserve je te dis, c’est hyper important... je te dis, moi, je passe cinquante pour cent de mon temps en réserve...

*T’y fais quoi ?*

Tu listes, tu ranges, tu repères des tailles, des produits que t’as dans telles tailles, d’autres que t’as plus. T’anticipes. Tu prépares l’arrivée de ta nouvelle collection pour que quand tu la reçois tu n’aies plus qu’à ranger.» [*Charles, démonstrateur, 30 ans, Niveau DEUG Lettres*].

Dans ce travail de gestion de la réserve réside donc une technicité non négligeable.

## **1.2. METTRE EN VALEUR LA MARCHANDISE...**

Le merchandising nourrit donc une technicité dans le travail des vendeurs. Il est aussi une source solide de satisfactions éprouvées à l’occasion de ces tâches qui « aident le produit à s’écouler au point de vente<sup>5</sup> ». Marlène Benquet remarque que ce type de tâches instaure une hiérarchie au sein des hypermarchés. Les employés des rayons qui s’occupent d’une marchandise, qui la rangent et réajustent les articles de manière à améliorer le confort de la clientèle, sont valorisés. A l’inverse, les caissières se plaignent

---

<sup>5</sup> WELLHOFF Alain, MASSON Jean-Emile, 2001, *Le merchandising*, Paris, Dunod : 21.

d'être privées de ce type de tâches et de n'avoir que des procédures prescrites à respecter. Je rapporte ici les propos d'un employé de rayon rencontré par Marlène Benquet : « *ce que j'aime, c'est quand tu vois ton rayon et qu'il est tout beau. Moi, je travaille aux 'fruits et légumes'. Y a des matins, tu te mets au boulot à 6 heures du matin, le rayon est dégueulasse, ça fait pas envie du tout et à 9 heures, tu vois des pyramides parfaites d'oranges, toutes les herbes bien présentées, c'est beau, ça sent bon*<sup>6</sup> ». On observe cette même valorisation du travail de « merch' », pour reprendre la formule des vendeurs, chez l'ensemble des vendeurs, qu'ils travaillent dans les grands magasins ou dans d'autres magasins.

Au Bazar de l'Opéra, certains salariés, les « merchandiseurs », sont spécifiquement affectés à ce travail. Ils sont deux sur l'étage observé, mais restent relativement discrets, participants ponctuellement à l'aménagement des stands. Leur travail s'effectue plutôt en coulisse : ils décorent l'étage, gèrent les accessoires (mannequins, etc.), sélectionnent les articles exposés en vitrine et réalisent ces vitrines. La majeure partie du travail de merchandising revient donc aux vendeurs maison et aux démonstrateurs. Quels types de tâches recouvre précisément ce terme ?

Le vendeur doit organiser sa marchandise, choisir les associations de couleurs, de produits, etc. Il doit aussi sélectionner quelques produits pour son « mural » (les murs qui ferment partiellement son stand où il peut exposer de la marchandise) et ses portants afin d'inviter les clients à entrer sur le stand. Ces tâches reviennent fréquemment dans le quotidien des vendeurs, qu'ils travaillent en grand magasin ou ailleurs : les managers demandent « du changement » pour faire évoluer le chiffre d'affaires. L'objectif est de surprendre toujours le client comme me l'explique Adrien, vendeur dans un magasin de sport :

*« T'es jamais à court de boulot... »*

Ah non...jamais. Je me mets pas devant le mural les mains dans le dos en train d'attendre que ça vienne. Nous, à la chaussure, enfin moi c'est ce que j'aime hein, même si ça a pas toujours été comme ça parce que à un moment donné on a eu un responsable avec qui on mettait un truc en place, en libre-service et ça restait trois semaines. Mais moi j'aime bien que ça tourne donc euh, je le refais souvent. Je fais mon truc, bon en accord avec le responsable du rayon de chaussure, moi je suis que vendeur. J'aime bien que... Là on commence à recevoir les produits de saison, ben moi faut que ça tourne... Un produit je le mets en podium, en TG [*tête de gondole*], mais faut que ça tourne. Les gens ils viennent dans le magasin et s'ils voient la même chose que la semaine dernière euh... ça ne donne pas envie de consommer, enfin moi en tout cas ça ne me donnerait pas envie » [Adrien, vendeur dans un magasin de sport, 31 ans, Bac pro « commercialisation et service »].

---

<sup>6</sup> BENQUET Marlène, 2011, *op cit.*, p 76.

Pour susciter l'achat, il faut toujours changer les mannequins, mettre certains produits en avant pour stimuler les ventes, faire des essais, etc. Même si de nombreuses enseignes encadrent très précisément les règles de merchandising, le merchandising demeure l'activité la plus « créative » de la vente. Elle permet de tester les produits et les combinaisons, de démontrer son goût, de « faire des coups » en stimulant les ventes d'un produit en mal de succès, etc. Aussi, pour la plupart des vendeurs rencontrés, et surtout pour ceux qui étaient les moins préparés au poste de vendeur, le merchandising est une tâche de valeur car elle requalifie et donne de l'intérêt au travail.

Pour les vendeurs passés par des études longues, elle permet d'exprimer des dispositions artistiques, de faire valoir un « bon goût » : couleurs, formes, matières. Timothée par exemple, vendeur maison en difficulté dans son travail et dans le magasin (qui lui refuse toute promotion), s'y réfugie en partie. Titulaire d'un baccalauréat littéraire, il a commencé une prépa littéraire qu'il n'a pas terminée. Alors que je l'aide à installer des produits sur son stand, il m'expliquera que « le merch' c'est ça qui [lui] plait ». C'est d'ailleurs le poste auquel il postule sans succès au Bazar de l'Opéra pendant plusieurs années avant de quitter l'entreprise pour un magasin de décoration. Ses collègues, comme Pauline, lui reconnaissent une « grande culture ». Ils lui reconnaissent aussi une forme d'expertise esthétique puisqu'il est parfois consulté par des démonstrateurs du rayon pour juger la qualité de leur « merch' ».

Mathilde, démonstratrice âgée de trente-sept ans, met également en valeur cette tâche au moment de présenter son travail. Au cours de l'entretien qu'elle m'accorde, elle ne cesse de revenir sur cette dimension du « produit ». Elle compte parmi les enquêtés qui mettent en avant le caractère « atypique » de leur parcours. Après deux ans de droit, elle est recrutée comme secrétaire dans un cabinet d'avocat. Elle le quitte et s'inscrit dans une école de police. Elle finit par changer de voie et se redirige vers le « domaine artistique » pour travailler dans une bijouterie. Après un essai comme indépendante, elle est contrainte d'arrêter et de chercher du travail :

« Donc j'ai dû abandonner de travailler dans la bijouterie, pour le moment, parce que la vie n'est pas terminée et mettre un peu ça de côté et me réorienter un peu vers la vente parce que, de toute façon, c'est un truc que je trouve assez facilement et en plus je suis assez douée pour ça. La vente, tout ce qui est le merchandising, le rapport avec les clients, les challenges qui sont toujours présents dans la vente... Ça, ça me convient tout à fait et ... Et dans l'absolu, ce qui m'intéresse vraiment, c'est le marketing. Tout ce qui est produit produit. Parce que, en fait, ce qui m'intéresse, c'est pas que les vêtements, c'est le produit, l'objet, le vêtement, tout ce qui a un rapport avec la mode, le design... ça peut être des meubles, des objets, des vêtements, des bijoux » [*Mathilde, 37 ans, démonstratrice, DEUG de droit*].

Mathilde ne cesse de mettre en avant ce goût pour les produits (leur qualité, leur origine, leur organisation) et utilise le terme « merchandising » au moment de m'expliquer ce qui lui plaît dans son travail, avant de décliner toutes ses compétences artistiques. Chez elle, l'imbrication du merchandising et des compétences esthétiques est permanente. Ce sont ces compétences qui l'aident à organiser son stand et à vendre en général. Le merchandising permet finalement de ne pas réduire le travail à une stricte dimension « vente ». Dans ses propos, il apparaît comme la continuation de la « mode » et du « design ». Chez ces salariés qui jugent leur trajectoire « atypique » comme pour mieux se distinguer de ceux qui seraient faits pour ce « boulot », le merchandising est donc un lieu de revalorisation professionnelle. Il l'est en général pour les vendeurs parce qu'il fait dériver le travail vers une dimension créative, éloignée de la répétition des tâches exposées précédemment.

Les vendeurs ne reçoivent que très rarement de formation au « merchandising ». Ils intègrent « sur le tas » les pratiques et le vocabulaire spécifique (« facing », « PLV » – publicité sur le lieu de vente, etc.). Ils l'apprennent aussi après coup, une fois le travail effectué, comme ce fut le cas pour Pauline. Alors que je lui demande si les merchandiseurs l'aidaient à organiser le stand qu'elle vient de quitter pour venir me rejoindre sur le rayon, elle me répond :

« Non, là non plus ils ne venaient pas. Mais en fait je le faisais mais je ne savais pas qu'il y avait des codes... Parce qu'évidemment, quand je suis arrivée personne ne m'a expliqué... J'ai appris toute seule, et du coup euh... je ne le savais pas, mais il y a des codes à respecter, des codes couleurs, ou des codes dans les étagères qui doivent toujours être verticales. Des codes couleurs, géométriques,... Je sais pas exactement parce que c'est un métier quand même, faut que ça corresponde à la marque Bazar de l'Opéra... Moi je ne savais pas... » [*Pauline, vendeuse maison, 29 ans, DEUG d'anglais*]

Ce sont aussi ces règles qui me manquent au moment d'installer la marchandise un jour de soldes (ce jour où Sébastien est en congés) et de préparer un portant qui doit être placé dans l'allée du rayon (emplacement envié car il permet au démonstrateur d'augmenter sa visibilité et donc, potentiellement, son chiffre d'affaires). Ce qui semble évident aux autres démonstrateurs ne l'est pas pour moi. J'observe alors les couleurs qu'ils se permettent d'assembler pour mieux les copier. Je reçois par la suite un satisfecit de la responsable de vente mais je sais que je ne le dois qu'à la préparation des autres démonstrateurs. Les mêmes problèmes se posent lorsque Sébastien me demande de « changer le mannequin femme ». Je sens bel et bien que certains usages doivent être observés, sans les connaître.



Le merchandising est donc une tâche valorisante aux yeux des vendeurs (et plus particulièrement pour les « dominés aux études longues<sup>7</sup> »). Ceux-ci y voient l'occasion d'allouer une dimension créative à leur travail. Mais son caractère valorisant, le merchandising le doit aussi au fait qu'il est parfois confié par la hiérarchie, aux vendeurs en attente de promotion. Ainsi, Timothée et Grégory furent chargés du merchandising de la partie « événement » du rayon (un espace du rayon réservé aux marques dont la présence est temporaire). L'encadrement use de cette tâche pour maintenir à flot la motivation de Timothée, qui souhaite être promu merchandiseur, et de Grégory, qui souhaite accéder au statut de RDV. Le magasin participe donc à la valorisation de cette tâche qui délivre à la fois une expertise et une habileté créatrice. Mais cette valorisation est concomitante d'une rationalisation des procédures de merchandising qui réduit l'autonomie des vendeurs. Le Bazar de l'Opéra délivre de plus en plus souvent des « cahiers de merch' » que les vendeurs doivent respecter dans leur organisation de stand. Ils peuvent y lire, au centimètre près, la position des articles, le type d'articles à associer, etc. Avec cette standardisation des procédures, les vendeurs perdent une partie de leurs satisfactions professionnelles.

### **1.3. GÉRER LA MARCHANDISE : DU PLAISIR DE «[SE] RETROUVER AVEC LES COMMERCIAUX »**

La gestion de la marchandise est jugée importante par les vendeurs pour une seconde raison. A leurs yeux, elle permet de s'approcher ponctuellement du statut de « commercial » et de « responsable », dont on a vu l'importance aux yeux des démonstrateurs. En écoutant d'autres types de vendeurs, dont les vendeurs maison du Bazar de l'Opéra, on découvre qu'il s'agit ici d'un des savoir-faire auxquels les vendeurs sont les plus attachés, même s'ils n'y ont que rarement accès. La capacité d'agir sur la qualité et la quantité de la marchandise vendue octroie un prestige important et donne l'occasion, aux vendeurs, de se réclamer de l'élite des vendeurs, ou au moins d'un exercice « professionnel » de la vente. Un « vrai » vendeur sélectionne sa marchandise, à l'image d'un petit indépendant disposant du contrôle total sur son secteur ou des chefs de rayon des premiers grands magasins, qui achetaient leur marchandise, décidaient des prix à leur attribuer et des remises temporaires<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> SCHWARTZ Olivier, 1998, *op.cit.*, p 158.

<sup>8</sup> Ce contrôle total sur la marchandise n'existe plus que chez les stricts indépendants, non franchisés. Avec la centralisation des achats, le pouvoir de décision des responsables de rayon et de vente s'est réduit. La marchandise leur est souvent imposée (c'est le cas au Bazar de l'Opéra où la décision se fait au niveau des bureaux d'achat) et leur rôle se limite principalement à la gestion courante de la marchandise

Dans les magasins qui utilisent des procédures de gestion de la marchandise rationalisées, la marge de manœuvre des vendeurs est très limitée. C'est par exemple le cas chez Décathlon ou à la Fnac<sup>9</sup> et plus généralement dans de nombreuses boutiques « franchisées », où la centralisation des achats prive les vendeurs de tout levier d'action sur la sélection de la marchandise. C'est aussi le cas au Bazar de l'Opéra où l'achat et le réassortiment de la marchandise échappe généralement au personnel de vente, à l'exception de certains démonstrateurs et de certains vendeurs maison dont la liberté d'action reste limitée. Aussi étroite soit-elle, la marge de manœuvre dont ils disposent ou qu'ils s'aménagent donne, à leurs yeux, du relief à leur travail.

Cette « responsabilité » et « autonomie » souhaitée dans le travail sont d'ailleurs deux critères centraux dans les grilles de qualifications reposant sur le modèle de la compétence (à côté de l'« initiative », la « polyvalence » et les savoirs). Ainsi, selon Nicole Gadrey et Florence Jany-Catrice, le fait d'avoir ou non la responsabilité d'un stand distingue les vendeurs qualifiés des vendeurs non qualifiés<sup>10</sup>. Chez les vendeurs, cette autonomie et cette responsabilité signifient la possibilité de gérer soi-même sa marchandise, d'avoir, pour reprendre une expression de Sébastien, un « bout de chiffon ». Même si elle est commune à la plupart des vendeurs rencontrés, cette revendication se fait plus forte chez les vendeurs « spécialisés du commerce » : elle renvoie chez eux à deux attentes professionnelles acquises au cours de leur formation.

Adrien, vendeur dans un magasin de sport et titulaire d'un baccalauréat professionnel « commercialisation et service », profite d'une petite marge de manœuvre dans la gestion de sa marchandise. Son travail prend du relief lorsqu'il se voit confier la gestion de son rayon par son responsable.

*« Quand le commercial vient, tu es responsable ? »*

On fait les achats ensemble, il [*le commercial*] nous déballe toute sa marchandise et avec mon responsable, on dit 'moi j'aime ça, j'aime ça, j'aime pas ça' et après, bon ben, faut trancher quoi.

*Tout ce qui est 'achat', tu l'as appris en Bac pro ?*

Ouais et puis après c'est aussi le feeling avec les commerciaux. Ça, je le fais depuis qu'on a changé de responsable. Et cette partie-là m'intéresse beaucoup. Là ça fait deux-trois ans que je fais tout ce qui est achat, c'est... ça n'enlève rien à ce que j'aime dans le commerce ! C'est vrai que me retrouver ouais, avec les commerciaux, voir les produits, discuter : ça c'est

---

(gérer les retours de marchandises lorsqu'elles ne se sont pas vendues ou au contraire commander de nouvelles marchandises si les stocks sont vides) et au management des équipes.

<sup>9</sup> Voir à ce sujet CHABAUULT Vincent, 2010, *op.cit.*

<sup>10</sup> GADREY Nicole, JANY-CATRICE Florence, PERNOD-LEMATTRE Martine, 2003, *Les enjeux de la qualification des employés : conditions de travail et compétences des non qualifiés*, Rapport pour le Ministère de l'emploi et de la solidarité – DARES : 107.

vraiment super intéressant. Mais c'est par saison. Janvier-février on avait deux-trois commerciaux par jour. Là on va rentrer dans la période où on va plus voir personne, où on va se passer des coups de fils juste. Ça c'est vraiment un truc... avant je le faisais pas, parce que l'autre [*son ancien responsable*] voulait vraiment tout faire tout seul et c'était pas quelqu'un qui ... qui aimait travailler dans le commerce. Donc il s'est un peu... cassé, tout seul. En tant que gestionnaire il était bon je crois mais en tant que vendeur c'était vraiment... » [*Adrien, 31 ans, vendeur dans un magasin de sport, Bac pro commerce*]

Le contact avec les commerciaux (« me retrouver, ouais, avec les commerciaux ») donne une autre dimension à son travail et surtout à son statut. Il n'est plus un simple vendeur, il est aussi partie prenante du processus de décision et à ce titre il se sent pris au sérieux. Il ne se contente pas de « faire le réassort », il sélectionne des articles et tente des opérations afin de faire ses preuves.

Si les « spécialisés du commerce », comme Adrien, accordent une telle importance à ce travail de gestion, c'est qu'ils ont souvent tendance à identifier leur travail à celui de commercial. C'est le cas de Jonathan qui restera plusieurs années vendeur avant de devenir responsable de rayon dans un magasin de bricolage, mais aussi de Sylvie qui, lorsque je la rencontre, travaille « avec » sa « patronne », chez qui elle a fait un BTS en alternance. Elle me raconte avec plaisir les différentes tâches de gestion apprises en apprentissage qui lui permettront de faire, me dira-t-elle, ce qu'elle a « toujours voulu faire » : « s'installer » comme indépendante.

Mais ce qui apparaît comme la revendication d'une proximité avec les professions intermédiaires, avec le « commercial », n'est pas limitée aux seuls vendeurs du grand commerce spécialisé et aux magasins qui permettent justement cette fréquentation des « commerciaux ». Elle apparaît, d'une part, chez les démonstrateurs, on l'a vu<sup>11</sup>, mais elle apparaît aussi chez les vendeurs maison.

Les propos de Geoffroy, vendeur au rayon culture du Bazar de l'Opéra et titulaire d'un BEP vente, l'indiquent. Avant de travailler au Bazar de l'Opéra, il a travaillé plusieurs années dans une grande surface culturelle, où il était chargé des articles multimédias (enregistreur, MP3, etc.). Il raconte avec plaisir ces quelques années passées à vendre ces articles mais surtout à choisir ses propres articles.

« Je suis rentré en 1999 chez Pages, au disque [*grande surface culturelle, nom fictif*]. J'ai fait ça pendant quatre ans au disque. Après y a un poste au multimédia qui s'est libéré, c'était jeu vidéo support Mp3, casques... Et en fait, j'ai voulu faire ça parce que je savais que j'aurais plus de responsabilités et de tâches diverses dans le sens où la musique, c'est assez étriquée, donc au niveau des commandes et tout... C'était : tu reçois, tu mets en rayon et tu

---

<sup>11</sup> Cf. chapitre 4.

vends. Et comme au multimédia ils cherchaient quelqu'un pour rencontrer les représentants pour organiser une gamme, ça m'intéressait.

Donc j'ai fait péter le chiffre, j'ai refait toutes les gammes, parce que c'était une marque par produit... Y avait un gros boulot à faire et ça a porté ses fruits. En fait j'avais le portefeuille, j'appelais les boîtes pour avoir un rendez-vous avec les représentants. Les boîtes qui m'intéressaient, avec lesquelles on bossait où on bossait plus et avec lesquelles il me semblait intéressant de rebosser avec elles en termes de marge, en termes de rapport qualité prix... Donc j'ai commencé à développer ça, j'ai revu les gammes. Parce que sur certains produits on était complètement à la rue. Les casques, par exemple, on faisait que Philips parce que le prédécesseur était très pote avec le représentant Philips, il a dû lui refaire un peu son salon tu vois... [*il sous-entend que le vendeur qui l'a précédé et le commercial avec lequel il devait travailler s'étaient peut-être mis d'accord pour se rendre mutuellement service*]. Moi j'ai rappelé d'autres marques ».

Il profite donc d'une place vacante pour travailler tel qu'il l'entendait : « organiser une gamme », c'est à dire prendre la main sur les relations avec les fournisseurs pour mettre en rayon des articles qui lui semblent en adéquation avec « sa » clientèle. Il peut exercer son travail d'une manière qu'il juge satisfaisante : avoir « sa » marchandise, mise à la disposition de « sa » clientèle. Mieux, il finit par être en mesure de faire gagner de l'argent à son magasin avant même de vendre la marchandise en faisant des économies d'échelle. Il s'identifie ici à un intermédiaire entre le magasin et les commerciaux plutôt qu'à un vendeur.

« Par exemple un représentant me disait 'on va sortir ça'. C'était au début de l'iPod et une marque voulait concurrencer ça avec un truc de cinq giga-octets. Et moi je l'ai senti ce produit. En fait chaque représentant à des objectifs par magasin. Chez moi, il [*le représentant*] devait placer deux de ses produits, s'il en mettait deux il rentrait dans ses trucs. Alors moi je lui dis 'si j'en prends douze on fait quoi?' et il me dit 'oui mais douze c'est ce que doit me prendre le Pages de Rivoli', moi j'étais à Gambetta et je lui dis 'je me fous de ce que fait celui de Rivoli, j'en veux douze, ici je le sens carrément'. Donc il m'a fait un très bon prix, meilleur qu'à celui des Champs.

*Donc là tu peux te mettre en valeur...*

Complètement, au niveau des achats et des ventes... Les douze trucs je les ai vendus rapidement parce que j'ai demandé de la PLV [*publicité sur le lieu de vente*], j'ai présenté le truc et l'ai mis en valeur... Après si tu les vends pas, vu que c'est toi qui les a achetés tu perds tout... mais si tu les vends t'as vraiment plus de crédibilité... »

Il rencontre finalement dans ce magasin la définition qu'il donne de son « métier » :

« Pour moi le métier de vendeur ne se résume pas uniquement à la prise de contact et au passage en caisse, y a aussi toute une partie en amont en termes d'achat, en termes de choix des produits. Parce que pour moi, y'a qu'une personne qui est bien placée pour choisir les produits, c'est celle qui vend, pas celle qui est dans des bureaux toute l'année, qui discute avec des

représentants. Sachant que les représentants ont des com' [*commissions*] et qu'ils vont acheter un produit parce que ça leur fait une belle com' alors que personne ne veut.... Faut bien que lui aussi il écoule sa came... Donc toi, si tu fais pas gaffe et que tu te dis 'ah ouais là je fais une super marge, il m'a fait un bon prix', tu te retrouves avec des vieux stocks, qui restent en réserve un an voire deux et tu perds du pognon » [Geoffroy, 36 ans vendeur maison, BEP vente].

Geoffroy n'identifie pas son travail de vendeur à un strict rôle d'accueil. Il y intègre aussi celui de commercial. L'acte de vente en face à face avec un client (« prise de contact et passage en caisse) semble totalement marginal au regard de ses priorités. Lui s'intéresse à « l'amont », à tout ce qui vient préparer la vente, dont la négociation. Il remarque d'ailleurs que l'expertise du vendeur réside principalement ici : dans cette capacité à sentir les coups, à prévoir les désirs des clients, justement parce qu'il les fréquente au quotidien. Il se voit même comme un petit patron qui gère son budget, estimant que s'il échoue, il « perd du pognon ».

Mais ce vendeur tel qu'il l'entend, celui qui contrôle la chaîne de distribution de l'achat jusqu'à la vente, n'existe que dans de rares situations et n'existe pas véritablement au Bazar de l'Opéra. L'arrivée de Geoffroy au Bazar de l'Opéra se traduit ainsi par une lourde désillusion dont il me fait part au cours de l'entretien. Il se plaint d'être privé d'un levier donnant sens à son travail. Il s'en plaint d'autant plus qu'il estime son BEP Commerce et son expérience dans un magasin de disque comme des indicateurs de ses capacités.

*« Et là tu fais le réassort, tu t'occupes de la marque complètement? »*

Là malheureusement y a pas la possibilité d'acheter.... Ce qui m'embêtait le plus c'est que.... j'aime bien avoir la main mise sur ce que je vends. Alors que là on t'impose la came [*la marchandise*] que t'as pas choisie, on te livre quand on a décidé de te livrer. Donc ton boulot se résume à déplier et à mettre en rayon » [Geoffroy, vendeur maison, 36 ans, BEP vente].

Son travail « se résume » au pliage et à la mise en rayon, des tâches qui ne sauraient correspondre à la définition qu'il donne de son travail. A son arrivée au Bazar de l'Opéra, après son expérience chez Pages valorisante d'un point de vue professionnelle mais stérile du point de vue de la promotion, il est confronté à une réalité toute autre du métier. Les vendeurs maison sont pris dans une organisation très centralisée et ne sont quasiment jamais concernés par l'achat de la marchandise qui revient aux acheteurs « des bureaux ». Geoffroy est ainsi pris dans une organisation où la seule tâche qui lui revient est celle de la gestion quotidienne de la marchandise. Il perd ce qui donnait de la valeur à son travail : de l'« autonomie » et la responsabilité devant ses résultats.

Même si, chez Geoffroy, la définition idéale du travail de vendeur rencontre peu la pratique quotidienne, certains vendeurs maison parviennent à s’arroger des droits d’autonomie. Ils cherchent à peser sur les décisions d’achat et de gestion de la marchandise auprès de l’encadrement. Certains y parviennent, partiellement. Ces délégations d’autorité ne sont que temporaires et ne sont à aucun moment valorisées d’un point de vue salarial. La situation de Noémie, qui s’occupait d’une marque pour le Bazar de l’Opéra, l’indique. Après un passage au Bazar de l’Opéra, en tant que démonstratrice pour Baïka, elle travaille pour cette même marque dans une boutique en tant que responsable adjointe. Elle quitte ce poste en raison de « problèmes » avec la responsable, et revient au Bazar de l’Opéra en tant que vendeuse maison. Au bout d’un an, on lui propose la gestion d’une marque dont la marchandise a été achetée par le Bazar de l’Opéra. Noémie joue alors, d’une certaine manière, le rôle de démonstratrice : elle fait le réassort, rencontre les commerciaux de la marque, s’occupe du merchandising, etc. Certains vendeurs sont investis de cette responsabilité à condition de travailler à temps complet. Ce fut aussi le cas de Grégory dans le Bazar de l’Opéra de Toulon dans lequel il travaillait avant d’arriver à Paris. Sans décider de la marchandise mise en vente, Grégory profitait d’un poste qu’il définissait avant tout comme un « responsable » :

« A Toulon j’étais sur mon stand, je vendais ma marchandise. C’était Léton, je connaissais tous les modèles, alors quand y avait une opé’ [*une opération commerciale*], j’étais prêt, je savais quels produits mettre, et même pour les clients ça allait plus vite.

*T’étais un peu comme un démo quoi non ?*

Plus ou moins j’étais plus responsable de stand »

Dans ces « petits » grands magasins, comme à Toulon, où les vendeurs sont un peu plus concernés par la marche des affaires que dans les grands, l’étendue des tâches qu’ils couvrent est plus importante (c’est d’ailleurs aussi le cas pour les managers comme me l’a affirmé une manager du Bazar de l’Opéra ayant travaillé une année dans un Bazar de l’Opéra du sud de la France).

En plus d’être rares<sup>12</sup>, ces responsabilités ne donnent pas lieu à des revalorisations salariales. Elles sont délivrées par l’encadrement comme des « tests » pour les vendeurs

---

<sup>12</sup> Dans les magasins du Bazar de l’Opéra en province, cette situation s’est diffusée sous un registre un peu différent. Le Bazar de l’Opéra souhaite réduire le nombre de démonstrateurs pour les remplacer par des vendeurs maison. Ces vendeurs sont affiliés à une marque spécifique dont ils doivent vendre la marchandise. Ils ne sont pas chargés de décider des produits et des quantités vendues mais ont la responsabilité de la bonne tenue du stand et de son chiffre d’affaires. Ils sont appelés « ambassadeur de marque » par le magasin. Ce nouveau statut ne change rien à leur salaire ni à leur position dans les

les plus méritants et les plus désireux de devenir manager (à l'image de la responsabilité du merchandising d'un rayon délivré à Grégory : « *je suis patient, je sais ce que je veux et ça va venir hein... et là ils m'ont donné l'événementiel, c'est déjà ça, j'évolue un peu...* »). Elles sont aussi temporaires. Lorsque je travaillais sur le rayon, Noémie était « responsable » du stand depuis un an et attendait son évaluation pour connaître son évolution. Lorsque je suis revenu sur le terrain, en 2009, elle était en congé maternité. A son retour, le rayon est fermé et elle est affectée à un autre étage, privée de ses anciennes responsabilités.

Mais, même sans délivrer d'amélioration salariale, ces petites responsabilités sont valorisées par les vendeurs qui y voient la reconnaissance de leurs compétences et l'occasion de « prouver » quelque chose. Pour les candidats à la promotion, il s'agit même d'un passage obligé. La promotion n'est possible qu'à condition de « faire ses preuves ». Et on peut faire ses preuves de deux manières : en réalisant de « bonnes ventes » ou en démontrant ses capacités de gestion. C'est en ce sens que Noémie s'est investie dans la gestion de « sa » marque :

*« C'est quoi ton titre? T'es responsable de stand? Encore vendeuse? Démonstratrice mais vendeuse?*

[Rires]. Ouais on peut appeler ça comme ça, c'est moi qui gère la marchandise, c'est moi qui passe les commandes. C'est moi qui passe par le commercial pour choisir les vêtements.

*Et ça change quelque chose sur ta feuille de paie?*

Non, rien. Je change même pas de catégorie, le fait de m'occuper d'un stand ça change rien. Mais c'est moi qui l'ai demandé. Je leur ai demandé de m'occuper d'une marque toute seule pour qu'ils puissent voir en fait comment je me débrouillais. Et ils m'ont donné ça et ça fait un an que je suis dessus, j'attends mon évaluation et je voudrais changer... [elle changera donc après son congé maternité pour un autre rayon où elle perdra ses responsabilités].

*Mais ils ont pu voir que tu te débrouillais chez Baïka non [la marque pour laquelle elle a été responsable]?*

Ouais. Mais ici, faut faire ses preuves... et pour ça faut gérer un stand tout seul » [Noémie, 27 ans, vendeuse maison, BEP comptabilité].

« Faire ses preuves » en démontrant de bonnes capacités de gestion, tel est aussi le sens des propos de Pauline :

---

classifications professionnelles. Ce statut permet en fait de mettre en place le nouveau système de rémunération (chaque vendeur est responsable devant le chiffre d'affaires de « sa » marque et reçoit une prime en conséquence). La gestion de la marque confiée à Noémie relève d'une autre situation : les « ambassadeurs de marque » ne sont pas en relation avec les acheteurs et n'ont pas leur mot à dire dans la gestion de la marchandise (pas de décision d'achat, pas de liberté devant le merchandising puisqu'ils reçoivent souvent des « cahiers de merch' »).

« Ils m'ont mis sur le Royaume des Pommes [*nom de marque fictif*]. En fait, sur mon secteur, on a plusieurs marques gérées par des BO [*vendeur Bazar de l'Opéra*]. On est par équipes. Avant on était trois. Mais maintenant je suis seule avec Fabien parce qu'y a J Code [*nom de marque fictif*] qui est arrivée sur notre secteur donc eux... Fabien et moi on est sur le Royaume des Pommes.

*Pourquoi ce ne sont pas des démos qui s'occupent de ça ?*

Parce que c'est des... des... c'est pas la marque qui loue un emplacement au Bazar de l'Opéra, c'est le Bazar de l'Opéra qui a acheté un stock à la marque et qui le vend dans son magasin. Les invendus, ils ne repartent pas à la marque.

*Ça change quelque chose sur ton salaire le fait que tu aies une marque ?*

Non rien du tout, rien. Le truc c'est que moi quand on m'a dit de venir travailler là, j'ai dit oui parce que ça faisait un moment que j'étais sur l'autre stand et j'avais envie de faire du textile pour apprendre de nouvelles choses. Maintenant je sais me servir de Pod 3 pour faire des recherches de prix d'UG [*unité de gestion, les numéros du code barre qui identifient la marchandise au rayon*], etc. Et euh, voilà, pour apprendre de nouvelles choses » [*Pauline, vendeuse maison, 29 ans, DEUG d'anglais*].

Elle s'investit dans cette marque, elle se familiarise avec les instruments de gestion de la marchandise afin d'obtenir par la suite le statut de manager qu'elle poursuit. Cela indique toute l'importance du travail de gestion et sa proximité avec le haut de la hiérarchie professionnelle.

« Faire ses preuves », c'est aussi ce que poursuit Pauline sur son stand précédent, dans lequel elle s'emploie à obtenir de sa hiérarchie une forme d'autonomie ou, tout au moins, une capacité d'influence sur la gestion de la marchandise. Elle me raconte ainsi avec plaisir (à plusieurs reprises même), ses interactions avec l'acheteur du Bazar de l'Opéra chargé de trouver de nouveaux produits sur le stand alimentation où elle travaillait avant de venir sur le stand le Royaume des Pommes.

« Quand je suis partie en Chine en vacances, j'ai cherché plein de produits, je les ai ramenés, je les ai fait goûter à monsieur D. [*le directeur de département*] et monsieur G. [*l'acheteur qui supervisait son stand*]. Ils m'ont dit 'on va voir si on peut les faire venir'. Bon, ils ont vu que je me décarcassais ! Ca a pas pu se faire à cause des normes d'hygiène du pays où c'est produit mais moi je connais pas tout cet aspect juridique, administratif... Je cherchais juste des produits nouveaux et les implanter sur mon stand, que les autres n'ont pas... Ils m'ont jamais demandé de faire ça... Mais ils m'ont dit 'Pauline, même en vacances vous cherchez' » [*Pauline, vendeuse maison, 29 ans, DEUG d'anglais*].

Au cours d'un voyage à Hong Kong, elle a pu tester de nombreux produits exotiques dont son rayon s'est fait la spécialité. Elle en ramène quelques échantillons et les soumet à l'acheteur du Bazar de l'Opéra qui vient la voir une fois tous les deux mois sur



son stand. L'acheteur la félicite pour son initiative. Elle a trouvé ici un moyen de montrer, d'une part, qu'elle est très investie dans son travail, et d'autre part, qu'elle est en mesure d'apporter les nouveautés que réclame la clientèle, en un mot, de faire preuve d'un esprit « commercial ».

Les petites délégations que consent le Bazar de l'Opéra à son personnel de vente sont donc présentées comme des micro-promotions (donnant rarement lieu à de véritables promotions), comme des moments essentiels dans la carrière du vendeur au cours desquels il peut « faire ses preuves ». Les propos d'une de mes responsables l'indiquent, ces tâches de gestion caractérisent l'exercice du « vrai boulot » de vendeur, un type d'activité où le vendeur se défait de son identité d'hôte d'accueil. A la fin de mon premier contrat de travail en tant que vendeur maison « renfort », j'avais proposé à ma responsable de revenir dans l'équipe de caisse pour les trois mois d'été où j'allais travailler à temps complet. Je lui faisais état de mes insuffisances (ce qui est fort peu stratégique), profitant d'une relation de confiance avec elle qui me permettait ces confessions. Mais elle tentait de me retenir. Elle appréciait mon « dynamisme », ma « ponctualité », ma docilité envers la clientèle et la hiérarchie. Bref, elle me reconnaissait les compétences « classiques » de l'étudiant et refusait de me laisser quitter son équipe. Elle me dit, comme pour m'inviter à rester :

« Tu ne sais pas ce que c'est de travailler ici toute la semaine [*à temps plein*], tu gèreras tout, tu vois ce que je veux dire ? C'est vachement plus intéressant ! »

« *Oui, parce que là en fait, je... bouche les....* »

« Trous, oui je sais. Mais cet été, si tu restes avec nous, ce sera différent. Tu t'occuperas de plein de trucs, parce que l'été y a pas grand monde, donc faut gérer à la place des autres... enfin, c'est toi qui vois, tu fais ta demande si tu veux. » [Journal de terrain].

Tout est dit dans ces quelques remarques. Le travail devient « intéressant », « différent » de celui réalisé par le non titulaire que j'étais lorsque l'on commence à « gérer » et à « s'occuper de plein de trucs ». Ces situations de « gestion » laissées aux vendeurs sont de plus en plus rares. La rationalisation des procédures prive les vendeurs de ces lieux où ils peuvent « faire leurs preuves ».

En somme, le « talent » que les vendeurs se reconnaissent ne se cantonne pas à une maîtrise de la relation avec un client<sup>13</sup> mais découle aussi des « intuitions » proprement commerciales qu'ils peuvent défendre auprès de leur hiérarchie. Dans les magasins les plus rationalisés du grand commerce, toute cette activité décisionnelle est marginale.

---

<sup>13</sup> Voir la quatrième partie.

Chez Décathlon ou dans certaines grandes surfaces spécialisées par exemple, les vendeurs sont principalement cantonnés à une activité de manutention et d'accueil de la clientèle. Pourtant, cette gestion de la marchandise est extrêmement valorisée par les vendeurs, voire même mise au centre du travail par les « spécialisés du commerce ». Elle l'est car elle permet de mettre en avant le « commercial » qui se cache derrière le vendeur. Elle permet de sortir d'un strict rôle d'accueil de la clientèle. Ici, le travail trouve matière à ne pas être « faisable » par tout le monde. Tout le monde peut certes accueillir un client, mais tout le monde ne peut pas « sentir » une bonne affaire, anticiper les attentes des clients. A travers cette capacité de décision, le vendeur peut se mettre en valeur, peut se distinguer et faire valoir son « talent ». Finalement, ceux qui ont leur mot à dire sur leur marchandise peuvent revendiquer une différence radicale. Ceux qui n'en ont pas formellement les moyens, à l'image des démonstrateurs, s'arrangent pour démontrer leur autonomie relative, par rapport à celle apparemment bridée des vendeurs maison.

## **1.4. LE MERCHANDISING ET LES STÉRÉOTYPES DE GENRE : LES VENDEUSES, « COMME DES REINES SUR LEUR TRÔNE ».**

Les tâches analysées ci-dessus sont importantes en raison de l'autonomie et des petites responsabilités qu'elles octroient aux vendeurs. Mais elles sont aussi importantes pour une seconde raison : elles semblent justifier, aux yeux de l'organisation du travail, l'emploi d'un personnel principalement féminin. La surreprésentation des femmes sur ce poste est souvent expliquée par sa forte composante « relationnelle » qui mobiliserait des compétences socialement attribuées aux femmes<sup>14</sup>. Elle est aussi expliquée par l'usage important du temps partiel dans la gestion des emplois. Mais ce sont également les tâches matérielles que je viens de détailler ici, tâches visant à mettre en valeur la marchandise et se mettre personnellement en valeur, qui contribuent à désigner, dans les représentations sociales, le travail de la vente comme un travail « féminin ».

### **1.4.1. Genre, merchandising et apparence.**

Les tâches touchant à la gestion de la marchandise et du stand rappellent, en de nombreux points, celles qui servent, dans d'autres métiers, à identifier le travail comme « féminin ». La mise en valeur de la marchandise suppose un travail de rangement et de

---

<sup>14</sup> SOARES Angelo, 1998, « Les qualifications invisibles dans le secteur des services : le cas des caissières de supermarchés », *Lien social et politiques*, 40 : 105-116.

propreté observable dans le travail des femmes de ménage par exemple. Même si je n'ai pu contrôler une partition sexuée des tâches à l'intérieur même du rayon, devant, par exemple, le nettoyage des caisses ou des mobiliers servant à la vente, la surreprésentation des femmes sur les postes de vente en général est l'indice du rôle joué par le genre dans la division du travail. Je peux donc apporter quelques éléments confirmant l'identification de la vente au magasin comme un travail supposément « féminin ». En revanche, je ne peux pas apporter d'éléments sur une partition sexuée interne au métier devant les tâches réalisées<sup>15</sup>.

Les tâches liées à la mise en valeur de la marchandise sont présentées ainsi dans la « fiche de poste » du vendeur que j'ai pu me procurer : le vendeur doit « veiller à la bonne présentation de l'environnement, tenir le mobilier en bon état de propreté, ranger les salons d'essayages ». Il<sup>16</sup> doit s'employer à nettoyer les présentoirs, la caisse s'il en possède une, les portants. Le nettoyage des sols, des cabines et des miroirs est laissé à une entreprise sous-traitante.

L'entretien quotidien des produits, qu'il s'agisse du rangement des cosmétiques ou du pliage des vêtements, font se rencontrer des pratiques domestiques (des pratiques de la « vie de tous les jours ») et des pratiques de travail. En quelque sorte, les attitudes forgées dans la socialisation familiale et scolaire, et plus généralement dans l'apprentissage des rôles sexués, suffiraient à l'exercice du travail de la vente. C'est le sens, on l'a vu, de la formule « tout le monde peut le faire » utilisée par les vendeurs pour qualifier un travail engageant des « savoirs être » ou des « savoirs faire » exigibles de chacun parce que quotidiens (ranger sa chambre, plier son linge, faire acte de politesse). Cela conduit à une faible reconnaissance du travail connue des sociologues chez d'autres métiers dits « féminins ». Comme Angelo Soares le fait remarquer, « les qualifications des femmes restent invisibles, la plupart du temps, soit parce que leurs qualifications ne sont pas acquises selon les canaux institutionnels reconnus, soit parce que leurs qualifications sont considérés comme innées, propres à la nature féminine<sup>17</sup> ».

---

<sup>15</sup> On sait en revanche que le genre joue un rôle essentiel dans la distribution de la population des vendeurs devant le produit vendu. Michel Gollac et Baudoin Seys remarquaient ainsi que « ce qui caractérise le mieux les métiers de la vente est sans doute leur répartition par sexe. Son principe est simple : si le produit vendu est standard, repéré par des caractères techniques, la part des hommes est élevée. Ainsi, ils sont majoritaires parmi les vendeurs de quincaillerie, ou les vendeurs en gros de biens d'équipement ou de biens intermédiaires, et on en compte encore 43% parmi les vendeurs de meubles et d'électroménager. Si, au contraire, les caractéristiques du produit qui importent au client sont informelles, affaire de goût, les femmes dominent la profession : 92% dans la vente d'articles de luxe, 86% dans les vêtements et articles de sport », GOLLAC Michel, SEYS Baudoin, 1984, « Les professions et catégories socioprofessionnelles : premiers croquis », *Economie et Statistique*, 114 : 115.

<sup>16</sup> Conformément à l'usage fixé au début de cette thèse, le pronom masculin sera utilisé pour évoquer le ou la salarié s'il n'est pas fait mention du sexe de ce ou cette salarié-e.

<sup>17</sup> SOARES Angelo, 1998, « Les qualifications invisibles dans le secteur des services : le cas des caissières de supermarchés », *Lien social et politiques*, 40 : 109.

L'assignation sexuée du travail se fabrique donc aussi dans les tâches liées au « merchandising ». Pour « implanter [...] et contribuer à la mise en valeur des produits », comme la fiche de poste l'indique, les vendeurs doivent faire preuve de savoir-faire dans le choix des articles mis en avant dans les rayons et dans la manière de les agencer. Et à ce sujet, Susan Porter Benson montre que les directions des magasins considèrent les vendeuses comme plus en mesure de choisir le « style correct » pour chaque client d'après leurs connaissances des « styles et des tissus<sup>18</sup> », comme si leur « nature » féminine leur donnait plus d'assurance dans l'interaction de vente : derrière leur comptoir, elles seraient « comme des reines sur leur trône<sup>19</sup> ».

Ce « bon goût » qu'il s'agit de manifester et qui est autant affaire de genre que de classe sociale (il doit correspondre au bon goût d'une clientèle relativement homogène dans ses caractéristiques sociales –revenu, PCS, etc.), ne fait pas l'objet d'une formation. Il est attendu comme un « déjà-là » stocké chez le salarié. Et c'est dans cette attente naturalisée, il me semble, que réside l'assignation sexuée du travail. Cela est peut-être plus évident encore sur le rayon observé où sont vendus des vêtements, catégorie de produits identifiée par Michel Gollac et Baudoin Seys comme vendue par une majorité de femmes, car regroupant des produits dont les « caractéristiques [...] qui importent au client sont informelles », des produits nécessitant, non pas la « technique » et la compétence du *vendeur*, mais le « goût de la *vendeuse* »<sup>20</sup>. Et comme une violence symbolique, cette assignation est reproduite par celles qui en sont victimes. On le voit dans la manière dont Mathilde justifie sa démission de l'école de police et sa redirection vers la vente :

« Une fois dans l'école [*de police*], je me suis dit que je devais faire les autopsies, et ça je pouvais pas le faire. Autant quand j'en ai faites de façon théorique [*des autopsies*], mais en vrai, après des accidents, tu te dis oula... T'as une arme, c'est pas propre, t'es avec des hommes tout le temps... Mais c'est... tu sais le côté viril de l'homme, c'est un truc de mec quoi... Moi je suis plus sensible, j'aime les bonnes odeurs, la mode, le design, tu vois... Alors après j'ai essayé de m'orienter vers des choses qui me plaisaient plus tu vois, les bijoux, les vêtements... moi je suis plutôt ça » [*Mathilde, démonstratrice, 37 ans, DEUG de droit*].

C'est ce « bon goût », cette « sensibilité » pour les « belles choses » et les « bonnes odeurs » - autant de « dispositions esthétiques<sup>21</sup> » sollicitées par des travaux qui recrutent largement parmi les femmes - que les tâches de merchandising et d'achat

<sup>18</sup> BENSON Susan, 1988, *op.cit.*, p 130.

<sup>19</sup> Librement traduit depuis «like a queen behind her throne», *Ibid*, p 23.

<sup>20</sup> GOLLAC Michel, SEYS Baudoin, 1984, *op.cit.*, p 115.

<sup>21</sup> Termes utilisés par Bourdieu dans sa description de la «petite bourgeoisie nouvelle», BOURDIEU Pierre, SAINT-MARTIN Monique, 1976, « Anatomie du bon goût », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 5 : 73. BOURDIEU Pierre, 1979, *La distinction*, Paris, Les Editions de Minuit: 418.

mobilisent. On attend des vendeurs qu'ils sachent discerner le beau du laid, d'être en mesure d'organiser un assemblage élégant, de rendre attractif la marchandise en la disposant avec « goût ». Ils doivent pouvoir estimer ce qui est « à la mode » de ce qui ne l'est pas. En un mot, on attend d'eux, surtout dans le magasin « haut de gamme » que j'ai observé, qu'ils disposent de compétences « esthétiques ».

#### **1.4.2. Du sexe à la sexualité : les attendus sociaux du poste.**

Le goût que les vendeurs doivent manifester dans la gestion de la marchandise s'étend aussi au « soin » qu'ils sont censés manifester envers leur propre personne. Les vendeurs doivent se préparer afin de produire un désir d'achat chez le client. Or, des travaux sur les hôtesses de l'air<sup>22</sup> ou d'accueil<sup>23</sup>, ont montré que cette dimension, comprenant à la fois l'apparence physique (Gabrielle Schütz parle d'un « travail décoratif<sup>24</sup>») et le « travail émotionnel<sup>25</sup> », participait à une assignation sexuée du travail. Ce travail émotionnel signifie, pour les salariés, un effort pour fabriquer des émotions, c'est à dire feindre des sentiments dans une visée commerciale, et donc « travailler sur eux-mêmes » pour annihiler leurs émotions contraires<sup>26</sup>. Il signifie aussi la nécessité de susciter des émotions, comme le sentiment de sécurité, la confiance, afin de faire naître un désir d'achat chez le client.

Or, dans ce travail émotionnel, le soin apporté aux corps joue un rôle central. En effet, des travaux ont montré que l'apparence physique était décisive dans la formulation du jugement que l'on porte sur autrui. Ils rappellent que, dans les représentations sociales, une apparence plaisante est plutôt associée à la gentillesse ou la générosité, alors qu'une apparence moins agréable est plutôt associée à la malignité ou la cupidité<sup>27</sup>. Dès lors, la direction attend que l'intérêt du client soit éveillé avant même la présentation du produit, par le physique du salarié<sup>28</sup>, comme si les clients étaient

---

<sup>22</sup> LEGROUX Jérémie, 2010, « Les structures techniques du travail émotionnel à Air France : l'hôtesse de l'air, le passager et l'avion après 1945 », Communication au colloque *La dimension relationnelle des métiers de service : Cache-sexe ou révélateur du genre ?*, Université de Lausanne (Suisse), 2-3 septembre 2010.

<sup>23</sup> SCHUTZ Gabrielle, 2010, « Quand le travail se trouve réduit au sourire. L'activité d'hôtesse d'accueil externalisée », Communication au colloque *La dimension relationnelle des métiers de service : Cache-sexe ou révélateur du genre ?*, Université de Lausanne (Suisse), 2-3 septembre 2010.

<sup>24</sup> *Ibid.*

<sup>25</sup> HOCHSCHILD Arlie, 1983, *The Managed Heart, Commercialization of Human Feeling*, University of California Press.

<sup>26</sup> CLOT Yves, 2006, *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.

<sup>27</sup> BOETSCH Gilles, LE BRETON David, POMAREDE Nadine, VIGARELLO Georges, ANDRIEU Bernard, 2010, *La belle apparence*, Paris, CNRS Editions : 9.

<sup>28</sup> Gabrielle Le Blanc note par ailleurs que, dans les grands magasins, « la vendeuse doit être en harmonie avec le cadre qui l'entoure » et donc faire l'effort d'être au niveau esthétique de ce cadre, LE BLANC Gabrielle, 1971, *Psychosociologie de la vente*, Paris, Editions Universitaires : 257.

influencés « dans leur décision d'achat par la beauté de leur interlocuteur<sup>29</sup> ». En conséquence, le recrutement prend en compte le soin que porte le candidat à son apparence et sa « beauté ». Hélène Garner-Moyer remarque que « l'apparence physique est un critère de sélection des candidats sous certaines conditions, la plus importante étant qu'une apparence physique séduisante favorise les candidats postulant sur des postes ayant une forte composante relationnelle<sup>30</sup> ». Sur ces postes, la beauté ou le soin deviennent, pour les recruteurs, un indice des aptitudes relationnelles du candidat<sup>31</sup>. Sans pouvoir exiger formellement du salarié qu'il soit « beau »<sup>32</sup>, les ressources humaines attendent des candidats au poste de vente qu'ils soient « soignés ». C'est ce que ma recruteuse a surveillé lors de mon entretien d'embauche. En m'annonçant mon recrutement, à l'issue d'un entretien collectif, elle présente deux raisons pour expliquer le fait que je sois le seul retenu parmi l'ensemble des postulants. La première est ma qualité d'étudiant. La seconde est le soin que j'avais apporté à ma présentation (attention portée à ma chemise, à mes chaussures, effort pour conserver une coiffure « tenue » et pour ne pas me ronger les ongles).

Le soin attendu par le magasin importe au-delà de l'entretien d'embauche. L'entreprise considère que les imperfections dans la présentation des salariés disent des choses sur celles de l'entreprise au point de mettre en danger sa « réputation<sup>33</sup> ». Les propos d'une médecin du travail travaillant dans un grand magasin de province sont à cet égard précieux :

« L'image que je garde d'elles [*des vendeuses*] et de leurs chefs de secteurs issues du rang est celle de femmes d'un autre temps, casquées-laquées comme tout juste sorties de chez le coiffeur, le maquillage soigné, les vêtements tirés à quatre épingles. Cette présentation de soi a du sens et correspond à quelque chose de construit d'une femme bien mise qui sait tenir son rang à l'image de son physique soigné, prouvant par sa présence à la clientèle que celle-ci ne s'est pas trompée de magasin<sup>34</sup> ».

Les propos des managers et de mes collègues, entendues sur le rayon sous la forme de plaisanteries (de « vannes »), associent ce soin qui doit être respecté dans la

---

<sup>29</sup> GRANER-MOYER Hélène, 2008, « Le poids de l'apparence physique dans la décision d'embauche », *Le journal des psychologues*, 257 : 56.

<sup>30</sup> GARNER-MOYER, 2008, " La beauté comme critère de sélection et de discrimination en phase de recrutement. Constat établi à partir d'un test de correspondances ", *Actes de l'AGRH* : 3.

<sup>31</sup> *Ibid*, p 8.

<sup>32</sup> L'apparence physique comme motif de discrimination étant prohibé depuis la loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations sur le marché du travail.

<sup>33</sup> COMBES Marie-Christine, 2002, « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et Emploi*, 92 : 11.

<sup>34</sup> DARTOIS Marie-France, 1999, « Introduction de la guelte dans un grand magasin et souffrance au travail », *Archives des maladies professionnelles*, 60, 7 : 556.

présentation de soi à la valorisation d'une « féminité »<sup>35</sup>. Les propos de Pauline contant la manière dont sa responsable la reprend sur son apparence ne disent pas autre chose :

« Et même les responsables m'ont dit qu'il fallait que je fasse un truc pour euh...mon apparence. La responsable me l'a dit et une autre... Elle m'a dit gentiment qu'il fallait que ça change...

*Comment tu dis « gentiment » à une personne de changer de vêtements ?*

Euh... Elle me dit 'Pauline ce qui serait bien c'est que... votre look, votre tenue vestimentaire' enfin je sais plus mais en gros elle m'a dit qu'il fallait que je me brosse les cheveux et que je m'habille plus féminine... Voilà. Au début j'en avais rien à foutre mais au bout d'un moment, c'est irritant de se prendre tout le temps des réflexions dans la gueule parce que limite euh... je me trouve pas non plus... [...]. Mais maintenant que je m'habille parfois comme ça et que j'entends 'oh t'es jolie comme ça, ça te va bien', c'est super agréable en fait. [*Pauline, vendeuse, 29 ans*] ».

Le poids des représentations sur ce que doit être un bon vendeur ou une bonne vendeuse ne procède pas seulement de l'encadrement. Il s'exerce aussi par le collectif du travail. Pauline s'est progressivement adaptée aux exigences, passant aux yeux de ses collègues, d'une « hippie de Goa » à ce qui lui semble être aujourd'hui une apparence de « fille » :

« Ça fait deux ans que je me prends des réflexions si tu veux... Et là ça fait une semaine ou deux que je m'habille en fille, que je mets des robes, des talons et... personne ne me reconnaît ! La première fois que je suis arrivée en talon, avec une robe blanche et noire, en collant et tout, quand je suis passée du vestiaire à mon terrain [*rayon*]... Tu sais, le matin, tu traces mais tu dis bonjour en passant et une personne sur trois me répondait ... En fait, c'est qu'ils m'ont pas calculée... Je me suis mangée quinze mille vents... Les premières fois j'étais très mal à l'aise de m'habiller féminine et tout. Mais maintenant, je m'habitue et ça va de mieux en mieux et j'ai plein de compliments c'est trop agréable.

*Tu le fais parce qu'il le faut ?*

Non non parce que ça me plait... c'est tellement agréable... en plus c'est pas mal de plus entendre les surnoms débiles comme la Koh-Lanta du [*sous-sol*], la hippie de Goa...

*De Goa ?*

Ouais tu sais les mecs en Inde, qui fument des joints sur la plage et qui font des danses, en transe. Voilà...» [*Pauline, 29 ans, vendeuse maison, DEUG d'anglais*]

---

<sup>35</sup> Voir à ce sujet les travaux Pei-Chia Lan sur les vendeuses de produits de beauté d'un grand magasin de Taipei, à Taïwan. Elle utilise le terme de « bodily labor » pour qualifier cet usage et ce contrôle des corps des vendeuses dans le travail, LAN Pei-Chia, 2003, « Working in a Neon Cage : Bodily Labor of Cosmetics Saleswomen in Taiwan », *Feminist Studies*, 29, 1 : 21-45.

Encadrement et collègues exercent donc une contrainte qui pèse sur Pauline, sans que celle-ci ne l'isole véritablement comme telle : pour elle, cette volonté de s'habiller « féminine » ou « en fille », vient d'elle-même.

On mesure dans cet exemple comment le corps des vendeurs est utilisé par l'entreprise au même titre que d'autres dispositifs de merchandising comme la musique ou la lumière. Il permet, comme le travail des hôtesse d'accueil, de « réassurer les hiérarchies sociales<sup>36</sup> » : sa tenue est l'indicateur d'un certain niveau social et donc du niveau du magasin. Il s'agit aussi de rappeler que l'on est dans un grand magasin.

Dès lors, le vieillissement du corps revoit à la baisse les qualités du salarié. Cette adéquation entre physique et vente est reprise par une partie du personnel, comme l'indiquent les propos d'Alain, acheteur dans un grand magasin :

« Au-dessus de quarante ans euh... Surtout à la parfumerie, tu vois une vendeuse toute ridée euh, tu te dis 'je vais pas acheter cette crème là si ça me rend comme ça'. Non mais là je suis méchant, mais c'est l'esprit commerce, c'est l'esprit pourri du commerce, c'est comme ça. C'est sûr que tu présentes une belle nana dans une pub euh... C'est mieux. La nana dans une pub elle a vingt-cinq ans, elle a pas une ride tu vois, évidemment c'est sûr de dire que la crème elle est efficace ! Donc quand une vendeuse a quarante ans, surtout si elle a un peu forci, ils essaient de la dégager. [Jean, 50 ans, acheteur] ».

Cela nécessite, chez le personnel, un effort pour maintenir son capital « beauté » ainsi qu'une attention aigüe envers son apparence à travers un travail de préparation et de maintenance d'une « façade personnelle<sup>37</sup> » qui, tout en constituant un impératif professionnel, comme l'indique l'injonction à être « plus féminine » adressée par la responsable à Pauline dans le verbatim précédent, n'est toutefois pas assimilé à une qualification reconnue et valorisée.

Les vendeurs et vendeuses du rayon sont donc soumis à une norme de présentation de soi que les représentations sociales, telles qu'elles s'incarnent dans les propos des recruteurs, mais aussi dans ceux des vendeurs eux-mêmes, associent au monde « féminin ». Cela s'applique aux hommes comme aux femmes. Chez mes collègues hommes du rayon, le soin porté à la présentation de soi est important. Ce qui peut apparaître comme négligence (une barbe mal taillée ou un trou dans un jean) est en fait considéré comme un accessoire permettant de mettre en scène son « bon goût ». Le personnel relativement jeune avec lequel j'ai travaillé semblait être dans une course à

---

<sup>36</sup> SCHUTZ Gabrielle, 2010, « Quand le travail se trouve réduit au sourire. L'activité d'hôtesse d'accueil externalisée », Communication au colloque *La dimension relationnelle des métiers de service : Cache-sexe ou révélateur du genre ?*, Université de Lausanne (Suisse), 2-3 septembre 2010.

<sup>37</sup> GOFFMAN Erving, 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne* Tome 1: La présentation de soi, Paris, Les Editions de Minuit : 29.



l'accessoire : ceinture, bijoux, casquette, chapeau, maquillage, rien n'était laissé au hasard dans la présentation de soi. Les hommes comme les femmes (même si, on le verra, certains hommes poursuivent d'autres objectifs) se livrent ainsi une sorte de compétition symbolique où chacun tente d'être plus « branché » tout en étant plus soigné que son voisin. Il est important, par exemple, de disposer d'une garde-robe importante pour ne pas revenir trop souvent avec le même pull. Il faut aussi disposer de tee-shirt « bien taillé » (mes tee-shirts qui « arrivent au milieu du bras » étaient raillés par mes collègues). Une telle attention au soin, à l'accessoire et à la mode s'explique en partie par un effort pour faire valoir, auprès du client et des collègues, une expertise sur les produits vendus. Ainsi, porter de beaux et de nouveaux vêtements est un moyen de signifier au client que l'on est légitime dans la vente de vêtements dans un magasin qui se veut le temple de la mode<sup>38</sup>. Cette importance de l'apparence s'explique donc par des impératifs propres au travail. Mais elle s'explique aussi, et principalement, par une exigence managériale qui renforce des stéréotypes sur le travail de la vente en magasin.

L'identification du soin au genre féminin dans les représentations sociales est telle qu'elle en vient à bousculer les identités « masculines » de certains hommes travaillant sur les rayons. Sans être en mesure de confirmer l'observation de Christine Williams qui remarque que les travailleurs sociaux, les instituteurs et les infirmiers (métiers très féminisés aux Etats-Unis) cherchent à se distinguer des femmes réalisant le même travail qu'eux (en mettant en avant des dimensions physiques ou techniques<sup>39</sup>, j'ai tout de même observé un effort de la part des vendeurs hétérosexuels pour marquer leur différence par rapport à l'homosexualité supposée de leurs collègues vendeurs. Dans les rayons où j'ai travaillé, la sexualité des hommes est souvent inférée à partir de leur statut professionnel ou du soin qu'ils portent (et qu'ils doivent porter) à l'égard de leur apparence. Pour reprendre une formule utilisée par Nicolas Divert, on observe une « assignation de l'homosexualité<sup>40</sup> ». Ainsi, lorsque le sexe ne suffit plus à expliquer l'occupation d'un emploi, c'est la sexualité qui prend le relais.

Certains vendeurs manifestent en retour une forme d'homophobie, comme pour mieux tenir à distance les stéréotypes d'un métier qui, comme de nombreux autres

---

<sup>38</sup> C'est ce qu'indiquent les observations effectuées par Henri Peretz dans les boutiques de luxe, PERETZ Henri, « Le vendeur, la vendeuse et leur cliente. Ethnographie du prêt-à-porter de luxe », *Revue française de sociologie*, 33, 1 57.

<sup>39</sup> WILLIAMS Christine, 1995, *Still a Man's World*, Los Angeles, University of California Press.

<sup>40</sup> DIVERT Nicolas, 2008, « Les formations aux métiers de la couture : des stéréotypes de sexe aux stéréotypes de sexualité », in Yvonne Guichard-Claudic, Danièle Kergoat, Alain Vilbrod (dir.), *L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement*, Rennes, Presses universitaires de Rennes : 72.

métiers des services<sup>41</sup>, viendrait abîmer leur virilité. Ils semblent surjouer leur « masculinité<sup>42</sup> ». Ils se moquent, à l'aide de mots ou de gestes, de leurs collègues supposés homosexuels. Sébastien semble en rajouter dans le choix de ses vêtements et de ses accessoires : tête de mort, chapeau, exposition de ses poils. D'autres, comme Axel, se distancent de ce qu'ils nomment le « look homo », par une emphase sur leur look « hip-hop » : jeans très larges contre jeans moulants, etc. Ces vendeurs brocardent ce que l'un d'entre eux nomme la « diaspora gay » du monde de la vente qui « truste » les « meilleurs places », estimant qu'ils doivent plus leur poste à leur sexualité qu'à leurs compétences. Alors que je lui demandais quelles possibilités il avait pour la suite de sa carrière, dont celle de devenir « animateur de réseau », Sébastien me répondit :

« Tu sais c'est un petit réseau. Faut avoir une bonne gueule, bien passer partout, si t'es gay ça aide, enfin tu vois c'est un peu comme merch' [merchandiser] quoi... » [*Journal de terrain*].

Peu après avoir appris son licenciement, je l'interrogeais sur ses chances de devenir merchandiser afin de stabiliser sa carrière qui ne faisait que rebondir de postes en postes. Il me répondit alors :

« T'as vu le look que j'ai... Y a une grande part d'apparence dans ce job, c'est mieux d'être gay et d'avoir une petite fantaisie dans ton look, moi je passerai pas... » [*Journal de terrain*].

Cette association entre travail de vente et féminité, redoublée d'une association entre travail de vente et homosexualité, engageant chez certains vendeurs des manipulations de symboles (à leurs yeux genrés) pour se distinguer, apparaît comme une mise en exergue des représentations de genre associées au travail de la vente. Certains managers considèrent même que les vendeurs homosexuels seraient plus compétents que les femmes pour effectuer le travail. Un manager, lui-même ouvertement homosexuel, me faisait ainsi remarquer que les « homos ça ne tombent pas enceinte, donc ça ne risque pas de louper le travail parce que le même a la varicelle ». Ils seraient plus en mesure de faire ce travail aussi parce qu'ils ne rentreraient pas en compétition avec leurs clientes dans la relation de vente comme le rappelait Henri Peretz<sup>43</sup>. Des femmes en « mieux » (sans ce que l'encadrement considère comme les « défauts » de la maternité), les homosexuels seraient les archétypes du bon vendeur. Autant de constats qui, en plus de faire état de profondes discriminations, mettent une fois de plus en exergue le rôle joué

---

<sup>41</sup> SCHWARTZ Olivier, 2010, « Faut avoir une force mentale » in François De Singly, Christophe Giraud., Olivier Martin (dir.), *Le nouveau manuel de sociologie*, Paris, Armand Colin.

<sup>42</sup> WILLIAMS Christine, 1995, *op.cit.*, p 111.

<sup>43</sup> PERETZ Henri, 1992, « Le vendeur, la vendeuse et leur cliente Ethnographie du prêt-à-porter de luxe », *Revue française de sociologie*, 33, 1 : 49-72.

par la mise en valeur de la marchandise dans l'identification du travail de la vente au genre féminin.

Les stéréotypes de genre associés à la vente en magasin dépassent d'ailleurs ces quelques éléments avancés ici. Il faut également rappeler un ensemble d'images associées à ce travail qui ne font que les renforcer. La vente serait ainsi un travail dans lequel le personnel passe son temps à discuter<sup>44</sup> et à se regarder, la sociabilité des vendeuses étant raillée comme un défaut inhérent au personnel du secteur. On l'observe par exemple dans l'ironie de Claude Sarraute lorsqu'elle décrit le personnel des grands magasins. Les vendeuses sont oisives, trop pipelettes, trop occupées à se regarder et à se comparer plutôt qu'à s'occuper de leurs clients<sup>45</sup> : « - *Mademoiselle ! Mademoiselle, s'il vous plaît ! Tu crois qu'elles s'occuperaient de nous, ces vieilles toupies ? C'est vraiment plus possible, les grands magasins... Non mais regarde-moi ça, Jeannine ! Ca jacasse, ça bavasse, ça... Mademoiselle, s'il vous plaît !* ». Soins, beauté, apparence, séduction, sociabilité exacerbée, ces stéréotypes nourrissent l'image d'un travail fait par des femmes et strictement réservé aux femmes, les recrutements du secteur reposant sur une vision des rôles sexués socialement construite qui traverse le monde du travail, de l'éducation, de la famille, etc.

---

<sup>44</sup> BENSON Susan, 1988, *op.cit.*

<sup>45</sup> SARRAUTE Claude, 1993, *Mademoiselle s'il vous plaît !*, Paris, Le Livre de Poche : 19.

Cette description fut d'ailleurs très mal vécue par le personnel des grands magasins dont une responsable de caisse qui me raconta : « Il faut toujours être là où ils veulent quand ils veulent, mais on peut pas toujours être partout en même temps. Tu sais, ils croient toujours qu'on papote tout le temps et qu'on fait exprès de pas aller les voir. Ca me rappelle la dame de chez Ruquier là, qui avait écrit un truc sur le Bazar, tu sais, elle s'était fait passer pour une vendeuse pendant deux mois et dans son bouquin elle nous faisait passer pour des cruches. Ça n'avait pas plu ça ici, j'm'en rappelle. »

## **CONCLUSION I : UNE RARÉFACTION DES SITUATIONS D'AUTONOMIE VALORISANTES.**

En somme, la capacité de gérer la marchandise (de la sélectionner ou de l'organiser) est louée par tous les vendeurs comme une dimension intéressante de leur travail. Ils lui reconnaissent une technicité grâce à un faisceau de tâches qui le distingue du travail d'autres employés de commerce du bas de l'échelle. Les vendeurs « par défaut » sont particulièrement intéressés par le merchandising qui mobilise des savoir-faire « artistiques », alors que les spécialisés du commerce voient dans la possibilité d'acheter et de gérer sa marchandise un moyen de faire se rencontrer leurs aspirations professionnelles et leur travail (c'est souvent même une condition leur permettant d'« accepter » l'absence de promotion possible dans leur magasin). La gestion de la marchandise semble aussi justifier aux yeux des acteurs du secteur la surreprésentation de femmes sur les postes de vente.

Un constat s'impose, lourd de conséquences pour le rapport que les salariés entretiennent avec leur travail. Les vendeurs ont de moins en moins les moyens d'effectuer ces tâches jugées valorisantes. L'organisation du travail dans le commerce de détail repose, de plus en plus, sur des procédures rationalisées ne laissant qu'une courte marge de manœuvre au personnel. Même si, comme je l'ai rappelé ici, il subsiste des espaces d'autonomie dans la vente de quelques produits, dans certains magasins<sup>46</sup>, ces derniers se font de plus en plus rares, même dans les grands magasins. Reste la position spécifique d'une étroite fraction des démonstrateurs « responsables » d'un stand sur lequel le grand magasin a un droit de regard réduit (les stands « hors gestion ») : à l'abri des circuits hyper-rationalisés de distribution, ils peuvent gérer leur marchandise avec plus de latitude.

---

<sup>46</sup> Voir également à ce sujet CHABAULT Vincent, 2010, *op.cit.*

## II. PRÉPARER LA RELATION AVEC LE CLIENT : S'INFORMER ET SE RENDRE LÉGITIME

Même si elle est d'une haute importance dans le quotidien des vendeurs, la gestion de la marchandise n'occupe qu'une fraction de leur temps de travail. L'essentiel de leur travail est façonné par l'attente de relation puis par l'engagement dans cette relation afin de répondre aux demandes des clients. Ces demandes sont informationnelles (renseignements techniques sur les produits, les prix, les modes de paiement, la localisation de certains services, conseils, renseignements généraux sur la ville, etc.), et matérielles<sup>47</sup> (livraison, ensachage, papier cadeau, pliage, retouches, etc.). Pour y répondre, les vendeurs doivent maîtriser plusieurs savoir-faire. En sus des savoir-faire « relationnels » ou « conversationnels » que j'exposerai dans la quatrième partie, en sus des savoir-faire techniques que je viens d'exposer, les vendeurs doivent disposer de savoirs sur les marchandises en vente. Ainsi, ils puisent autant leur légitimité au travail dans la gestion de la marchandise que dans la connaissance de leurs produits. Et lorsqu'ils ne sont pas en mesure de faire valoir cette expertise, ils disent souffrir d'un manque de légitimité.

Je montrerai que détenir une information sur le produit et l'environnement de travail est essentiel aux yeux des vendeurs car cela permet d'une part, et j'y reviendrai, de se protéger d'un certain nombre d'interactions difficiles (cf. quatrième partie), et, d'autre part, de s'identifier à la figure du « conseiller » dépositaire d'un savoir « technique ». On touche ici à un aspect capital de l'identité professionnelle des vendeurs qui cherchent souvent à substituer la figure de « conseiller » à celle de « vendeur ».

Pour « renseigner » un client, le vendeur doit disposer d'une information qui fait défaut au client. Il ne « renseigne » un client que s'il lui apporte une information nouvelle et décisive pouvant emporter son adhésion. Ce travail de recueil d'informations est décisif car la « relation de vente » recouvre une spécificité par rapport à d'autres types de relation de service. La relation de service met en relation un non-professionnel dans le besoin et un professionnel, titulaire de « compétences

---

<sup>47</sup> GADREY Jean, 1994, « Les relations de service dans le secteur marchand » in Jacques de Bandt et Jean Gadrey, *Relations de service, marchés de service*, Paris, CNRS Editions : 28-29.

particulières<sup>48</sup> », en mesure de répondre à ce besoin. Mais dans la relation de vente, le non-professionnel peut parfaitement accomplir le « service » lui-même, et se passer des « compétences particulières » du vendeur grâce au « libre-service », innovation initiée au début du XX<sup>e</sup> siècle aux Etats-Unis conduisant aujourd'hui à faire « travailler le client<sup>49</sup> » à la place du vendeur. L'expression « libre-service » insiste sur la capacité du client de se décider seul, sans le vendeur, à partir d'informations qu'ils tirent de diverses sources (publicités, smartphones<sup>50</sup>). Avec le libre-service, les vendeurs deviennent les prestataires d'un service matériel (le confort des clients, l'encaissement, etc.) et non informationnel (le partage d'une expertise sur un produit). Comme une vendeuse rencontrée par Monique Appert dans les années 70 le relevait, ce dispositif réduit, potentiellement, les vendeurs au rang de serviteur : « autrefois, le client prenait la vendeuse pour le conseiller, la vendeuse était considérée. Maintenant, certains clients nous prennent pour de véritables chiens<sup>51</sup> ». Des chiens plutôt que des conseillers, l'enjeu est précisément celui-ci : en s'assurant une connaissance du produit, les vendeurs peuvent se soustraire à une définition du métier véhiculée par le « libre-service » qu'ils jugent dégradante et qui, au quotidien, les expose à des expériences désagréables.

Les vendeurs sont ainsi exposés à la difficulté de se rendre légitime dans leurs interventions. A cet égard, leurs marges de manœuvre sont plus étroites que celles observées chez d'autres travailleurs, comme les agents funéraires<sup>52</sup>. Ces derniers peuvent asseoir leur légitimité sur la participation à un service d'utilité publique. En plus d'être étroites ces ressources des vendeurs sont souvent mises en demeure par les clients : dans toutes les situations, que le vendeur propose de lui-même ses services au client ou que le client les lui réclame, leurs « compétences particulières » sont interrogées dans l'interaction. Quelle est la nature de ces compétences ? Quel type de « savoirs » les vendeurs doivent-ils apprendre ? Comment peuvent-ils les constituer et les entretenir ? Il s'agit, ici, de s'interroger sur la manière dont les vendeurs fabriquent leur légitimité en amont de la rencontre avec le client.

---

<sup>48</sup> CERF, FALZON, 2005, *op.cit.*, p 7.

<sup>49</sup> DUJARIER Marie-Anne, 2008, *op.cit.*

<sup>50</sup> Le magazine LSA remarquait en 2008 que « les vendeurs doivent être capables de répondre aux questions de clients super-informés, qui consultent souvent internet ou la presse spécialisée avant de se rendre en magasins ». LSA, 4 septembre 2008.

<sup>51</sup> APPERT Monique, 1969, « Les vendeuses dans les grands magasins », *Economie et Humanisme*, 186 : 67-68.

<sup>52</sup> BERNARD Julien, 2009, *Croque-mort, une anthropologie des émotions*, Paris, Métailié.

## 2.1. DEUX OBSTACLES ORGANISATIONNELS DANS L'ACCÈS AU SAVOIR.

Dans les grands magasins, les vendeurs ne connaissent pas toujours précisément les produits en vente. Cela tient à deux raisons touchant à l'organisation du travail. En premier lieu, les vendeurs sont contraints à une mobilité horizontale, de rayon en rayon (tous les six mois pour certaines vendeuses de mon rayon). Or, et cela constitue la seconde raison, les vendeurs ne peuvent que très rarement s'appuyer sur des « formations produits » délivrées par le magasin. Ils doivent donc faire preuve d'autonomie dans la découverte des produits, le plus souvent devant les clients.

La mobilité horizontale imposée par le magasin, qui permet une gestion flexible du personnel, repose sur le postulat suivant : la direction du Bazar de l'Opéra considère qu'un vendeur « doit savoir tout vendre ». La vente doit être « axée sur la relation client » plus que sur « la relation produit<sup>53</sup> ». La direction attend des vendeurs qu'ils transmettent un « esprit de service » plutôt qu'une culture du produit. Des consignes exigent ainsi des vendeurs du Bazar de l'Opéra qu'ils abandonnent leur certitude sur la qualité des produits devant les clients, ceux-ci pouvant en déduire une forme d'arrogance. Ce principe de gestion des ressources humaines véhicule une représentation spécifique du métier. Elle fait du vendeur un spécialiste de la vente, un expert de la relation et de la conviction. Ses compétences ne dépendent pas du produit vendu, elles peuvent (doivent) être valorisées en toutes circonstances<sup>54</sup>. Geoffroy a dû faire face à cette vision du métier. Au moment de l'enquête, il fait tout pour quitter notre rayon de vêtement et accéder au rayon disque. Il dispose de connaissances pléthoriques sur la « black music » (soul, R'n'B, etc.) et espère concilier son travail et sa passion, comme il le faisait chez Pages (cf. supra). Il devra patienter près de trois ans avant d'obtenir gain de cause, trois années au cours desquelles il est passé de rayon en rayon et a nourri une progressive démotivation. Les démarches qu'il entreprend pour obtenir sa mutation relèvent principalement du lobbying auprès de la chef de rayon du « disque ». Il se montre sous un jour favorable à chaque fois qu'il la croise, tente de faire valoir ses capacités et insiste sur ses connaissances musicales. Au moment où je réalise le premier entretien avec lui, il sort d'une énième entrevue informelle avec cette

---

<sup>53</sup> CRÉDOC et Collège coopératif Provence Alpes Méditerranée, 2001, *Le commerce de détail non alimentaire*, Contrat d'Études Prospectives, Ministère de l'emploi et de la solidarité/La Documentation Française, coll. « Prospective formation emploi » : 187.

<sup>54</sup> C'est ce que remarquait Charles Wright Mills dans les années 50 : « Avant l'apparition de la vente sous pression, l'on insistait sur le fait que le vendeur connaissait bien son produit ; c'était une science de la vente fondée sur l'apprentissage ; aujourd'hui, il s'agit d'hypnotiser le client ; c'est un art fondé sur la psychologie » MILLS C. Wright, 1966, *Les cols blancs*, Paris, Maspéro : 175.

chef de rayon. Déçu d'entendre un nouveau refus, il me dit affronter une opposition aveugle<sup>55</sup> :

« De toute façon c'est assez clair, les RH [*ressources humaines*] m'ont dit, quand je leur ai demandé de changer, que 'les vendeurs, ils ne sont pas là pour vendre ce qu'ils veulent. Et de toute façon un vendeur BO ça doit tout vendre' » [*Geoffroy, vendeur maison, 36 ans, BEP vente*].

Cette représentation du métier entre en contradiction avec celle portée par de nombreux vendeurs : ils se disent experts de la relation, certes, mais aussi et surtout experts du produit. Les vendeurs conditionnent une bonne réalisation du travail à une bonne connaissance des produits. Cette mise en avant de la connaissance des produits est évidente dans les propos des vendeurs maison :

« *Est-ce que tu préfères vendre un produit en particulier?* »

Moi j'aime bien vendre les jeans. Par exemple le stand où je me sentais le mieux c'était Levis. Parce que je m'intéressais aux coupes et tout...

*Et si on te dit demain 'Abdel, il faut que tu ailles aux disques'?*

Non... parce que les disques il faut connaître bien. Mais si c'est obligé je le fais. Mais un vendeur il doit vraiment... Par exemple, Geoffroy il connaît, lui [les disques], et il devrait pas rester aux fringues... » [*Abdel, 41 ans, vendeur maison au Bazar de l'Opéra*].

« *Quel service tu penses rendre à tes clients ?* »

Ben, la connaissance des produits déjà. C'est important parce que quand tu vas... On a des clients qui viennent qui ont déjà eu un produit avant. Donc faut connaître ce que fait ce produit, ne serait-ce que quand ils me citent la marque et l'année, je vois le produit que c'est. Donc je lui demande s'il en était content. Si oui je lui cherche un produit équivalent aujourd'hui. Et ça c'est euh... Je pense que ces vendeurs-là, le magasin faut pas qu'il s'en sépare » [*Patrick, vendeur maison électroménager aux Grandes Arcades, 50 ans, CAP mécanicien*].

Cette représentation est commune à la plupart des vendeurs, qu'ils travaillent en grand magasin ou dans le grand commerce spécialisé, comme l'indiquent les propos de Gabriel, vendeur dans un magasin spécialisé dans les produits électroménagers :

« A partir du moment où tu connais les caractéristiques techniques du produit, tu peux vendre ce que tu veux. A partir du moment où tu connais bien les produits, que t'as été formé aussi. Attention, il faut avoir eu une formation parce que vendre une télé, avant tu la vendais facilement mais là, aujourd'hui, c'est ingérable avec la Haute Définition et tout ça » [*Gabriel, 43 ans, vendeur dans une grande surface spécialisée, CAP mécanicien*].

---

<sup>55</sup> En 2012, le rayon « culture » est supprimé. Geoffroy travaille au rez-de-chaussée du magasin, au rayon montre.



Avec une bonne connaissance du produit, le vendeur s'estime en mesure de proposer une information inédite au client. L'information en question n'assure pas toujours la vente (elle n'est pas toujours suffisante pour emporter l'adhésion du client), mais elle assure toujours au vendeur un confort, une assise, une assurance dans la relation. En conséquence elle est vue comme une sorte de préalable indispensable à la relation de vente, et ce d'autant plus dans un contexte où les clients sont de plus en plus informés. C'est le sens du raccourci opéré par Gabriel dans la formule « et tout ça » : les clients peuvent comparer les prix, s'assurer de la qualité des produits en consultant les forums de discussion des consommateurs, etc. Cela rend nécessaire les « formations produits ». Or, celles-ci n'existent que dans certains magasins pour des produits jugés techniques comme l'électroménager ou les produits de beauté<sup>56</sup>.

« On va régulièrement chez le fournisseur. On y va minimum une fois par mois pour chaque marque. Ils viennent, ils voient l'acheteur et on trouve une date. En général c'est le mardi ou le jeudi. On a ces deux jours-là, on va en stage chez le fournisseur. Là il semblerait que ça change un petit peu, que les Grandes Arcades ont aménagé derrière des salles pour les fournisseurs, c'est moins loin » [*Patrick, vendeur maison aux Grandes Arcades, 50 ans*].

Cette formation peut aussi être assurée de manière informelle par les « commerciaux » lorsque les vendeurs les rencontrent. Ainsi, lorsqu'ils sont concernés par l'achat de la marchandise, ils ont l'opportunité de recevoir des indications techniques sur les produits. Cela concerne une petite fraction des vendeurs dans certains magasins spécialisés, comme Adrien :

« Moi je vois les produits techniques, on a systématiquement les commerciaux qui viennent nous faire une présentation et on a systématiquement une formation aux produits dans le magasin. Ce qui fait que les produits que j'ai, je les connais euh... pas sur le bout des doigts mais je suis capable de renseigner sur n'importe quel produit. Ah ouais non là-dessus euh... Et puis les chaussures techniques, comme le running par exemple, ben euh... le running c'est un truc qui me plaît... je fais de la course à pied » [*Adrien, 31 ans, vendeur dans une grande surface spécialisée dans le sport*].

Mais, lorsqu'elles ne sont pas dispensées, ce qui est la norme sur le rayon enquêté et sur la plupart des rayons où sont affectés les vendeurs rencontrés, les vendeurs doivent nourrir eux-mêmes leur expertise ou compter sur leurs propres connaissances parfois liées, comme chez Adrien, à un loisir. En un mot, il faut être « curieux ». Les vendeurs

---

<sup>56</sup> La technicité de certains produits amène les fournisseurs (les marques vendant la marchandise au grand magasin) à proposer aux vendeurs maisons des « formations produits ». C'est le cas par exemple des produits électroménagers, de certains produits de beauté. La vente de l'iphone 3G chez Orange a par exemple conduit à ce que les « enseignes prennent particulièrement soin de la formation des vendeurs », *LSA, op.cit.*

du rayon livres s'informent sur les sites internet spécialisés, les vendeurs de vêtements observent la marchandise lorsqu'elle est livrée, tentent de connaître sa composition.

« Aux Grandes Arcades, il n'y a pas de formation proprement dite, on le sait dès le départ mais on nous demande de nous former auprès des autres vendeurs et des responsables. Moi j'ai lu tout ce que je pouvais trouver sur place [*dans le magasin*] sur le merchandising et sur des choses comme ça, essayer de mieux comprendre les clients, comment ils circulent dans le magasin, connaître les produits » [*Pavel, 26 ans, vendeur aux Grandes Arcades*].

L'expertise que les vendeurs peuvent faire valoir en dehors des formations dispensées par les magasins est donc fabriquée par leur trajectoire et leurs centres d'intérêt. Il s'agit d'une expertise globale, recouvrant, comme l'entend Guillaume Tiffon, « l'ensemble des savoirs nécessaires à l'identification et résolution d'un problème<sup>57</sup> ». Sur cette capacité de comprendre les problèmes des clients et de les résoudre, les vendeurs jouent ce que Grégoire nomme leur « crédibilité » et leur légitimité.

Le recrutement de certains magasins repose sur la possession de ce type de qualités personnelles. Le diplôme, la spécialité de ce diplôme, les loisirs, ces caractéristiques sont des critères permettant au recruteur d'estimer la capacité du vendeur à vendre ses produits<sup>58</sup>. La nature du marché de l'emploi qui fait se rencontrer des individus diplômés et des postes peu ou pas qualifiés, assure aux employeurs des économies en termes de formation. Il leur est inutile de former leurs vendeurs s'ils s'assurent au préalable que ceux-ci disposent des connaissances nécessaires. Chez Décathlon, le recrutement est clairement orienté autour de ces connaissances personnelles. Un syndicaliste de ce magasin m'a assuré que l'entretien d'embauche vérifiait explicitement cela. Le recruteur interroge le candidat sur ses loisirs, sur la fréquence de sa pratique sportive, sa connaissance des équipements, etc. J'ai pu en faire l'expérience pour y avoir travaillé quelques mois, vendant ma pratique de la randonnée pour intégrer le rayon « Montagne ». L'usage de ces « passions » et autres compétences scolaires est donc courant dans le monde du commerce, secteur où l'employeur donne rarement aux vendeurs les moyens de se constituer experts de leurs produits.

---

<sup>57</sup> TIFFON Guillaume, 2009, *La création de valeur par le client : de la marchandise-service à la théorie du néo-surtravail*, Thèse pour le doctorat de Sociologie, Université d'Evry-Val d'Essonne : 171.

<sup>58</sup> Plusieurs travaux ont montré cela. Voir par exemple : GASPIRINI William, PICHOT Lilian (dir.), 2005, « Le métier de vendeur d'articles de sport et de loisir en Alsace, activités, emplois types et compétences dans le commerce du sport », *Groupe d'étude sur l'observation et la prospective des métiers du sport en Alsace* ; SABRE Clothilde, 2009, « Être vendeur, être fan : une cohabitation difficile. L'exemple d'une boutique spécialisée dans le manga », *Réseaux*, 153 : 129-156 ; CHABAULT Vincent, 2010, *op.cit.*

## 2.2. CONNAÎTRE SES PRODUITS ET S’AFFIRMER COMME UN CONSEILLER/TECHNICIEN.

Les connaissances acquises sur les produits ne servent pas seulement à s’assurer un confort dans l’interaction avec la clientèle. Elles octroient aussi aux vendeurs « experts » de leur marchandise une source de distinction. Pour certains vendeurs, il s’agit même d’une distinction statutaire apparaissant dans les grilles de qualifications<sup>59</sup>. Même s’ils ne disposent pas toujours de ce statut, les vendeurs qui estiment connaître leurs marchandises revendiquent souvent une « expertise » technique. Cela apparaît plus précisément chez les vendeurs vendant des produits qui leur plaisent (des « connaisseurs »). Ceux-ci en font souvent un peu plus que se renseigner sur leur produit et leur « investissement dans le domaine dépasse souvent le minimum exigé dans le cadre de leur travail, ils font de la veille <sup>60</sup>».

Je l’ai plus particulièrement mesuré chez les vendeurs de produits d’équipement du foyer (bricolage, électroménager), de produits culturels (livre, disque), de loisirs (sport) ou de produits de beauté. Ceux-ci rappellent l’importance des connaissances dont ils disposent sur la marchandise. L’expertise est toujours mise en avant comme un galon permettant de se hisser au rang de « technicien<sup>61</sup> ». Il y a ici une spécificité propre à l’ensemble des vendeurs de ce type de produits, qu’ils travaillent en grand magasin ou ailleurs. Ceux-ci tendent à se définir comme des experts ou des techniciens.

Il en va ainsi de Jonathan, aujourd’hui responsable dans une grande surface spécialisée dans le bricolage et ancien vendeur dans un magasin de la même chaîne. Comme vendeur ou responsable, il s’est toujours vu comme une sorte de « technicien ».

« Donc je suis parti là-dedans [*la vente*], ça m’a plu, j’avais fait des stages. Surtout que dans la grande surface de bricolage où je suis parti, on a un petit côté euh... technicien. Bon, j’exagère quand même, mais on a un petit côté professionnel parce qu’on maîtrise les machines, on maîtrise les produits, on a des formations, sur certains renseignements on est obligé d’être pointu.

---

<sup>59</sup> La convention collective des grands magasins et magasins populaires faisait d’ailleurs apparaître, jusqu’en 2010, la qualité de « vendeur technique » au plus haut échelon de la classification des emplois « employés ».

<sup>60</sup> CRÉDOC et Collège coopératif Provence Alpes Méditerranée, 2001, *Le commerce de détail non alimentaire, Contrat d’Études Prospectives*, Ministère de l’emploi et de la solidarité/La Documentation Française, coll. « Prospective formation emploi » : 186.

<sup>61</sup> Comme le remarque Annie-Joëlle Priou-Hasni au sujet des vendeurs de voyages, la connaissance et plus généralement « l’expertise » revendiquée permet de se hisser vers les espaces les plus légitimes du secteur professionnel : « Sans prétendre se transformer en architecte de la vente ou en expert de la communication, le vendeur tend à se rapprocher de pratiques de métier qui lui apparaissent plus valorisantes comme celles de négociateur ou de formateur transmettant un savoir multipliant des ressources personnelles au contact de l’autre », PRIOU-HASNI Annie-Joëlle, 2007, « Le ‘sur mesure’ dans la relation commerciale : un moyen de reconnaissance pour le vendeur ? in François Aballéa et Michel Lallement (dir.), *Relations au travail, relations de travail*, Toulouse, Octarès Editions : 187.

Bon y a pas de pratique, mais théoriquement c'est pas mal. [...] Moi une bonne journée c'est quand le client part avec le sourire en me disant 'merci monsieur vous êtes un bon vendeur' ou 'merci monsieur pour vos conseils'. Ou même encore mieux quand les gens reviennent et te disent 'on a posé votre truc ça c'est bien passé merci'. Ben là pffffuit... t'es super content, c'est le but » [Jonathan, responsable de rayon, 26 ans, Bac pro commerce et vente].

Ce « côté professionnel », il le fait valoir auprès de la clientèle qu'il côtoie : des particuliers mais aussi des « pros », des artisans venant se fournir en matériel. Il ne se voit pas seulement comme un vendeur, mais plutôt comme un technicien dont le travail exige une expertise qui n'est pas donnée au premier venu. Jonathan se tient ainsi à distance d'un travail que « tout le monde peut faire » en réclamant une expertise.

« Chez nous, faut vachement être proche du client, parce qu'aujourd'hui d'un rien ils s'en vont ailleurs. Faut connaître son produit, les gens ici [*il travaille dans un magasin dans une petite ville de l'ouest de la France. Ce « ici » vient en opposition avec la clientèle parisienne des grands magasins*], ils bricolent, ils connaissent le produit parfois mieux que toi, et en plus le bouche à oreille il est deux fois plus important ici » [Jonathan, 24 ans, responsable de rayon dans un magasin de bricolage, Bac pro commerce].

Il s'identifie tellement aux « professionnels » avec lesquels il vend qu'il souhaite devenir commercial auprès de professionnels. Avec ces professionnels, l'expertise est indispensable car ils sont eux-mêmes des experts du produit.

« Je vais te dire aujourd'hui, pourquoi j'en ai marre [*il dit ne rester dans le magasin que par opportunisme : il fait construire une maison et peut avoir des « prix » sur les matériaux*], c'est que les particuliers ils ne savent pas ce qu'ils veulent, ils sont ignorants, de mauvaise foi, ils ne veulent que du prix du prix, ils viennent avec le catalogue de Brico Dépôt, 'vous avez ça ?' 'ben non...' ».

On observe cette même revendication d'une expertise inaccessible au premier venu (et surtout au client) chez Grégoire. Après un BTS conception de produits industriels et quelques années passées comme « ingénieur dans l'aérospatiale », il quitte la France pour les Etats-Unis pour suivre sa compagne. Leur séjour n'est que temporaire. Il est défini comme un séjour linguistique permettant à sa compagne, qui prépare les concours de l'enseignement secondaire, d'améliorer son anglais. Aussi, Grégoire ne cherche pas un travail d'ingénieur, mais un « job » temporaire. Il trouve un emploi de vendeur dans un magasin de musique, sa première expérience dans la vente. A son retour en France, il hésite à chercher du travail dans sa « branche ». En effet, il se dit « dégoûté » par son travail précédent :

« Alors j'ai eu un BTS de conception de produits industriels, ce qui n'a absolument rien à voir avec la vente. J'ai eu deux expériences professionnelles qui m'ont... Le métier me plaisait mais l'environnement me... ne m'a pas plu du tout quoi. L'idée c'était de concevoir euh... moi c'était spécialité mécanique, j'ai fait de la conception et du dessin... sur des avions... sur Dassault. Donc euh... dessiner un avion militaire, c'était intéressant sur le plan du dessin, mais sur l'éthique ça m'a moyennement branché » [Grégoire, 28 ans, vendeur dans un magasin de sport, BTS].

Lors de son retour en France, il envisage de travailler dans un magasin de musique ou de matériel photographique, activités qui le passionnent. Son beau-frère lui propose de travailler dans un magasin de sports loisir où il sait qu'une place se libère. Lorsque je le rencontre, il travaille dans ce magasin depuis quatre ans. Au cours de l'entretien, il ne cesse de démontrer la technicité de ses produits. Le magasin relève d'un segment très « pointu » et propose à ses clients des articles adaptés aux expéditions naturelles les plus extrêmes (trek, etc.).

« De temps en temps ça me manque un peu ce brainstorming. De plancher sur comment euh... comment faire tel ou tel truc, ou simplement quand je croise un truc [*un article*] un peu mécanique, je zieute. Il me reste un peu cette fibre, même dans le vêtement technique, j'ai toujours cette approche de comment ça a été construit, comment ça a été pensé, ce qui finalement est pas mal parce qu'il y a d'autres personnes qui ont une approche un peu différente. Du coup ça permet, notamment avec les responsables des marques quand ils passent, de discuter d'un certain nombre d'aspects et les clients aussi sont très demandeurs, parce que ce sont souvent des produits assez techniques et au prix élevé. Donc il y a des gens qui sont demandeurs du pourquoi. Et quand on leur explique que c'est très technique, ça les branche et ça les intéresse » [Grégoire].

Même si son travail ne réclame pas autant de « brainstorming » que son précédent dans l'aéronautique, il recouvre une dimension « technique ». Il peut y valoriser cette « fibre technique » qu'il dit posséder. Et surtout, elle le met en valeur dans son travail, auprès des clients : Selon Grégoire, conseiller, c'est donner au client le produit le plus adapté à ses besoins :

« Mon idée d'une vente réussie, c'est quand la personne a l'impression d'acheter le truc qui lui faut exactement. Et parfois j'ai des retours, les gens repassent et disent 'ce que vous m'avez vendu, trop bien'. Ça fait plaisir [...] En fait quand j'ai su que j'étais pris au magasin je me suis dit 'bon, ça va être plier les pulls, faire de la manutention toute la journée'. J'avais pas du tout conscience du boulot ici. En fait, je me considère plus comme un conseiller que comme un vendeur. Même s'il y a des périodes de l'année où il faut vendre et là, faut débiter. Non, ce qui me plaît vraiment c'est, voilà, les gens arrivent avec une idée de voyage ou simplement un projet, ils ont décidé qu'ils avaient des besoins et après, à nous de conseiller et d'équiper et de poser les bonnes questions. Parce que souvent, tu vois des gens qui n'ont pas conscience que l'équipement [*nécessaire pour le sport*] c'est si

compliqué, donc il faut poser les bonnes questions pour s'en rendre compte. Bon après, le but du jeu c'est de bien conseiller, quitte à vendre un moins gros panier mais la personne reviendra. [...]. En fait je me positionne assez rarement comme vendeur qui essaye de forcer la vente, d'en rajouter etc... seulement quand la personne montre qu'elle a envie de prendre des beaux produits et de dépenser. Mais la plupart du temps je me considère plutôt comme quelqu'un qui va conseiller » [*Grégoire, vendeur dans un magasin de sport, 28 ans, BTS conception de produits industriels*].

La technicité de certains postes de vendeur naît du diplôme que les employeurs demandent parfois aux candidats. C'est le cas des vendeurs de produits de beauté auxquels certains employeurs réclament parfois un CAP adéquat. Les vendeurs de ce type de produit, diplômés ou non, n'oublient pas de mettre en avant cette qualité du poste au moment de se présenter :

« Mais en parfumerie ils ne prennent pas beaucoup d'intérimaires. Et quand ils en prennent en général elles ont un CAP d'esthétique, elles ont des connaissances. On ne peut pas mettre quelqu'un comme ça pour conseiller des parfums. C'est comme le maquillage, moi je maquille les gens, parce qu'on vend du maquillage pour homme. Je leur mets de la poudre, un coup de crayon, voilà.

*Donc sur votre rayon il y a très peu de vendeuses qui débarquent sans trop de connaissances ?*

Ah ben non, c'est que des filles qui ... sont formées.

*Et vous avez eu des formations ?*

Oui, des formations fournisseurs et je suis allé à l'école Isitca. C'est une grande école de Versailles qui est reconnue, payée par le magasin. Les formations, c'est régulièrement. On est invité chez eux, chez Dior, Hermès.

*C'est différent de ce que je pouvais faire...*

Ah oui c'est différent, parce que moi je ne suis pas vendeuse, je suis conseillère de beauté » [*Claudine, 45 ans, vendeuse maison aux Halles de Paris, BEPC*]

Sans être titulaire d'un CAP, Claudine revendique ce statut de vendeur technique ou plutôt de « conseillère beauté<sup>62</sup> ». Claudine est venue travailler à Paris en 1982 pour quitter une île de l'ouest de la France où elle aidait ses grands-parents à gérer un camping. A son arrivée à Paris, sans diplôme, elle est engagée dans un grand magasin comme auxiliaire de vente. Lorsque je la rencontre dans le local d'un syndicat d'un

---

<sup>62</sup> On connaît l'importance de ces nuances dans les dénominations retenues dans la présentation de soi. Voir à ce sujet BOUSSARD Valérie, DEMAZIERE Didier, MILBURN Philip (dir.), 2010, *L'injonction au professionnalisme, analyses d'une dynamique plurielle*, Rennes, PUR : 14. Henri Eckert et Dominique Maillard font état de la variété des dénominations pour les postes à caractère « commercial ». Ils remarquent aussi que certaines comme « conseiller », aujourd'hui reprises par les grilles de classification servent aux vendeurs à effacer « l'image dépréciée du simple vendeur », ECKERT Henri, MAILLARD Dominique, 2000, « Commerciaux et vendeurs : des intitulés d'emploi aux groupes professionnels » in Michel Arliaud, Henri Eckert (dir.), *Quand les jeunes entrent dans l'emploi*, Paris, La Dispute : 55.

grand magasin parisien, Jean me la présente comme une « vendeuse lambda » (« ah tu veux rencontrer des vendeuses lambda [*il me demandait quelques secondes avant « quel type de vendeuse » je voulais rencontrer. Je lui ai répondu que je n'avais pas de préférence*], ben c'est bien, je vais te présenter Claudine »). Pendant tout l'entretien, elle s'emploie à se défaire de cette étiquette posée par son collègue syndicaliste. Elle met en avant les diverses formations qu'elle a dû suivre pour effectuer son travail. Aujourd'hui encore, elle suit des formations proposées par les « fournisseurs ». Elle voit même ces dernières comme une réelle reconnaissance de son expertise. Elle exclut la possibilité d'être remplacée par une intérimaire, sans connaissances sur la marchandise. Elle-même n'est devenue vendeuse dans ce rayon qu'après plusieurs années, passant progressivement d'auxiliaire de vente à vendeuse, ce statut de « vendeuse » qu'elle semble tenir à distance, comme si la seule identification à l'action de vendre ou de stationner sur un rayon l'assimilait à un monde professionnel stigmatisant. Elle ne dit pas « je ne suis pas *que* vendeuse », elle dit très exactement « je ne suis pas vendeuse » comme pour mieux se défaire complètement de l'étiquette.

Les produits culturels procurent aussi aux vendeurs des possibilités de distinction professionnelle<sup>63</sup>. Je l'ai particulièrement mesuré auprès de Jean-Pierre, un collègue de Laurent, vendeur au rayon livres du Bazar de l'Opéra, âgé de quarante-cinq ans. Alors que je le sollicitais pour un entretien, il m'opposa un refus argumenté, son argumentation reposant principalement sur l'idée qu'il n'était pas un « vendeur moyen ». C'est Laurent qui m'invite à le rencontrer lorsque je lui rends visite le 31 mars 2009. Laurent connaît les exigences du travail universitaire pour s'être engagé dans une première année de Master et essaie de m'aider à « trouver » des enquêtés. Il aperçoit alors un de ses collègues, Jean-Pierre et m'invite à aller le voir. Je connais Jean-pierre depuis au moins deux ans, sans que l'on ne se soit véritablement rencontrés. Lorsque j'étais caissier, il passait parfois à ma caisse pour effectuer une procédure de retour marchandise auprès des clients. Il me « remet » (« ah oui vous étiez en caisse ») lorsque je l'interpelle. Assez rapidement, il me fait comprendre que l'entretien ne pourra pas se faire, invoquant un « manque de temps ». Je le comprends aisément, habitué à me voir opposer cet argument. Pourtant, du temps, il en prend pour m'expliquer pourquoi il ne peut répondre à mes questions. L'essentiel de son propos vise à stigmatiser une « perte du métier » de « libraire ». Sans que je n'aie à lui poser de questions, il se plaint de voir arriver sur son rayon des « responsables et des vendeurs qui n'y connaissent rien », « inadaptés » et « ignorants ». Il se plaint de voir son travail assimilé à celui du

---

<sup>63</sup> Voir à ce sujet les travaux déjà cités de CHABAULT, Vincent, 2007, « Entre le commerce et la culture, les pratiques de travail des vendeurs de livres de la FNAC », *Sociétés Contemporaines*, 67 : 27-45.

« vendeur de jean ». Non, son rayon n'est pas « comparable ». Les produits vendus exigent des qualités et des connaissances spécifiques qu'il m'expose en quelques minutes. Ses propres connaissances, il les présente de manière détournée, préférant se placer sur le plan de la culture plutôt que sur celui de la technique. Il met en avant son intérêt pour « France Culture », « Arte » et m'explique plus généralement, qu'il faut « globalement s'intéresser » à « ça », la « culture ». Son discours recoupe largement celui tenu par Laurent, dont les parents sont ouvriers. Celui-ci me répétera, à plusieurs reprises en entretien, que le métier exige de se tenir informé et d'être volontaire dans la recherche d'informations : ne pas hésiter à prendre sur son temps libre pour consulter des revues et des sites spécialisés, etc. Laurent va même plus loin dans la distinction par rapport à ses collègues en dénigrant les formations vente proposées par le Bazar de l'Opéra<sup>64</sup>. A ses yeux, tout sépare les vendeurs de vêtements, dont il estime que la vente peut être rationalisée, des vendeurs de livres qui, en raison du produit, ne peuvent suivre les techniques de vente et doivent leur préférer la spontanéité d'un échange éclairé autour d'une œuvre :

*« Tu as fait l'école de vente ? »*

Les formations de vente oui. C'était totalement absurde. Je fais les analyses de vente aussi [*une des modalités d'évaluation des vendeurs*<sup>65</sup>]. Mais ce qui est absurde, c'est qu'on nous a demandé d'appliquer des trucs complètement inadaptés... Comment veux-tu dire à une cliente 'tenez cette couverture [*Il déplace un livre vers mon visage*] vous va bien au teint...' c'est absurde [*il rit*]. En plus j'étais avec des gens de la papeterie et du disque... donc c'était toujours bancal. Elle essayait d'adapter ça mais ça ne prend pas, ça ne prend pas.

*Mais c'est là-dessus que s'appuie l'analyse de vente, donc tu es obligé de jouer le jeu ?*

Ouais, et le truc c'est que la rhétorique peut éventuellement marcher... comme 'vous cherchez quelque chose, en quoi puis-je vous aider', les questions ouvertes quoi. Mais ce n'est pas naturel. 'En quoi puis-je vous aider', ça fait majordome, c'est statique, c'est artificiel. Je me mets un peu à la place des gens quand c'est comme ça et je leur demande ce qu'il leur faut et s'ils me disent non, ce n'est pas un drame, je leur dis 'n'hésitez pas si vous avez une question' » [*Laurent, vendeur livre au Bazar de l'Opéra, 32 ans, Master LLCE*].

Mais ces efforts pour valoriser la dimension technique des produits ne sont pas exclusifs aux seuls produits nécessitant des connaissances précises. Même lorsque la marchandise est plus ordinaire, courante et accessible, les vendeurs ne cessent d'en relever les dimensions « techniques ». Ils ne cessent de la mettre en valeur comme riche,

---

<sup>64</sup> Voir à ce sujet le chapitre 11.

<sup>65</sup> Voir à ce sujet le chapitre 11.



complexe et donc exigeante. Même si les produits ne recouvrent pas immédiatement la technicité engagée par les produits culturels ou sportifs, les vendeurs peuvent la construire sur d'autres bases : Mathilde met ainsi en avant le « design » de vêtements, Mourad la « mode » comme autant de dimension que le vendeur doit maîtriser pour vendre. Dans l'habillement aussi, les vendeurs revendiquent une expertise valorisante. Cette technicité du produit, cette capacité de savoir quel vêtement est compatible avec tel autre, je l'ai observé chez Sébastien, et j'y reviendrai au moment de présenter ses savoir-faire dans la conduite de la relation avec le client. Lors de cette relation, Sébastien s'appuie sur une connaissance fine de sa marchandise, et j'ai pu faire l'expérience de l'importance de ces savoirs. Elle apparaît aussi dans la manière dont Pauline définit son travail :

« Je suis une conseillère. Mais c'est le premier boulot de la vendeuse, c'est de les conseiller c'est pas forcément de leurs vendre la marque, c'est de faire en sorte que le client reparte content » [*Pauline, vendeuse au Bazar de l'Opéra, 29 ans, DEUG d'anglais*].

Mais peut-être apparaît-elle le plus clairement dans les propos de Sylvie, vendeuse dans une petite boutique de centre-ville. Même si elle travaille dans un type de magasin peu comparable à ceux du grand commerce (qu'elle égratigne d'ailleurs, en passant), ses propos résument, en quelques mots, la dimension technique que les vendeurs de vêtements revendiquent au nom du service rendu au client :

« Nous on est vraiment en euh... en vente pure. On a plein de marques différentes, en vêtements on a huit marques différentes et ça nous arrive de mettre trois marques différentes sur la même personne. On module en fonction de sa morphologie et puis nous on adore ça en même temps, c'est pas... c'est pas de la vente euh... On accueille le client on le laisse regarder, il choisit tout seul, il essaie tout seul, on va voir en cabine pour lui dire 'c'est bien vous êtes beau'. Ah non nous c'est du relooking presque hein, parce que nous on a des clientes qui rentrent et qui nous disent 'j'en ai marre de m'habiller comme ça, relookez moi', ah là c'est un vrai plaisir... » [*Sylvie, 29 ans, vendeuse dans une boutique indépendante, BTS commerce*].

On est loin, à l'entendre, du travail répétitif que la vente peut parfois être. Sylvie présente son travail comme un travail de conseil, créatif, un travail supposant une forte connaissance des produits vendus, à l'image des vendeurs observés par Henri Peretz dans les boutiques de luxe de l'ouest parisien<sup>66</sup>. Certes, ses propos, comme ceux rapportés par Henri Peretz, s'inscrivent dans le monde du petit commerce, valorisant une relation de proximité avec la clientèle. Mais les vendeurs de vêtements du grand

---

<sup>66</sup> PERETZ Henri, 1992, Le vendeur, la vendeuse et leur cliente Ethnographie du prêt-à-porter de luxe », *Revue française de sociologie*, 33, 1 : 49-72.

magasin que j'ai observés, manifestaient, et revendiquaient parfois, cette même forme de savoir.

On l'a vu, la plupart des vendeurs cherchent à puiser dans les produits, quels qu'ils soient, des périmètres d'expertise. Cette réappropriation par le produit permet de préférer au statut de « vendeur » celui de « conseiller » que l'on réclame au nom d'une passion pour la musique, les livres (Laurent), les restes d'une spécialité acquise grâce aux études (Grégoire), ou, plus généralement, pour donner un sens à son travail comme pour Mathilde (la mode, le design).

## CONCLUSION PARTIE 3 : LA VENTE EN MAGASIN, TRAVAIL COMPOSITE.

En dépit de ce qu'en disent les vendeurs dans une formule expéditive « mon travail, tout le monde peut le faire », le travail des vendeurs nécessite une forme d'expertise. Il présente une forme bigarrée (dont témoignent les hésitations des classements statistiques – chapitre 5), contenant à la fois des tâches répétitives peu valorisantes et des tâches gratifiantes. Le travail devant un public impose aux salariés des postures pénibles et s'effectue dans un environnement confiné, sous le regard continu d'un public qui oblige à toujours prendre garde à sa présentation. L'intensité du travail varie du simple au double : des périodes de sous-charge de travail succèdent à des périodes de surcharge de travail. Le contenu même du travail est souvent répétitif : il se limite à une poignée de tâches qui reviennent toujours sur l'ouvrage du vendeur (chapitre 6).

D'autres tâches, nécessitant expertise et autonomie, compensent ces difficultés (chapitre 7). Elles exigent la maîtrise de compétences techniques précises : capacité de sélectionner, gérer et agencer la marchandise, capacité de connaître la marchandise. Alors que l'on réduit souvent le travail dans les services à la relation avec l'utilisateur/client<sup>67</sup> (ce qui réduit le caractère « technique » du travail à la seule maîtrise de cette relation), les compétences analysées dans cette troisième partie montrent que les vendeurs se voient aussi comme des experts du produit et de sa présentation. Comme le rappellent Jean-Marc Grando et Emmanuel Sulzer, « si la dimension la plus visible du service est l'interaction ou la coproduction, celle-ci n'est possible que sur la base d'une maîtrise technique, de la capacité à mobiliser des ressources constituées *ex ante* et en dehors de la relation de service<sup>68</sup> ». Ceci constitue d'ailleurs la spécificité du travail de la vente en magasin par rapport à d'autres d'exécution dans les services. A la différence des caissières par exemple, les vendeurs peuvent compter sur ces tâches pour donner du crédit à leur travail. En ce sens, il s'agit bel et bien d'un travail hybride.

Néanmoins, l'importance de ces tâches dans le quotidien des vendeurs se réduit drastiquement. La rationalisation des procédures d'achat et de gestion de la marchandise, que l'on observe dans le grand commerce, retire aux vendeurs une partie de ces responsabilités valorisées et restreint l'autonomie dans le travail. Les tâches de

---

<sup>67</sup> C'est le constat dressé par GRANDO Jean-Marc, SULZER Emmanuel, 2003, « Professionnalisation des activités de service et registres de technicité », in Pierre-Michel Menger, *Les professions et leurs sociologies*, Paris, Editions de la Maison des sciences de l'homme : 149.

<sup>68</sup> *Ibid*, p 158.

gestion de la marchandise sont souvent confiées à des niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsable d'approvisionnement, merchandiser, etc.) et les changements de rayon imposés aux vendeurs maison (auxquels correspondent les changements de marques chez les démonstrateurs), les prive d'une possible spécialisation « technique » sur un type de produit.

Les moments gratifiants dans le quotidien des vendeurs se réduisent donc au profit de tâches peu valorisantes et répétitives. Cette réduction a une conséquence importante explorée dans la quatrième partie de la thèse: la raréfaction de tâches de mises en scène de la marchandise vues comme heureuses par les vendeurs donne encore plus d'importance à la rencontre avec le client. Alors, c'est dans cette rencontre que se joue une bonne partie du rapport au travail des vendeurs.



# **QUATRIEME PARTIE**

**ENTRE GLOIRE ET  
DEBOIRE :  
LES AMBIVALENCES D'UNE  
SITUATION EXPOSEE AU  
POUVOIR DU CLIENT**

## INTRODUCTION DE LA QUATRIÈME PARTIE

Cette quatrième partie analyse la rencontre entre vendeurs et clients. Travailler au service d'un client, ce n'est pas seulement s'engager dans une relation contractuelle avec son employeur et échanger une force de travail contre un salaire. Comme le fait remarquer Claude Dubar, c'est aussi s'engager dans un travail qui « met en jeu la personnalité individuelle et l'identité sociale du sujet, [...] cristallise ses espoirs et son image de soi, [...] engage sa définition et sa reconnaissance sociale<sup>69</sup> ». Dans cette rencontre, le travail revêt une dimension de « service » que la sociologie a observée à travers les métiers de caissière, d'hôtesse d'accueil ou d'aide-soignante. A ce titre, le métier de vendeur détient quelques spécificités que le chapitre entend exposer.

Le chapitre 8 montre le rôle joué par la « relation » dans les attentes des vendeurs : c'est souvent au nom du « relationnel » que ces derniers se sont engagés dans la vente. Le chapitre 9 décrit les compétences relationnelles qu'ils mobilisent pour vendre et rappelle que ces compétences n'ont rien de « naturelles », car elles sont engagées dans un cadre singulier. Le chapitre 10 expose les contours de la contrainte relationnelle rencontrée par les vendeurs dans leur activité.

Après avoir analysé la production du service en amont de la rencontre avec les clients dans la partie précédente, il s'agit d'exposer la manière dont ce service est produit devant et avec les clients. En d'autres termes, cette quatrième partie cherche à comprendre comment les vendeurs parviennent à *vendre* et *servir* au Bazar de l'Opéra.

---

<sup>69</sup> DUBAR Claude, 1998, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin : 149.

# Chapitre 8

## « Un truc avec le contact » : l'enchancement du relationnel

Ce chapitre montre l'importance que revêt la relation avec le client aux yeux des vendeurs : elle leur permet de valoriser leur poste. A leurs yeux, elle a motivé leur entrée et leur maintien dans le métier. Elle leur assure des gratifications qui échappent, selon eux, à d'autres travailleurs des services, comme les caissières ou les équipiers du fast-food. Elle leur permet aussi d'échapper à un travail statique qu'ils disent fuir.



# I. AU NOM DU CLIENT

Les vendeurs retirent des satisfactions des échanges qu'ils engagent avec les clients. Cette mise en valeur du « relationnel » est partagée par la plupart des travailleurs des services en contact direct avec le public<sup>1</sup>. Mais il y a chez les vendeurs une forme de fierté de participer à des interactions plus denses que celles rencontrées par d'autres travailleurs.

## 1.1. LA VALORISATION DE LA DIMENSION « RELATIONNELLE » DU TRAVAIL

« Travailler en contact avec les publics » est une source de tension et de frustration<sup>2</sup>, mais c'est aussi une source essentielle de plaisir pour une bonne partie des travailleurs des services. Les vendeurs valorisent leur travail parce qu'il passe par une action sur un individu physiquement présent et non sur ce qu'Halbwachs appelle une « humanité matérialisée<sup>3</sup> ». Lorsqu'ils décrivent leur travail, ils mettent en avant cette dimension « humaine ». La vente serait un moyen privilégié de « rencontrer des gens », de « faire des rencontres », de « discuter ». Ils « trouvent » dans la vente, le « contact », la « relation » qui fait défaut à d'autres types de services comme le travail de bureau. Cette possibilité inépuisable de sociabilité nourrit un rapport au travail positif chez les vendeurs : ils estiment, pour une large majorité d'entre eux, que cette possibilité est le principal intérêt de leur travail.

En valorisant ces « échanges » et « rencontres », les vendeurs décrivent leur activité par la lorgnette et taisent d'autres dimensions de leur travail, comme si toutes les autres tâches n'étaient qu'un prétexte à une mise en relation avec des individus. Cette relégation des tâches les moins heureuses derrière la possibilité de discuter apparaît dans les propos de Lucie :

---

<sup>1</sup> Voir à ce sujet BAUDELLOT Christian, GOLLAC Michel, 2002, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard : 171.

<sup>2</sup> GUIGNON Nicole, HAMON-CHOLET Sylvie, 2003, « Au contact avec le public, des conditions de travail particulières », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, 9 : 3.

<sup>3</sup> HALBWACHS Maurice, 1964, *Esquisse d'une psychologie des classes sociales*, Paris, Librairie Marcel Rivière & Cie : 203 [1938].

« Quand j'arrivais vers les gens euh... j'avais plus envie de discuter avec les gens que de vendre. Donc les gens l'entendaient, et au milieu de la discussion, 'oh ben attendez, j'ai une gigoteuse regardez' et puis je faisais bien mon boulot donc c'était sous la forme d'une discussion » [Lucie, 35 ans, démonstratrice, Baccalauréat].

Faire « son boulot », mais « sous la forme d'une discussion », comme si, grâce à cela, le boulot devenait justement autre chose qu'un « boulot », une discussion, un espace de sociabilité. C'est le sens de nombreuses formules utilisées par les vendeurs au moment de m'expliquer pourquoi ils avaient postulé sur un poste de vendeur (alors que leurs formations étaient souvent éloignées de la vente) :

*« Qu'est-ce qui t'a fait changer du secrétariat à la vente ?*

Ben les clients déjà... le contact avec les personnes... » [Dounia, 23 ans, démonstratrice au Bazar de l'Opéra, BEP secrétariat].

*Qu'est-ce qui a fait que tu as décidé de faire de la vente après le garage ? Tu as de la famille dans le commerce ?*

Non. Non. Mais c'est un truc où je me sentais à l'aise, un truc avec le contact, tu parles avec les gens. C'est un peu dans ma nature. Donc je me sentais bien, à l'aise. Ça s'est présenté comme ça. La vente je me sens bien dans la vente.

*C'est la performance ? Le rapport avec le client ?*

Le rapport avec le client c'est important oui, je cours pas après les performances, je laisse ça aux autres. Non y a aussi de bien renseigner les gens, la satisfaction d'avoir conseillé un bon produit. Une belle vente c'est ça aussi. Et puis parfois on se lie d'amitié avec le client, qui revient. Voilà, c'est là-dessus qu'il faut... Surtout pour durer quoi, pour durer vingt-cinq ou trente ans dans un boulot comme ça il faut un peu ça quoi. Il faut... il faut chercher autre chose, sinon c'est compliqué. C'est compliqué. » [Patrick, 50 ans, vendeur aux Grandes Arcades, CAP mécanicien].

A la différence d'autres salariés travaillant pour des patients, des usagers ou des clients, les ressources dont disposent les vendeurs pour justifier l'intérêt de leur travail sont étroites : ils ne soignent ni ne soulagent leurs interlocuteurs<sup>4</sup>, deux actions socialement valorisées et qui procurent des satisfactions à ceux qui les exécutent. Mais les vendeurs ne cessent de puiser dans la « relation » les sources d'un rapport au travail positif. Que signifie ce « désir » de relation ?

Lorsqu'ils expliquent ce qu'ils entendent par cette qualité du travail, les vendeurs utilisent souvent le terme « échange ». Ce terme se distingue par sa tendance à évacuer

---

<sup>4</sup> C'est ainsi que les aides-soignantes étudiées par Anne Marie Arborio valorisent leur travail : elles prennent en charge la dimension « humaine » que les médecins et les infirmières délèguent souvent, tout entier concernés par une définition strictement médicale du soin. Voir ARBORIO Anne Marie, 2001, *Un personnel invisible, les aides-soignantes à l'hôpital*, Paris, Anthropos.

toute la dimension contraignante du travail, comme si la relation entre le vendeur et le client n'était soumise à d'autres contraintes que le seul confort des deux parties, comme si elle n'était pas soumise à des impératifs singuliers (chiffre d'affaires, « qualité de service », « image de marque », etc.), comme si finalement, il n'y avait aucun rapport de pouvoir.

Ainsi, lorsqu'ils dévoilent l'intérêt que revêt, à leurs yeux, leur travail, ils insistent sur le moyen (la discussion) du travail plutôt que sur son but (la finalisation d'un échange marchand qui profite, sous certaines conditions, au magasin et au vendeur). La richesse du travail semble résider dans ce moyen: dans les paroles, les regards, les remarques, etc. Lorsque ce moyen disparaît au profit de la seule réalisation du but, lorsque le relationnel cède le pas derrière un travail de manutention, comme dans des situations de libre-service par exemple où le vendeur n'est plus qu'un simple enregistreur de l'échange marchand, c'est tout leur rapport au travail qui est dégradé.

Cette valorisation de l'échange apparaît clairement chez Geoffroy qui, lorsque je travaille à ses côtés, espère pouvoir travailler au rayon musique, dont il se dit spécialiste :

*« Et tu aimes ça, être avec le client et essayer de le convaincre d'acheter quelque chose ? »*

Ouais. C'est plus euh, l'échange, l'échange humain qui m'intéresse plutôt que, le challenge, je vais te remplir le caddie coûte que coûte pour me prouver que, j'ai de la tchatche euh... Après, tout dépend, déjà ce que tu vends et qui tu as en face de toi. Là où, pour moi, les fringues c'est difficile, c'est que justement je n'ai pas de repères dans le sens, euh... quel est le but ? Enfin, si le but c'est de vendre un jean, enfin, j'en tire aucune satisfaction, parce que pour moi, en termes d'échange humain, le mec ne va pas sortir grandi de cet échange, à part qu'il aura un nouveau jean à se mettre. Ce que j'aime, par contre, dans le disque ou le culturel, c'est que c'est un vrai échange. Là, le but c'est pas de vendre quinze trucs au mec pour qu'il ait un gros panier, mais qu'il parte avec un disque et qu'il se dise 'j'ai le disque qui me correspond et peut-être en plus j'ai appris deux trois trucs sur la musique' tu vois... Ça c'est gratifiant pour moi, de me dire, j'ai peut-être rendu la journée de ce mec meilleure, parce qu'il a passé un petit quart d'heure avec moi à écouter un petit peu de son. Il est reparti avec un disque qui lui correspond vraiment, je sais qu'il va l'écouter et qu'il va se dire 'ouais il avait raison'. Tout ça pour moi ça a un sens...

*Alors que quand tu vends un jean non ?*

Un jean... pour moi n'importe qui peut... enfin n'importe qui non, c'est peut-être un peu méchant de dire ça mais euh... Ben l'échange est tellement succinct que... » [Geoffroy, vendeur maison, 36 ans, BEP vente]

Son travail ne fait « sens » que lorsqu'il permet un « échange » : il s'agit ici d'une discussion où client et vendeur évoquent leur passion commune, et où le vendeur peut

apporter quelque chose au client. Ce sens qui naît dans l'échange émerge lorsque le vendeur peut « conseiller » le client. On comprend toute l'importance accordée, par les vendeurs, à la connaissance de la marchandise. Le travail a du sens lorsqu'il donne accès à des situations d'intense sociabilité. Il s'agit d'une définition commune à de nombreux vendeurs, au-delà de l'appartenance au monde des grands magasins, comme en témoignent les propos d'Adrien, vendeur dans une grande surface spécialisée dans le sport :

« Moi c'est la vente qui me plaît. C'est ce que j'ai dit quand je suis parti, quand je suis parti en BEP, le seul truc qui m'intéressait euh... Les cours bon, faut les faire, tout ça... Partir en stage, côtoyer les clients... tout ce qui me fait marrer c'est le papa, la maman qui viennent, qu'ont trois quatre gamins et 'bonjour vous êtes disponible ? Il me faut des chaussures pour les trois zozos'. Ah ben là... Je peux rester toute une matinée avec eux ça ne me dérange pas. T'installes un climat avec les enfants et tout ça, les enfants ils rentrent dans le magasin, ils y vont direct comme ça. J'aime bien. Et après, avec certaines personnes, tu peux discuter de ce qu'ils font, tu peux ouvrir une conversation avec les enfants ou avec les parents. Je suis prêt à discuter cinq minutes, tu parles qu'est-ce que ça me coûte. Moi je trouve ça génial, c'est vraiment ça qui me.... » [Adrien, 31 ans, vendeur dans un magasin de sport, Bac pro « commercialisation et service »].

Cette valorisation d'une relation comme une autre, d'un « échange », détaché de toute pesanteur liée au « pouvoir » dans les relations sociales, les vendeurs tentent d'y accéder par divers moyens. Certains utilisent les outils du marketing élaborés par le magasin pour enrichir sa connaissance de la clientèle. Le fait de demander les codes postaux des clients à la fin d'une transaction est, par exemple, un moyen qui permet à Pauline d'engager une discussion avec le client sur sa région de résidence. Ce dispositif marketing (permettant de dresser la cartographie de la clientèle afin, entre autre, de cibler les besoins publicitaires) est jugé contraignant par la plupart des vendeurs : ils se plaignent de devoir poser une question personnelle à la fin d'une transaction qui a pu être très impersonnelle. Lorsqu'un client ne vient voir le vendeur que pour se « faire encaisser », et qu'en dehors des termes d'usage « insérez votre carte » et « retirez votre carte », aucune autre formule n'est échangée, la question « pouvez-vous me donner votre code postal ? » peut sembler incommode. Une grande partie des vendeurs inventent donc les réponses, ce qui rend caduques les statistiques obtenues. Agacés par une énième formule mécanique qui s'ajoute aux autres (« avez-vous la carte du magasin ? », etc.), les vendeurs ne la posent que ponctuellement à la suite d'une interaction un peu plus profonde qu'un strict encaissement. Pour sa part, Pauline, dans ce qu'elle appelle son effort pour « donner de l'intérêt » à son travail, utilise cette question comme un moyen d'ouvrir la discussion et reléguer le contexte marchand :

« Tu sais, quand tu es à la caisse, tu demandes le code postal. Ben moi j'adore le demander... je suis la seule du rayon à la faire d'ailleurs. J'adore, et là, par exemple, la semaine dernière, j'étais avec une dame d'une cinquantaine d'années. Il y avait Mourad à côté de moi, et ses parents [*de Mourad*] étaient pauvres, donc il allait chez les gens qui recueillent des enfants pendant les vacances. Et lui il allait dans les Deux-Sèvres. Et donc j'avais vu à la librairie un livre sur les plus beaux villages de France, donc je lui montre, et après on en parle. A ce moment-là, la dame elle arrive, je fais la transaction et je lui demande son code postal et elle me dit 79000 machin et donc je lui parle du bouquin et on a engagé la conversation. C'est trop bien, c'est super agréable.

*Tu aimes bien discuter avec les clients, même si c'est hors de la vente...*

Ouais...J'adore. C'est le côté le plus sympa et le plus enrichissant du boulot...

*Mais alors est-ce que tu aurais pu faire caissière ?*

Non. T'as pas de contact avec les gens... t'es assis toute la journée... La fille elle est en caisse, elle a le droit de rien faire, y a personne. Tout d'un coup t'as une queue de vingt personnes, et t'es obligé de speeder... et tu peux même pas discuter avec le client du coup... Non je vois pas l'intérêt » [*Pauline, 29 ans, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra, DEUG d'anglais*].

« L'intérêt » de son travail réside dans cette possibilité d'engager une discussion plus « profonde » que celle exigée par les formalités d'usage, d'accéder à la « dimension civile » de la relation de service<sup>5</sup>. Discuter, échanger, voire s'informer parfois, est précieux pour Pauline qui ne se satisfait jamais du travail strictement commercial<sup>6</sup>. Le travail de caisse, contraint par le flux des clients et par l'étroitesse de la tâche à réaliser, n'est pas digne d'intérêt à ses yeux. Les propos que je rapporte ici indiquent clairement qu'elle cherche, avant toute chose, à « humaniser » un travail parfois répétitif<sup>7</sup>. Cette prise de distance d'avec la « machine » permet aux vendeurs du Bazar de l'Opéra mais aussi aux caissières étudiées par Philippe Alonzo d'enrayer un processus de déconsidération sociale. Pauline m'explique souvent que sans cette ressource, ce divertissement, elle aurait quitté son travail depuis longtemps. Que ces mots ne soient qu'une formule adressée à l'enquêteur pour indiquer une forme de hauteur sociale en dessous de laquelle Pauline ne saurait s'abaisser importe peu. Ils dévoilent la valeur d'une dimension considérée comme heureuse par les travailleurs. Pour les enquêtés les plus dotés socialement (comme Pauline), titulaires d'un capital culturel façonné par

---

<sup>5</sup> GOFFMAN Erving, 1968, *Asiles*, Paris, Les Editions de Minuit.

<sup>6</sup> Certains manuels de vente indiquent d'ailleurs que le client cherche lui aussi à engager la conversation. Voir par exemple VALENTIN Jacqueline, 1984, *Vendre en magasin*, Paris, Editions Casteilla : 3. On peut d'ailleurs estimer qu'au moment où les ventes sur Internet deviennent de plus en plus fréquentes et banales, la venue d'un client dans un magasin manifeste, plus que jamais, le désir de « contact humain ».

<sup>7</sup> ALONZO Philippe, 1998, « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution, des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et emploi*, 76 : 41.

l'université, ou d'origine sociale plus élevée, le travail dans ce type de service amortit un peu la chute sociale lorsqu'ils sont obligés de revoir leurs ambitions. L'intérêt qu'ils y décèlent compense un peu la sujétion qui se fait rapidement sentir. Les moins dotés socialement, sortis du système scolaire sans ressources valorisables ou d'origine sociale modeste, y trouvent une alternative au travail en usine. La « relation » et « l'échange humain » apparaissent, pour ces deux types de salariés, comme des supports d'expériences positives au travail.

Mais cet accès à « l'échange », à la dimension heureuse du travail est conditionné par un ensemble de facteurs. Certains vendeurs, vu leur position dans l'organisation du travail, sont plus en mesure d'en tirer bénéfice. C'est par exemple le cas de Margot, vendeuse de canapés aux Grandes Arcades.

« Pour les produits que je vends, c'est sympa parce que euh... c'est souvent un achat plaisir, le salon, dans, la mentalité des gens, y a de plus en plus d'envie de cocoon. J'ai un exemple : t'as les canapés et de l'autre côté les clic-clac, les BZ tout ça. Et bien c'est pas du tout la même vente parce que les gens qui viennent acheter un salon, qui ont un petit peu les moyens, ben ils sont cool. Ceux qui viennent acheter un clic clac, c'est une obligation, donc c'est une vente beaucoup moins agréable, parce que ça les fait chier, c'est pas joli, parce que euh...Enfin, il faut qu'ils achètent, en plus ils trouvent ça cher pour ce que c'est » [Margot, vendeuse, 57 ans, Bac +2].

La nature du produit influence donc la qualité de la relation : un produit de première nécessité mais coûteux réduira les contours de la relation alors qu'un achat que Margot nomme « plaisir » permet de sortir quelque peu du cadre banalisé de l'interaction marchande.

L'accès à la dimension heureuse du travail dépend aussi de la nécessité ou de l'envie, pour le client, de nouer une relation de proximité avec le vendeur. On peut mesurer cette proximité à l'aide de deux critères : la répétition de l'interaction (fréquence) et sa durée (intensité). Rares sont les vendeurs au Bazar de l'Opéra qui peuvent se prévaloir de ce type d'interaction, à la différence, par exemple, des conseillers financiers<sup>8</sup> ou des agents immobiliers qui sont tenus de rencontrer leurs clients à plusieurs reprises<sup>9</sup> et qui

---

<sup>8</sup> Même si la rationalisation de la relation commerciale entre le banquier et son client altère l'idée que les banquiers se font de leur relation avec la clientèle. Voir à ce sujet COURPASSON, 1995, *op. cit.*

<sup>9</sup> BERNARD Lise, 2011, *Les agents immobiliers. Ethnographie d'un milieu professionnel. Approche d'une position sociale*. Thèse pour le doctorat de sociologie, Université Paris-Descartes.

Margot, qui a été commerciale dans l'immobilier me racontait que cette période de sa carrière professionnelle avait été particulièrement riche.

« Ca te plaît encore d'être en relation avec le client ?

Là ? Là non. Parce que, tu vois par exemple quand je vendais mes maisons, y avait une aventure parce que les gens venaient réaliser le rêve de leur vie. Tu parlais du choix du terrain et t'allais jusqu'à la crémaillère. T'allais chez eux euh...Bon. Tu rentrais dans leur vie, en plus ils étaient obligés de tout te

recueillent à cette occasion des informations précises et intimes sur leur client. La valeur du bien acheté ou vendu oblige les deux parties à nourrir une relation plus étroite que celle qui unit l'acheteur d'un pull à un vendeur<sup>10</sup>.

## 1.2. LA FIDÉLITÉ DU CLIENT, LA FÉLICITÉ DU VENDEUR

Mais lorsqu'ils y parviennent, lorsqu'ils réussissent à entretenir avec leurs clients une relation suffisamment riche pour disposer d'informations sur eux (leurs désirs, loisirs, budget, profession), et que les clients disposent d'informations eux-mêmes (leur prénom, leurs horaires de travail), les vendeurs (maison ou démonstrateur) disent toucher un état idéal du « relationnel ». Le fait de connaître de manière nominative ses clients est, par exemple, brandi comme un indice d'une relation réussie. Ils l'apprécient d'autant plus que les grands magasins, par les multiples changements de rayons et de stands qu'ils imposent à leurs vendeurs, ne leur laissent que peu de chance de s'engager sur une relation durable. Cette proximité est favorable au magasin qui y voit un argument commercial de poids. Parce que la « confiance » et la personnalisation qu'elle suppose seraient la clé de voûte du succès commercial, la plupart des magasins, tout en rationalisant au maximum les procédures et les interactions de vente, attendent des vendeurs qu'ils engagent une relation « personnalisée » avec la clientèle. La personnalisation permettrait d'assurer la « crédibilité de l'échange marchand<sup>11</sup> » en rapprochant les protagonistes de l'échange. La proximité inviterait en quelque sorte à la confiance qui, en retour, cimenterait une relation durable entre un acheteur et son enseigne. Les magasins exigent donc souvent des vendeurs qu'ils portent sur eux un badge où figure leur prénom même si cette précaution partagée par de nombreuses enseignes ne favorise pas, selon les vendeurs, une relation « de proximité ». De fait, les clients ne posent jamais leur question en interpellant le vendeur par le prénom qui figure sur sa poitrine.

---

dire. Donc tu comprenais encore plus vite leur vie parce que t'avais toutes les données. Donc ça me plaisait parce que t'avais un échange humain qui était autre que... Mais là bon... là tu... j'en ai marre. Ce genre de relation commerciale ça me plaît pas du tout, je le fais parce qu'il faut que je gagne ma vie euh et puis j'ai pas le choix, tu vois. Mais... et puis c'est ce que je fais de mieux... t'as ça aussi.» [Margot, 57 ans, vendeuse].

« L'échange humain » dont il est question est un engagement, une intrusion dans la vie des clients. Elle appréciait de « rentrer dans la vie » de ses clients. La transaction et les efforts commerciaux menés à cet effet lui donnaient accès à la dimension du travail que ses collègues du grand magasin nomment « humaine ».

<sup>10</sup> Voir, pour un autre exemple, les relations entre les vendeurs des boutiques de luxe et leurs clients observées par Henri Peretz, PERETZ Henri, 1992, *op.cit.*

<sup>11</sup> CHANTELAT Pascal, VIGNAL Bénédicte, « L'intermédiation du marché de l'occasion. Echange marchand, confiance et interactions sociales », *op.cit.*, p 316.

Mais ce type de préoccupations managériales rencontre celles du personnel. La « fidélisation » de la clientèle est une condition essentielle à la pérennité de l'entreprise et un état abouti des relations entre un client et son vendeur. Les vendeurs tirent de grandes satisfactions lorsqu'ils disposent d'une clientèle « fidèle ». En effet, ils se délectent d'être connus, voir réclamés par leur clientèle. Cette manière de louer les relations de proximité, d'interconnaissance avec la clientèle rappelle celle des « petits » commerçants pour qui avoir « sa clientèle » est un principe de distinction essentielle, une fierté au cœur de leur identité professionnelle<sup>12</sup> :

« Y a des clientes qui viennent que je connais et je connais leur vie. [...] A la base, on n'est pas là pour faire des cartes mais pour faire de la vente [*elle fait référence à un conflit de définition du poste dont il sera question dans le chapitre onze*]. Alors c'est sûr que quand y a une cliente qui vient te voir et qui t'appelle par ton prénom, ça fait vachement plaisir. J'ai des clientes qui viennent me voir et que j'aide à choisir des vêtements pour leurs enfants, parce que je sais comment elles s'habillent, quelle taille elles font... » [*Noémie, 27 ans, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra*].

Dans son étude sur la « cultivated relationship » entre le livreur de lait et son client, Odie Bigus montre que cette fidélisation permet d'atteindre progressivement une forme d'égalité entre les deux parties de la relation. On peut faire l'hypothèse que c'est précisément ce que recherchent les vendeurs pour mieux étouffer les risques de sujétion dont on verra qu'ils ne cessent de se faire sentir. Odie Bigus caractérise ainsi les relations entre un vendeur et un client : « Elles sont souvent asymétriques et, en leur sein, la position disposant du pouvoir le plus faible utilise des techniques de fidélisation afin de rapprocher la relation d'un état de symétrie »<sup>13</sup>. Les efforts pour fidéliser une clientèle poursuivent ainsi un double but: celui d'augmenter les ventes en instaurant une relation privilégiée entre le vendeur et le client (conduisant d'une certaine manière à installer une logique proche de l'obligation qui caractérise le don-contre don), et celui de réduire l'asymétrie des positions de vendeur et de client.

S'assurer la fidélité du client et donc accéder aux profits symboliques qui en découlent, est plus aisé pour les démonstrateurs que pour les vendeurs maison. En effet, le statut de démonstrateur identifie plus précisément le salarié à une marque aux yeux du client :

« Si t'es sur une marque qui cartonne, c'est intéressant, t'as du monde toute la journée, tu fidélises ta clientèle, ça c'est sympa... Quand t'es BO [*vendeur maison « Bazar de l'Opéra*], tu peux pas trop fidéliser le client. Le

<sup>12</sup> Voir à ce sujet MAYER Nonna, 1986, *op. cit.*, p 173.

<sup>13</sup> Librement traduit depuis : "they [the relations] are usually asymmetrical, with the less powerful party utilizing cultivating tactics to bring the relationship closer to the state of symmetry", BIGUS Odie, 1972, « The milkman and his customer : a cultivated relationship », *Urban Life and Culture*, 1, 2 : 132.



client va peut-être être fidèle au Bazar mais pas à toi en tant que vendeur... Le client est fidèle à la marque et aussi à ton accueil... Moi quand j'étais à [au Bazar de l'Opéra de] Toulon [où il travaillait comme vendeur maison sous un statut particulier de référent du stand], les gens euh... il y avait une boutique Léton juste à côté, et pourtant certains clients me disaient 'je préfère me faire conseiller par vous parce que j'avais un bon contact avec eux plutôt que d'aller à la boutique'. Ou des fois quand j'étais occupé et qu'il y avait un vendeur qui venait les voir ils leur disaient 'non j'attends Grégory, il va me conseiller il m'a bien conseillé la dernière fois...' Et ça, c'est sympa... » [Grégory, 29 ans, vendeur au Bazar de l'Opéra de Toulon avant de venir à Paris].

On constate ainsi que les vendeurs les moins associés à une marque, qui passent d'un stand à un autre sont les plus éloignés de ces situations vues comme heureuses. Selon de nombreux vendeurs, un statut spécifique, celui de démonstrateur au rayon jouets, cumule l'ensemble des postulats favorables à une proximité avec la clientèle. Lucie, démonstratrice sur un stand de jouets pour le premier âge, ne disait pas autre chose au moment d'évaluer l'intérêt de son travail :

« Tu me disais que tu prenais beaucoup de plaisir avec les clients...

Enfin beaucoup... Moi, ce qui compte le plus c'est l'humain. Donc, essayer d'être au contact pour...les... T'as quelqu'un qui arrive en face de toi et qui va te dévoiler plein de choses mine de rien. Alors moi, quand j'étais au Bazar de l'Opéra, il y avait quelque chose que j'aimais bien c'est que... [Elle réfléchit quelques secondes et reprend] J'ai découvert quelque chose que je n'imaginai même pas. Les gens ont plein d'*a priori* sur les couleurs. Par exemple, l'orange, ça pose un problème pour les garçons. Est-ce qu'on peut offrir une peluche orange à un garçon ? Est-ce que s'il y a un tout petit peu de rose... moi j'avais une collection de toutes les couleurs et il y avait dessus un petit carré de rose et il y avait des gens qui ne pouvaient pas le prendre [à un garçon] à cause de ce carré rose. Et moi ça me plaisait de discuter avec ces gens-là pour essayer de comprendre. Et puis alors, la couleur, mais même le choix de la couleur. La vache ça fait fille. Un ours ça fait bien petit garçon... [Elle imite un client] 'La souris, fille, alalala la souris non, c'est dommage ça me plaisait vraiment...'. Tu vois en plus t'as des gens hyper classiques qui sont très détendus et des gens hyper modernes mais qui sont crispés, donc euh...

*Tu avais une préférence pour un certain type de clientèle ?*

Alors moi j'aimais... Les peluches sont chères chez Bandoï donc la personne qui vient en acheter c'est que, elle se saigne un peu. Donc ça veut dire autre chose, c'est un achat comme si les gens voulaient récupérer quelque chose qu'ils n'ont pas eue eux, ou alors offrir quelque chose à l'enfant pour qu'il soit protégé de tout. Une espèce de talisman. Donc c'est hyper touchant. Tu vois des fois des gens qui arrivent, qui viennent à Paris, pour acheter un doudou, hyper modestes, des mecs hyper nerveux qui ont leur chapeau entre les mains et puis tu es la science infuse. [Elle change de voix et imite un client] 'Madame qu'est-ce que je dois acheter, qu'est-ce qui ferait plaisir... Ah non moi ce que je veux c'est que le petit il soit content'.

C'est hyper touchant parce que c'est... C'est vrai que la clientèle très modeste me... J'ai eu plusieurs fois tu vois les poils qui se lèvent comme ça. Parce que t'as des gens qui vivaient vraiment tu vois dans, dans la pauvreté. Ils venaient dépenser deux cents euros dans un ensemble. Moi j'avais envie de leur dire 'allez chez Ikea, vous aurez la même, vous savez il va faire caca dedans, elle sera salie'. Mais non, il faut la meilleure, 'c'est pour mon petit-fils'. Et tu te dis, si le vendeur n'a pas un tout petit peu d'éthique, c'est vraiment la clientèle que tu peux dépouiller. Moi, il y a plein de gens à qui je disais, 'non ça c'est joli, mais prenez plutôt ça c'est moins cher...' Et puis ces gens-là, si tu discutes un tout petit peu, tu peux connaître toute l'histoire de la famille [*elle imite un client*] 'j'ai cru qu'il n'en aurait pas hein, il n'est pas tout jeune'. [Elle reprend sa voix] Toi t'es là euh... [*elle imite à nouveau un client*] 'il a trente-trois ans !' [*de nouveau elle-même*] Ah ça c'est sûr ça fait vieux hein ! » [*Lucie, démonstratrice, titulaire d'un Baccalauréat, célibataire et sans enfant de 35 ans*].

L'accès à certaines informations sur les clients, comme l'origine sociale, permet à Lucie d'affiner sa représentation et d'enrichir son travail. Ce type d'informations sert parfois à nourrir la conversation comme Pauline le fait en utilisant les codes postaux. Mais elle peut aussi servir, on le voit ici, à recouvrir de social le monde jugé froid et calculateur du commerce. Lucie en appelle à « l'éthique » pour orienter son action et adapter son comportement de vendeuse aux ressources de la famille qu'elle sert. Tout l'objectif de son travail est ainsi d'accéder « à la personne » dans toutes ses dimensions, sans se limiter à celle de « client ». Dans les propos de Lucie, on note aussi une sorte de sensibilité au monde qui la conduit à interpréter les gestes et les postures des clients. Le vendeur s'empare de ces indices pour servir sa vente mais aussi pour nourrir intérieurement une relation qui pourrait se contenter des procédures d'usages, préconisées dans les écoles de vente.

Deux remarques s'imposent au sortir de cette présentation des éléments qui procurent des satisfactions aux vendeurs. On remarquera d'abord que pour qualifier les situations qui produisent ce type de satisfaction, les vendeurs reprennent une catégorie du jargon managérial : le « contact client ».:

« J'ai le contact facile avec les gens, je suis quelqu'un d'assez ouvert, pas timide » [*Rosa, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra, 34 ans*].

« J'aime bien le contact avec les gens » [*Geoffrey, démonstrateur KKP, 20 ans*].

En utilisant ce vocable, les vendeurs renvoient à un vaste ensemble de situations : ce n'est pas seulement le fait d'entrer en relation avec un individu, c'est aussi écouter ses besoins, évaluer les réponses que l'on est en mesure de lui apporter et lui fournir une

solution. Pour l'organisation du travail, qui en fait un usage courant au quotidien, le « contact » signifie la situation de coprésence entre un client et un agent où l'un sollicite l'autre. Le contact peut être de différents ordres : verbal, physique ou seulement visuel. Il dit autrement ce qu'Erving Goffman appelait interaction de face à face en véhiculant certaines attentes : le contact client est un geste dynamique, volontaire, lors duquel le vendeur se mobilise pour le client. L'expression « contact client », que l'on peut entendre lors des points fixes par exemple, fonctionne comme une injonction à aller voir le client. Cela signifie « allez voir le client, sollicitez-le, vendez-lui quelque chose ». La formule est aussi utilisée dans les annonces d'emploi pour identifier les attentes du poste : il faut avoir le « sens du contact », « avoir le sens du relationnel » ou encore « avoir un bon relationnel »

La seconde remarque concerne l'écart entre les attentes des vendeurs et la réalité à laquelle ils sont confrontés une fois pris dans le quotidien de travail. La « relation » espérée, celle prolongée et parfois répétée avec les clients, se résume souvent à un contact impersonnel, calibré, court, aride. A la recherche du « contact client », les vendeurs trouvent souvent un client peu disposé au dialogue et seulement pressé d'obtenir du vendeur le produit qu'il est venu chercher. Entre la volonté du vendeur de profiter des rencontres qui s'offrent potentiellement à l'occasion du travail, et l'exercice quotidien de la vente, le vendeur observe un grand écart. Il est plus souvent confronté à des échanges courts et répétitifs qu'à des interactions durables et personnelles avec les clients. On le verra, cela n'est pas sans conséquences sur la qualité du rapport au travail de ceux qui fondent tout sur cette dimension relationnelle du travail<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Voir chapitre 10.

## II. UN TRAVAIL OÙ « ÇA BOUGE ».

### 2.1. UN TRAVAIL « DYNAMIQUE ».

Parce qu'elle conduit à rencontrer une foule de personnes (clients, intermédiaires, collègues, etc), la vente séduit une population jeune à la recherche de mouvement et de rythme. Voir se renouveler sans cesse le matériau sur lequel on travaille, est une source de plaisir pour les vendeurs. L'usage qu'ils font du terme « contact » dévoile aussi cette nature du travail. Le « dynamisme » est une possibilité intarissable pour rencontrer d'autres personnes et d'en faire son travail.

Sébastien, dont les études visaient l'obtention d'un poste de costumier dans une salle de spectacle, attribue son acceptation du métier de vendeur à ce « dynamisme ». Tout en faisant état de l'« illusion biographique<sup>15</sup> » sous-jacente à la situation d'entretien, les propos suivants, recueillis lors d'un entretien plus formel que toutes les conversations que j'ai pu avoir avec Sébastien, indiquent l'importance prise, à ses yeux, par la mobilité du travail :

*« Et t'étais à l'aise la première fois que t'as vendu un truc ?*

Ben, à vrai dire je m'en suis pas rendu compte en fait. Je travaillais, je travaillais... comme je t'ai dit, avant j'avais fait pas mal de jobs d'été et je n'arrivais pas vraiment à me projeter dans le futur et pour moi, bon ben, j'avais trouvé ça, j'étais content, j'étais en CDI. Le reste après, le coup du théâtre ou autre chose, j'aurais peut-être essayé de voir plus tard. Bon, le fait est qu'après j'ai eu des réponses. Six mois ou un an après, j'ai eu une réponse d'un opéra qui voulait me voir pour un entretien et puis j'ai pas donné suite. J'étais dans mon truc et puis, je sais pas, j'avais pas envie de... Ca me disait plus rien, c'était d'abord pour faire un entretien pour... voilà quoi... J'y suis pas allé. Tu vois, avec le recul j'aurais peut-être dû y aller, m'enfin bon. Moi, c'était surtout... Tu me diras, dans les magasins t'es enfermé aussi mais t'as plus de place, mais quand t'es dans un atelier parfois tu te trouves dans des petites pièces avec RFM derrière, bon, euh la machine à coudre et .... C'est cool, c'est une autre ambiance m'enfin bon euh... Tes collègues, c'est des vieux, des petites mains, c'est des gens qui vont te raconter qu'ils ont travaillé un jour avec un mec qu'ils ont adoré, qu'était formidable et tout. Quand t'as vingt et un an, entendre ce genre de conneries toute la journée... tu vois... » [Sébastien, démonstrateur, 29 ans, diplôme de technicien métier du spectacle Bac+2].

---

<sup>15</sup> BOURDIEU Pierre, 1996, « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 62 : 69-72.

En mesure d'obtenir un poste en adéquation avec sa formation, il préfère rester au Bazar de l'Opéra où il a obtenu un CDI. Avec le recul pris lors de ces quelques mois de travail, il estime que son potentiel travail de costumier l'aurait conduit à s'isoler dans un atelier. Ce dynamisme « relationnel » semble être une attente commune aux salariés des services (vente, restauration<sup>16</sup>, etc). MacDonald, Décathlon, la Fnac ou H&M sont autant d'enseignes qui assurent à leurs travailleurs des situations de travail intenses. J'ai moi-même été grisé par mes premiers jours de soldes, aspiré par l'enthousiasme des collègues, des clients, etc. Ces travaux donnent parfois l'impression d'être plongé dans un vaste tourbillon.

## 2.2. UNE OPPOSITION AU TRAVAIL DE BUREAU

La manière dont les vendeurs rejettent la possibilité de travailler dans « les bureaux » fait également apparaître cette valorisation de la dimension « relationnelle » du travail et de son corollaire, son dynamisme, à l'image de certains guichetiers de la CAF indiquant qu'une des vertus des guichets, est d'échapper au travail de bureau et plus généralement à la « vie de bureau ». Vincent Dubois note ainsi que « la valorisation du contact avec le public prend [...] sens lorsqu'elle est rapportée à la dénonciation du confinement des bureaux <sup>17</sup> ». Parce qu'il est moins relationnel, le travail de bureau est jugé ennuyeux et prévisible. La relation garantirait la possibilité de ne pas s'ennuyer dans le travail, de toujours être étonné (on notera que ce discours vient en contradiction avec l'ennui que les vendeurs disent par ailleurs éprouver)<sup>18</sup>.

L'association entre travail de bureau et monotonie est saisissante à l'écoute des vendeurs. Les vendeurs rencontrés n'évoquent que très peu les employés de bureau du magasin (pourtant nombreux au Bazar de l'Opéra), si ce n'est à l'occasion d'ouvertures exceptionnelles tardives pour mieux remarquer que ces dernières ne sont contraignantes que pour « la vente », pas pour « les bureaux ». A leurs yeux le travail en bureau est statique, répétitif et déshumanisé. En miroir on devine une conception de leur travail positive : dynamisme, surprises, rencontres. De manière cohérente avec leur désir de « bouger », les vendeurs expliquent leur « choix » de la vente par une indisposition au travail de bureau. Tatiana m'explique ainsi :

---

<sup>16</sup> Voir à ce sujet les travaux de Sylvie Monchatre sur les employés de l'hôtellerie-restauration, MONCHATRE Sylvie, 2010, *op.cit.*

<sup>17</sup> DUBOIS Vincent, 1999, *La vie au guichet*, Paris, Economica : 97.

<sup>18</sup> Pour un autre exemple montrant la valeur accordée par les salariés à la dimension relationnelle du travail, voir l'article de Michel Lallement sur les agents de la Poste, LALLEMENT Michel, 2000, « En poste à temps partiel », *Travail, Genre et Sociétés*, 4 : 142.

« En fait, moi, je travaillerai toujours dans un métier de communication, c'est ce qui me botte. J'aime bien voir des gens, j'aime bien que ça bouge autour de moi, j'aime bien travailler en équipe. Ça, toujours. Je n'irai jamais m'enfermer dans un bureau toute seule... » [*Tatiana, 38 ans, démonstratrice, Baccalauréat littéraire*].

La vente s'oppose selon elle au travail dans un bureau (et surtout autour d'un bureau) pour deux raisons : elle est faite en mouvement et suppose la mise en relation avec plusieurs personnes. L'enfermement dans un bureau est un enfermement relationnel d'abord (il conduit à entrer en contact avec quelques collègues seulement) et un enfermement physique (sorte d'enchaînement à un bureau dont on ne pourrait bouger). On l'a vu, la vente impose aussi à ses salariés un enfermement dont ces derniers disent souffrir : la lumière naturelle est rare dans les magasins et la taille du stand sur lequel le vendeur est invité à stationner est souvent réduite à quelques mètres carrés. Mais il me semble que c'est la perspective de « s'isoler » physiquement et « relationnellement » qui rebute les vendeurs. On le voit dans les propos de Dounia, démonstratrice de 23 ans qui s'est détournée de son BEP secrétariat pour travailler dans la vente :

*« Qu'est-ce qui t'a fait changer du secrétariat à la vente ? »*

Euh... ben les clients déjà... le contact avec les personnes... D'être... en bureau, tout en informatique, tu sais tout le temps devant un PC, c'est quand même tu vois... De commencer tôt le matin, de finir à cinq heures. Tu sais, je vois moins le temps passer en faisant le métier de vendeuse qu'en faisant le métier de secrétaire... ouais. Parce que c'était vraiment ennuyant... » [*Dounia, 23 ans, démonstratrice*]

L'immobilisme requis par le travail de « bureau » la conduit à s'en détourner. Elle ne terminera pas son BEP secrétariat, manquant plusieurs cours et ne réussissant pas à le « valider ». Elle réalisera tout de même un stage dans une université, au secrétariat d'une licence qui la conduit à rencontrer de nombreuses personnes : elle accueille les étudiants, les conseille et les renvoie vers les personnes en mesure de les renseigner. On peut donc s'étonner de la voir convoquer l'argument du « contact » pour justifier son passage du secrétariat à la vente. En effet, que ce soit pour l'accueil des étudiants ou pour l'accueil des clients, le travail de secrétaire ou de vendeuse passe par une relation. C'est donc à partir du rejet du travail immobile, arrimé à un ordinateur, que Dounia justifie son changement pour la vente.

En rappelant qu'ils sont hermétiques aux modalités d'exercice du travail « de bureau », certains vendeurs semblent justifier leur changement d'orientation professionnelle. Ils parviennent peut-être aussi, en se distinguant de cette frange de travailleurs, à se rendre acceptable à eux-mêmes une position subalterne dans le monde du travail. En effet, dans les propos des vendeurs, ce « travail de bureau » renvoie aux

autres employés (de bureau), mais aussi aux autres individus qui fréquentent le magasin sur leurs heures de pauses : les « cols blancs », travailleurs des bureaux du quartier dont parlaient régulièrement les caissières avec lesquelles j'ai travaillé.

Cette forme d'allergie au travail de bureau n'est pas l'apanage des vendeurs qui sortent de l'école avec peu de qualifications. Deux des enquêtés sont ainsi titulaires d'un diplôme leur donnant accès à des travaux hautement qualifiés « de bureau ». Leur trajectoire a pourtant dévié vers la vente, dans des postes d'encadrement. Tous deux responsables de vente (agents de maîtrise jusqu'en 2008 puis cadres avec les nouvelles classifications professionnelles), ils jouissent d'un rapport au travail relativement favorable fondé sur le rang hiérarchique qu'ils occupent, même s'ils jugent leur statut professionnel inférieur à celui pour lequel ils concouraient à la base. Sabrina, responsable de vente dans un grand magasin est ainsi venue à la vente après un court passage dans une agence de communication. Titulaire d'une licence obtenue dans une école privée, elle n'a travaillé que quelques mois dans une agence. Elle insiste sur le fait que ce travail et les conditions dans lesquelles elle le réalisait étaient totalement étrangers à ses attentes :

« Je crois que de toute façon, j'aurais pas pu être dans un bureau. Il me faut du monde autour et... je peux pas être dans un bureau. C'est euh...

*Et vous avez essayé au début donc...*

Ouais je sais pas c'était très... C'était très hautain, je sais pas... Je ne me suis pas du tout, mais vraiment pas du tout sentie à l'aise pendant les entretiens et tout ça donc euh. J'avais pas encore... J'étais très timide à l'époque, je faisais mon truc et voilà, pas assez extravertie peut être ou pas assez ouverte, trop timide ».

Antoine suit une trajectoire assez proche. Il la rappelle en ces termes :

« Euh... Alors mon parcours scolaire. Pour faire vite. Bac S, prépa Hec, école supérieure de commerce. Voilà, un bac plus cinq. Première vraie expérience professionnelle en tant que vendeur dans une joaillerie. Avant ça, j'avais fait mon stage de fin d'études aux Halles de Paris comme responsable de rayon. Donc déjà première euh... première approche avec les grands magasins. Au bout d'un an et demi dans la joaillerie, j'ai postulé à une petite annonce que j'ai trouvée dans le magazine Métro où il y avait une rubrique « recruter ». Postulé aux Grandes Arcades, rendez-vous à l'entretien, ça s'est bien passé, et début aux Grandes Arcades en décembre 2005. Ça fait quatre ans.

*Et aux Halles de Paris c'était bien ?*

Oui c'était plaisant dans la mesure où on ne voit pas la journée passer. Moi je ne me vois pas dans un bureau... J'ai fait, en sortant de l'école, six mois de banque. Et c'était une expérience horrible. Je bossais comme développement de patrimoine. C'est-à-dire que je bossais avec une clientèle

qui avait beaucoup de sous et il fallait que je place son argent. Et j'ai trouvé ça très euh... ennuyant d'être dans un bureau toute la journée. Et je connaissais les grands magasins, ça bouge plus, j'aime la vente quoi... » [Antoine, 30, *Ecole de commerce, Responsable de vente*].

Mouvement contre immobilisme : les termes de l'opposition sont les mêmes que chez les enquêtés disposant d'un capital scolaire plus étroit. L'exercice du travail de la vente est souvent justifié par le « dynamisme » qu'il supposerait (et qui est toujours attendu par ses recruteurs comme une qualité indispensable, concourant souvent à préférer un personnel jeune à un personnel plus âgé vu comme moins « dynamique »). Il s'agit d'un dynamisme à tous les étages (concret et physiquement mesurable - répondre à de multiples sollicitations, aller « à droite, à gauche » - mais aussi relationnel par le travail en « équipe ») qui viendrait en opposition à la solitude et à l'immobilisme du travail de bureau.

On remarquera que la distance qui sépare, aux yeux des enquêtés, les vendeurs et les employés de bureau, renforce l'originelle distinction établie par la classification des professions et catégories socioprofessionnelles entre employé de bureau et employé de commerce. Il y a bien au moins deux mondes employés si l'on s'en tient à cette condition de travail isolée par les vendeurs.



## CONCLUSION CHAPITRE 8.

L'intégration professionnelle d'une partie importante des vendeurs du rayon observé est loin d'être « disqualifiante<sup>19</sup> ». Selon Serge Paugam, les salariés concernés par ce type d'intégration profondément dégradée et dégradante, ont un rapport au travail et à l'emploi contrarié. Même chez les vendeurs qui souffrent de modes d'emploi fragiles, le travail n'est jamais purement et simplement réprouvé. Pour certains, comme cette femme rencontrée par Christelle Avril dans son enquête sur les femmes de ménage, le passage par le monde de la vente renvoie même à une sorte d'apogée dans la carrière professionnelle<sup>20</sup>.

C'est en exposant les motifs convoqués par les vendeurs au moment de parler de leur travail (de quoi est-il fait et qu'apporte-t-il selon eux ?) que l'on découvre les sources de cette réappropriation. Et l'une de ces sources est le caractère « relationnel » du travail. Aux yeux de vendeurs aux trajectoires disparates, le relationnel garantit de ne jamais rencontrer la même situation. Il permet de mettre en valeur le statut de « conseiller », de « faire des rencontres », de « rendre service ». Les vendeurs les plus diplômés y voient un moyen de donner du relief à leur travail. Ils mettent en avant cette « relation » et décrivent leur travail comme ludique, intéressant, « humain ». Ceux qui ont fait le projet de travailler dans la vente convoquent cette dimension pour expliquer l'intérêt du travail : depuis toujours, c'est le « contact client » qui les motive. Cette richesse les invite à revendiquer une position supérieure à celles occupées par d'autres employés des services, comme les caissières, confrontées à un manque de mobilité et à un quotidien saturé de contraintes<sup>21</sup>, ou les équipiers du fast-food pour qui, comme l'indique Christophe Brochier, le relationnel est de médiocre qualité : « un accueil sec, froid et rapide apparaît comme la norme : le traitement du flot passe avant la qualité du contact, et cela d'autant plus que les rapports directs avec les acheteurs sont parfois une source de problèmes pour les caissiers<sup>22</sup> ». Contrairement aux caissières et aux équipiers du fast-food, le travail des vendeurs recouvrirait une dimension « humaine », non répétitive et détachée de la machine. Philippe Alonzo et Cédric Huguée indiquent que les

---

<sup>19</sup> PAUGAM Serge, 2000, *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF.

<sup>20</sup> AVRIL Christelle, 2003, « Quel lien entre travail et classe sociale pour les travailleuses du bas de l'échelle ? L'exemple des aides à domicile auprès des personnes âgées dépendantes », *Lien social et politiques*, 49 : 149.

<sup>21</sup> BENQUET Marlène, 2011, *op.cit.* p 75.

<sup>22</sup> BROCHIER Christophe, 2011, *op.cit.*, p 77.

caissières elles-mêmes semblent reprendre cette hiérarchie informelle. Selon eux, les caissières manifestent un fort intérêt pour le travail avec le client : « aux heures les plus calmes, le matin ou en début d'après-midi, certaines d'entre elles réussissent à développer des relations commerciales sur le mode de la vendeuse de boutique, ce qu'elles considèrent comme l'aspect le plus intéressant et le plus valorisant de leur travail<sup>23</sup> ». Le relationnel est donc à la source d'une identification professionnelle. Il constitue un principe de hiérarchisation du monde des employés de commerce. Parce que leur travail relationnel est plus étendu que celui des caissières, les vendeurs estiment appartenir au fragment supérieur du groupe des employés de commerce et, plus généralement, ils estiment appartenir à un segment supérieur à celui occupé par des travailleurs subalternes des services où le relationnel serait moins développé: fast-food, centres d'appel, etc.

Cette notion de « relationnel » est utilisée par les directions des magasins comme un outil managérial. On le mesure, par exemple, à la lecture des annonces d'emploi dans le secteur du commerce. Grâce à cet usage, les entreprises cherchent, comme l'indique Jean-Pierre Faguer<sup>24</sup>, à ré-enchanter une activité de service exposant le travailleur à des situations de forte sujétion. Ce faisant, elles réenchangent le travail (avec succès si l'on en croit les propos des vendeurs), mais ne le requalifient pas : cette capacité d'entrer en relation, de maintenir une relation en vue de répondre à un certain besoin, d'assurer le confort d'une clientèle, de la valoriser, de la flatter, est difficilement mesurable et donc rarement mesurée, difficilement définissable et donc rarement définie. Elle ne donne pas lieu à une valorisation salariale dans la vente. Pourtant, l'observation du travail de la vente menée au Bazar de l'Opéra permet de dégager un ensemble de compétences relationnelles objectivables. En effet, la rencontre avec le client suppose la maîtrise de techniques et de savoir-faire relationnels que le chapitre 9 analyse.

---

<sup>23</sup> ALONZO Philippe, HUGREE Cédric, 2010, *Sociologie des classes populaires*, Paris, Armand Colin : 37.

<sup>24</sup> FAGUER Jean-Pierre, 2007, *op.cit.*.



# Chapitre 9

## Vendre : les compétences relationnelles au travail

Les clients sont l'horizon permanent qui s'offre à la vue des vendeurs. C'est au nom des clients que les vendeurs sont rappelés à leurs obligations par l'encadrement. Et ce travail qui se fait dans une interaction en face-à-face exige un savoir-faire particulier : les vendeurs doivent pouvoir « conduire la relation ». Ils doivent d'autant plus maîtriser ce savoir-faire qu'une large partie de leur travail (leur « service » rendu au client), repose sur la relation. En conséquence, ils doivent maîtriser des compétences que l'on peut qualifier de « relationnelles<sup>1</sup>», dont l'objectif est de créer un sentiment de confiance, de confort, de plaisir ou de satisfaction chez le client. Ce chapitre revient sur ces compétences que les employeurs considèrent souvent comme « naturelles » ne méritant pas de reconnaissance dans les qualifications professionnelles (et dont la sociologie du travail a montré le rôle dans l'identification du travail comme féminin<sup>2</sup>). Sur la base d'une représentation genrée des rôles sociaux, les femmes seraient mieux en mesure de conduire une relation, de la maintenir en vie mais aussi de valoriser le statut de l'interlocuteur<sup>3</sup>.

Chez les vendeurs, les compétences relationnelles renvoient à l'ensemble des savoir-faire permettant d'entrer en relation avec une clientèle, de maintenir la relation dans un état satisfaisant pour procéder au service attendu par l'organisation et le client, de s'adapter à la variété des situations et des clients rencontrés, de déjouer les risques

---

<sup>1</sup> Voir à ce sujet les travaux de Ughetto, Faguer, Soares et Combes. UGHETTO Pascal, 2002, « Compétence de service : état des lieux d'une problématique », *Document de travail*, IRES, 2-3 ; FAGUER, *op.cit.*, SOARES, 1998, *op.cit.*, COMBES Marie-Christine, 2002 ; « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et Emploi*, 92 : 5-18.

<sup>2</sup> SOARES Angelo, 1998, *op.cit.*, p 109.

<sup>3</sup> PINTO Josiane, 1990, *op.cit.*

inhérents à la relation de service. Ces compétences sont techniques (la connaissance de la marchandise) ou organisationnelles (elles dépendent des outils mis à la disposition du salarié par le magasin<sup>4</sup>). Elles sont fabriquées dans la socialisation professionnelle et extraprofessionnelle<sup>5</sup> (incluant des dimensions proprement sociologiques comme l'origine sociale ou la formation scolaire. Ici, les « compétences relationnelles » ne se limitent pas à la seule capacité du salarié de remplir ses obligations devant l'entreprise qui l'emploie. Elles renvoient aussi à la capacité du salarié de se maintenir, en tant qu'individu (tel qu'il se définit au regard de ses caractéristiques sociales - sexe, âge, origine sociale, trajectoire sociale, professionnelle ou familiale), dans une relation qui le prend à parti totalement.

Ce chapitre décrit le contexte dans lequel se déroule la rencontre entre le client et le vendeur ainsi que la singularité de cette rencontre par rapport à d'autres types de relation de service (I). Une fois ce décor connu, le chapitre expose précisément les compétences et techniques utilisées par les vendeurs pour vendre et servir (II).

---

<sup>4</sup> Allant des formations « produits » aux logiciels utilisés dans les magasins de téléphonie qui permettent de soutenir l'interaction avec le client par une lecture de son « compte-client ». Voir à ce sujet COMBES Marie-Christine, 2002, *op.cit.*

<sup>5</sup> Josiane Pinto considère ainsi qu'elles sont « indissociables des personnes et de leurs qualités incorporées, celles qui leur permettent de faire face à la confrontation avec le client, PINTO, 1990, *op.cit.*, p 5.

Ces qualités « personnelles » mobilisées par l'entreprise au nom de la compétitivité, participent d'un processus plus général de mobilisation de la « subjectivité » au travail. Il ne suffit plus au salarié de travailler, il faut encore qu'il se mobilise dans son travail. La subjectivité devient alors l'ensemble des facteurs qui font que « la personne est différente des autres et ainsi non interchangeable » LINHART Danièle (dir.), 2008, *Pourquoi travaillons-nous, une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Ramonville, Editions Eres : 9 ; DURAND Jean Pierre, 2004, *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil: 119. Sur le rôle accordé à la subjectivité des employeurs dans la réalisation des stratégies « orientées-client » voir BESUCCO Nathalie, TALLARD Michèle, Du Tertre Christian, UGHETTO Pascal, 2002, « La relation de service, une tension vers un nouveau modèle de travail », *Revue de l'Ires*, 39, 2 : 88.

# I. LA VENTE : LES SPÉCIFICITÉS D'UNE RELATION DE SERVICE SINGULIÈRE

Cette sous-partie montre la spécificité de la relation de vente comme relation de service. La rencontre entre le vendeur et le client est l'objet de toutes les attentions de la direction du magasin (I.1.1), au point de nourrir un ensemble d'attentes spécifiques venant « pré-cadrer<sup>6</sup> » ces relations (I. 1.2)

Il s'agit de présenter le « cadre »<sup>7</sup> marchand dans lequel s'inscrivent les interactions entre clients et vendeurs, cadre qui exerce sur les vendeurs une « contrainte marchande<sup>8</sup> ». Ainsi, contrairement à l'image des relations véhiculées par les annonces d'emploi, où la relation de service apparaît comme une relation « comme une autre », une relation où pourraient s'exercer des « compétences relationnelles » considérées comme naturelles (fabriquées hors de la sphère professionnelle : bonne humeur, gentillesse, conviction, etc.), je montrerai que la relation de vente exige des vendeurs des comportements et des compétences relationnelles « adaptées » à la situation.

---

<sup>6</sup> Terme utilisé par Vincent Dubois au moment de présenter le travail des guichetiers. DUBOIS Vincent, 1999, *La vie au guichet*, Paris, Economica : 59.

<sup>7</sup> L'usage que je fais du terme puise à la fois chez Goffman et Hughes (GOFFMAN Erving, 1991, *Les cadres de l'expérience*, Paris, Les Editions de Minuit ; HUGHES Everett, 1996, *op.cit.*). J'entends par « cadre » un « contexte » ou une « situation » que les participants reconnaissent et identifient, dont ils connaissent les règles. Dans ce « cadre », les participants sont investis de droits et devoirs spécifiques, distincts d'autres situations (qui composent ce que Hughes nomme un « cadre institutionnel », HUGHES, *op.cit.*, p 67). L'approche de Goffman qui voit la réalité sociale telle qu'elle est perçue par les individus comme une multitude de « cadres » (un outillage mobilisé par les individus dans la vie de tous les jours pour ajuster leur comportement face à une situation) est très utile dans la compréhension de ce qui se joue dans un magasin. En effet, l'interprétation du « cadre » marchand peut être plus ou moins convergente entre les participants : certains l'interprètent « à la lettre », d'autres le neutralisent et mettent en avant d'autres rôles qu'ils occupent par ailleurs, pour mieux mettre en avant un autre « cadre » que celui marchand. Le « cadre marchand » que je décrirai exerce une influence plus ou moins forte selon les participants mais il reste comme une toile de fond toujours présente. Il se laisse plus ou moins détourner par d'autres cadres dans lesquels participants se reconnaissent une plus grande égalité).

Ce cadre qui sera défini ici caractérise la situation marchande de vente et les rôles qui en découlent et doit donc être vu comme une sorte d'« idéal-type ». On lui trouve autant de déclinaisons que de magasins : chaque magasin lui donne une inflexion particulière. Je rappellerai donc toujours les spécificités du Bazar de l'Opéra et leurs effets sur ce « cadre » d'interaction.

<sup>8</sup> Ce terme, souvent retenu dans les enquêtes sur les conditions de travail, renvoie à la pression directe ou indirecte exercée par le client sur les travailleurs. Voir par exemple CARTON Damien, GOLLAC Michel, 2003, « Intensité et conditions de travail », *CEE-4 pages*, 58. La notion permet d'insister sur transformations récentes du travail, en particulier sur ce que Philippe Askenazy nomme « le nouveau productivisme », ASKENAZY Philippe, 2004, *op.cit.* Les vendeurs sont directement concernés par cette contrainte. Celle-ci fabrique des contraintes physiques comme le travail debout ou la multiplication des actes de manutention, mais aussi une contrainte relationnelle dont il sera question dans le chapitre 10.

## 1.1. LES ENJEUX DE LA RENCONTRE ENTRE LE VENDEUR ET LE CLIENT POUR LE MAGASIN

« C'est un grand gâchis pour l'employeur de dépenser des milliers de dollars en publicité pour créer une bonne impression si cette impression, gagnée au prix d'efforts considérables, est ruinée à la minute où le client entre dans le magasin<sup>9</sup> ».

Comme l'indique Susan Benson, les compétences relationnelles importent aux yeux des magasins car une publicité efficace ne suffit pas à bâtir une réputation. Pour le magasin, tout se joue finalement au moment où le client entre en contact avec un salarié en première ligne (caissière, vendeur, hôte d'accueil)<sup>10</sup>. Tout y est remis en jeu. Mais quel est ce « tout » ?

Il s'agit à la fois de la réputation de l'entreprise, de la fidélité du client, de sa satisfaction, autant de dimensions du rapport qu'un client entretient avec un magasin et qui conditionnent ses désirs d'achat. Bien sûr, cette relation entre le vendeur et le client ne renvoie qu'à une partie de ce qui se joue entre le client et son magasin. Bien sûr, le vendeur ne fait pas « tout ». Mais, de fait, lorsque l'on observe la relation qu'il noue avec le client, on réalise qu'il joue un rôle important.

En effet, comme le remarque Marie-Anne Dujarier, « lorsque l'on sert un repas, comme lorsque l'on soigne une personne âgée, deux éléments composent la prestation : la prestation (un repas, un soin) d'une part, et la manière dont elle est livrée, c'est-à-dire la nature et la qualité de l'interaction avec le destinataire du service, d'autre part<sup>11</sup> ». La « production<sup>12</sup> » dans les services repose sur ces deux dimensions qu'Erving Goffman distingue en évoquant le « traitement de l'objet », d'une part, et le « traitement de la personne<sup>13</sup> », d'autre part. Or, dans le cas de la vente, la nature de la « prestation » est

---

<sup>9</sup> Traduit par mes soins depuis "It's a great waste for the employer to spend thousands of dollars to create goodwill by advertising only to have this hard won impression ruined the minute a customer enters a store", BENSON, 1988, *op.cit.*, p 116.

<sup>10</sup> Voir à ce sujet EIGLIER Pierre, LANGEARD Eric, 1987, *Servuction*, Paris, McGraw-Hill. On peut également consulter les travaux de Michael Lipsky montrant, dans un autre contexte, le rôle joué par les agents en première ligne dans les rapports que les usagers entretiennent avec les institutions publiques, LIPSKY Michael, 1980, *Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*, Russell Sage Foundation.

<sup>11</sup> DUJARIER Marie-Anne, 2006, *op.cit.*, p 11.

<sup>12</sup> Les économistes se sont intéressés à cette question dans les années 1980 et 1990. Ils se sont interrogés sur ce qui était « produit » dans les services. Voir par exemple GADREY Jean, 1994, « Relations, contrats et conventions de service » in Jacques de Bandt et Jean Gadrey (dir.), *op. cit.*, p 124 ; BANCEL-CHARENSOL Laurence, JOUGLEUX Muriel, 1997, « Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services », *Revue française de gestion*, 113 : 71-81.

<sup>13</sup> GOFFMAN Erving, 1968, *Asiles*, Paris, Les Editions de Minuit. Ce traitement est autant physique que verbal. A l'occasion de cet échange verbal, le vendeur doit pouvoir, selon Erving Goffman, maîtriser trois étapes : une étape technique où il informe le client du service rendu, une étape contractuelle où il conclut l'affaire et donne des indications sur les modalités d'exécution du service, et une étape civile (concomitante des précédentes) où le vendeur assure, avec le client, la bonne tenue de la relation et son

imprécise. La satisfaction du client d'un magasin devant un achat peut venir des conseils prodigués par le vendeur. Mais ce n'est qu'une possibilité : celle où le vendeur apporte une réponse au vendeur. La satisfaction du client peut aussi venir de la manière dont il a été servi et accueilli. Dans le travail du vendeur comme dans d'autres travaux de services comme les serveurs, les hôtes de l'air ou les hôtes d'accueil, travaux ne reposant pas sur un acte précis réalisé (une tranche de jambon coupée, un coupe de cheveux, une toux soignée, une chambre nettoyée, etc.), l'appréciation du « service » est très largement contenue dans la « manière dont [*la prestation*] est livrée ». Parce que le vendeur ne fournit pas toujours une « information » au client, parce que le vendeur ne peut pas faire valoir une « technicité » importante (aussi importante que celle de l'avocat ou du médecin par exemple), le client s'appuie souvent sur d'autres dimensions pour juger son travail. Et la dimension « relationnelle » est peut-être la plus importante<sup>14</sup>.

En conséquence, une grande partie de la « réputation » d'un magasin réside dans ce moment où le client et le vendeur se rencontrent. La manière dont les vendeurs « régulent<sup>15</sup> » les relations sociales importe au plus haut point car le client s'en saisit pour formuler un jugement sur le service rendu, et plus généralement, sur l'entreprise qui le fabrique ou le vend. Loin d'être anodine, loin d'être marginale, loin d'être un moment où tout est joué, la relation entre le client et le vendeur conditionne la réussite du magasin<sup>16</sup>. Son importance est comme décuplée dans les grands magasins où la « valeur-ajoutée » tient plus à la « qualité de service<sup>17</sup> » produite par le personnel

---

maintien dans le temps. En quelque sorte, la « relation de service » dans laquelle le travail du vendeur se fait exige deux attentions : une attention au problème posé (quel type de pull cherchez-vous ?) et une attention à la relation sociale fabriquée à l'occasion.

<sup>14</sup> La « satisfaction » du client dans sa relation avec l'entreprise est un objet d'étude classique en marketing. Fanny Poujol rappelle qu'elle peut être vue sous au moins deux aspects : la satisfaction « transactionnelle », une « évaluation post-achat immédiate, une réaction affective à la dernière transaction avec l'entreprise », la « satisfaction relationnelle » « fondée sur l'expérience totale de l'achat et de consommation d'un produit ou d'un service par le consommateur à travers le temps ». POUJOL Fanny, 2008, *op. cit.*, p 122.

<sup>15</sup> Jean Gadrey estime que les compétences relationnelles permettent à l'interaction de fonctionner c'est-à-dire de « contribuer à la résolution des problèmes » qui s'y posent. GADREY Jean, 1999, « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, 36, 3 : 385.

<sup>16</sup> C'est ce que montraient Eric Langeard et Pierre Eilier : « La relation client s'est imposée dans les services comme un vecteur essentiel de la fidélisation parce que la satisfaction de la clientèle et sa perception de la performance sont directement liées au processus de production du service. La manière dont se déroule une prestation de service pourrait être considérée comme très secondaire par rapport au résultat final. En fait, il n'en est rien. Au cours du déroulement de la prestation, le client va enregistrer consciemment ou inconsciemment des signes qu'il va associer à son expérience de la prestation globale. L'impact positif ou négatif de ces 'tranches de vie' l'emporte très souvent sur l'appréciation froide et objective du résultat », LANGEARD Eric, EILIER Pierre, 1994, « Relation de service et marketing » in Jacques De Bandt et Jean Gadrey, *Relations de service, marchés de service*, Paris, CNRS Editions : 88.

<sup>17</sup> ALIS David, 1998, « Relations de services : des compétences à développer, des conflits à gérer », *Education permanente*, 137, 4 : 71-81. La « qualité de service » est une notion floue que le marketing s'est employé à définir. Fanny Poujol donne la définition usuelle en rappelant les cinq dimensions sur



(mesurée par de nombreuses enquêtes « satisfaction client »<sup>18</sup>), qu’au prix des marchandises. Jean Gadrey nomme cette performance évanescence, qui pèse dans la compétitivité des magasins<sup>19</sup> et qui loge dans les représentations des clients et dans un ordre symbolique bien difficile à appréhender, les « performances servicielles<sup>20</sup> ». Cette importance du client peut d’ailleurs être considérée comme une transformation importante dans le monde du travail (dans l’industrie, dans les services marchands ou ceux qui sont en passe de le devenir) : de nombreuses entreprises mettent aujourd’hui le client au centre de leur organisation dans des « stratégies orientées client<sup>21</sup> ». Elles comptent sur la « gestion de la relation-client » (GRC) pour « créer et entretenir une relation mutuellement bénéfique entre une entreprise et ses clients » et, à terme, agir sur la « rentabilité de l’entreprise<sup>22</sup> ». Ces efforts s’inscrivent dans un projet marketing général révisant l’identité des enseignes, la signalétique à l’intérieur des magasins, les services offerts aux clients mais aussi par un effort de rationalisation / personnalisation de la relation entre le vendeur et le client. En conséquence, le management et l’organisation du travail tentent de déterminer le type de comportements jugés adéquats que les salariés doivent respecter devant les clients. Ce contrôle intervient au moment du recrutement. On vérifie alors que le vendeur dispose de « qualités morales » (volonté, honnêteté), « intellectuelles » et « sociales » (« maîtrise de soi, bonne humeur, tact, amabilité<sup>23</sup> »). Il doit être apte à « jouer un rôle », être « dynamique » et doit impliquer sa « personnalité<sup>24</sup> ». Les recruteurs évaluent la personnalité des candidats à l’aide d’un test que Fanny Pujol présente ainsi : « ces cinq grands traits de personnalité

---

lesquelles elle repose : « (1) les éléments tangibles : installation physique, équipement, apparence du personnel ; (2) la fiabilité : capacité à réaliser le service promis et de manière précise ; (3) la serviabilité : bonne volonté pour répondre promptement aux consommateurs ; (4) l’assurance : compétence, courtoisie et capacité à inspirer confiance des employés ; (5) l’empathie : prise en considération, attention individualisée envers le consommateur », POUJOL Fanny, *op. cit.*, pp 122-123.

<sup>18</sup> Dont le crédit est difficile à évaluer car elles passent sous silence la variabilité des attentes des clients (entre clients et chez le même client selon le moment de l’enquête – en début d’achat, en fin d’achat, le client est-il bien portant, est-il malade, etc.). Comme le remarque Olivier Blandin, « il n’existe pas de norme partagée [par les clients] et objective sur les contours à donner à tel ou tel type de prestation » GADREY Jean, GALLOUJ Faïz, BLANDIN Olivier, DU TERTRE Christian, BORZEIX Anni, 2003, *Comment mesurer la performance ?*, Boulogne-Billancourt, Collection de la Mission de la recherche de la Poste, 5 :20.

<sup>19</sup> BESUCCO Nathalie, TALLARD Michèle, Du Tertre Christian, UGHETTO Pascal, 2002, « La relation de service, une tension vers un nouveau modèle de travail », *Revue de l’Ires*, 39, 2 : 85-113.

<sup>20</sup> » GADREY Jean, GALLOUJ Faïz, BLANDIN Olivier, DU TERTRE Christian, BORZEIX Anni, 2003, *op.cit.*, p 5.

<sup>21</sup> Voir à ce sujet BEAUQUIER Sophie, 2005, « Les stratégies d’orientation client et le travail des ‘agents en contact’ », *Travail et emploi*, 103 : 21-29. Sophie Beauquier y présente précisément les principes managériaux qui gouvernent ces stratégies commerciales. Voir également BEAUQUIER Sophie, DE CONINCK, 2005, « Répondre à tout mais ne répondre de rien. Des cas de polyvalence problématique », in Régine Bercot et Frédéric de Coninck (dir.), *L’univers des services*, Paris, L’Harmattan : 63.

<sup>22</sup> POUJOL Fanny, *op.cit.*, p 120.

<sup>23</sup> VALENTIN Jacqueline, 1986, *Vendre en magasin*, Paris, Editions Casteilla : 15-16.

<sup>24</sup> LE BLANC Gabrielle, 1971, *op.cit.*, p 123.

sont aussi souvent appelé OCEAN pour : (1) ouverture aux nouvelles expériences, curiosité, culture, imagination [...] ; (2) consciencieux, dimension qui décrit les modes de contrôle de l'impulsion, se manifeste par le fait d'être scrupuleux, ordonné et digne de confiance ; (3) extraversion, tendance à être sociable, à aimer communiquer [...] ; (4) agréabilité qui correspond à l'altruisme, l'amabilité, la modestie et la douceur ; (5) neurotisme qui renvoie à l'instabilité émotionnelle<sup>25</sup> ». La position du candidat devant chaque trait de personnalité donnerait au recruteur des indications sur sa capacité de vendre et à valoriser l'image du magasin.

## 1.2. UNE RELATION DE SERVICE SINGULIÈRE

Définir le travail des vendeurs comme l'usage, à des fins professionnelles, d'une routine relationnelle, c'est oublier qu'il se déroule dans un cadre précis. C'est oublier que les relations entre vendeurs et clients ne sont pas des relations ordinaires, qu'elles ne relèvent pas de la « vie civile<sup>26</sup> » pour reprendre une formule d'Erving Goffman, qu'elles n'émergent pas dans un contexte neutre et pacifié, harmonieusement réglé. Plutôt que de tenter de définir « l'ordinarité » des interactions quotidiennes, tentative hasardeuse puisque aucune interaction n'est dépourvue d'enjeux propres ou de transformations imposées par le contexte ou par les caractéristiques sociales des participants, je rappellerai que les interactions observées et analysées ici sont fabriquées dans un contexte spécifique qui les transforme profondément.

Elles se produisent dans un contexte visant une transaction marchande<sup>27</sup> entre un client et un magasin. Pour attirer les clients et nouer cette transaction, les magasins

---

<sup>25</sup> POUJOL Fanny, 2008, « Le rôle des comportements relationnels des commerciaux dans la GRC », *Revue Management et Avenir*, 16 :130.

<sup>26</sup> GOFFMAN Erving, 1968, *Asiles*, Paris, Les Editions de Minuit : 167.

<sup>27</sup> Florence Weber donne la définition suivante d'une telle transaction. « Une transaction marchande présente deux caractéristiques : le bien échangé est évalué indépendamment de la relation entre les personnes qui l'échangent (cette évaluation préalable le rend comparable à d'autres biens de même nature, permettant ainsi d'effectuer une première mise en série) ; c'est une relation fermée et affectivement neutre où transfert et contre-transfert se superposent, en principe instantanément, et épuisent le sens de l'interaction. Ces deux traits sont les deux faces d'une même mise entre parenthèses des caractéristiques personnelles des partenaires de l'échange. Le premier, en effet, renvoie à un travail d'abstraction, effectué en général par des intermédiaires spécialisés qui effectuent la mesure physique du bien « mis sur le marché » ou qui évaluent son prix. Le second renvoie à un travail de mise en scène de la transaction marchande comme telle, dans son immédiateté, isolée du courant ordinaire de la vie quotidienne. Ce travail de mise en scène peut être cérémoniel ou routinier, il peut engager une institution sous la forme d'un tiers (notaire, greffier...), d'un cadre matériel (magasin, boutique), de titres ou d'objets (chéquier, factures). Ainsi, la transaction marchande se distingue des transferts simples, sans contrepartie (la guerre, vol ou spoliation, et le don pur, dont le modèle est la donation religieuse) mais aussi des transferts doubles, mais non instantanés, connus sous le nom de « don et contre-don » ou « *maussian gift* », WEBER Florence, 2000, « Transactions marchandes, échanges rituels, relations personnelles », *Genèses* 41 : 87.

mettent en place des dispositifs, comme l'attractivité des prix des marchandises ou un soin porté aux à-côtés de l'achat (les services rendus par le magasin et le vendeur qui le représente). Ce sont ces dispositifs, ces promesses faites au client, qui fabriquent un contexte de travail particulier, un contexte « marchand » qui donne à la relation de vente un aspect particulier.

### **1.2.1. Une relation préparée en amont par les « professionnels du marché ».**

Le cadre marchand est d'abord façonné, en amont de la relation, par les individus chargés de la commercialisation des produits, ceux que Frank Cochoy nomme les « professionnels du marché<sup>28</sup> » : « l'ensemble des personnes (experts en recrutement, consommateurs, distributeurs, etc.), des métiers (marketing, design, packaging, etc.) et des dispositifs (presse, emballages, guides d'achat, cahiers des charges, etc.) dont la tâche consiste à 'travailler le marché', à le construire, à l'animer, à l'organiser, à le gérer et à le maîtriser<sup>29</sup> ». Leur objectif est d'assurer l'homogénéité d'un discours et de fabriquer, chez le client, une image cohérente du magasin ou de la chaîne pour, à terme, s'assurer sa fidélité. Leur objectif est aussi d'« instaurer » un cadre « matériel et rituel, qui désigne sans doute possible les interactions qui s'y déroulent comme des transactions marchandes, quels que soient les liens personnels qui unissent par ailleurs les acteurs<sup>30</sup> », d'assurer, à l'aide d'un ensemble de pratiques rituelles, la « rupture entre le monde de la transaction marchande et le monde des interactions personnelles<sup>31</sup> ». Pour cela, ils agissent sur cinq leviers principaux. Le premier est « marketing » : les professionnels du marché travaillent sur les produits<sup>32</sup> (le prix, la qualité, l'échantillon, la variété, etc.). Le second est « merchandising » : les produits sont mis en scène dans les publicités et sur les rayons afin de dégager une impression générale (de qualité, de luxe). Le troisième est opérationnel : le magasin met à la disposition du client des

---

<sup>28</sup> COCHOY Franck, DUBUISSON-QUELLIER Sophie, 2000, « Les professionnels du marché : vers une sociologie du travail marchand », *Sociologie du travail*, 42 : 359-368.

<sup>29</sup> *Ibid*, p 359.

<sup>30</sup> WEBER Florence, 2009, *Le manuel de l'ethnologue*, Paris, PUF : 298.

<sup>31</sup> *Ibid*, p 297. Florence Weber indique ainsi : « tout comme les interactions cérémonielles, les transactions commerciales sont encadrées par un travail préalable de professionnels de la mise en scène rituelle et de la technique commerciale ou financière, travail cristallisé dans des décors et des objets adaptés qui 'formatent' l'interaction par avance », *Ibid*, p 309. Florence Weber fait aussi référence aux travaux de Michelle de la Pradelle sur le marché de Carpentras où l'on voit tous les efforts fournis par les marchands pour séparer les interactions entre clients et marchands du reste des interactions ordinaires. Pour un autre exemple voir GIRAUD Christophe, 2007, « Recevoir le touriste en ami », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 170 : 14-31.

<sup>32</sup> Et travaillent sur l'apparence des produits. BARREY Sandrine, COCHOY Frank, DUBUISSON-QUELLIER Sophie, 2000, « Designer, packager et merchandiser : trois professionnels pour une même scène marchande », *Sociologie du travail* 42, 3 : 457-482.

« services » comme le parking, le paiement en trois fois sans frais, etc. Le quatrième est symbolique : l'enseigne cherche à s'attribuer une identité à travers sa publicité, sa présence dans les médias ou des partenariats culturels, etc. Le cinquième est physique et difficile à contrôler : il s'agit du moment où le client entre en contact (visuel, sonore ou verbal) avec le personnel.

### 1.2.2. Une relation statutairement inégalitaire.

L'inscription des relations entre clients et vendeurs dans un cadre marchand conduit à assigner à chaque participant des statuts singuliers. Selon Susan Benson, en participant à l'avènement de la société de consommation, en tentant d'éduquer les « consommateurs », les grands magasins ont joué un rôle majeur dans la construction du statut de client : « la combinaison de la taille des magasins et du caractère luxueux de l'offre renvoyait un message clair : la consommation n'était pas un simple effort pour maintenir une personne habillée mais aussi une manière de se comporter très liée à la classe sociale<sup>33</sup> ». Autrement dit, les clients ne doivent plus simplement acheter, ils doivent aussi éprouver du « plaisir à acheter<sup>34</sup> ». Et ce plaisir est rendu possible par l'octroi d'un ensemble de droits<sup>35</sup>.

Le client peut se contenter de regarder, sans acheter il peut échelonner son paiement. Il peut aussi exiger un certain « niveau de service ». Il peut aussi se permettre des actions que l'on refuse à d'autres statuts. Il n'est pas « obligé » par les conventions sociales comme peut l'être le passant dans la rue. Il peut les respecter, c'est même ce qu'il fait le plus souvent. Mais il peut aussi s'en passer comme l'indique Noémie :

« En fait pour eux [*les clients*] un 's'il vous plait' c'est un bonjour. Moi ça m'est arrivé de dire bonjour à une cliente, elle répond pas, je lui redis bonjour, elle répond pas... je lui redis bonjour et là, elle me fait 'c'est bon j'ai compris', donc à partir de ça je me dis s'ils répondent tant mieux sinon....  
[Noémie, 27 ans, vendeuse au Bazar de l'Opéra, BEP comptabilité]

---

<sup>33</sup> Traduit par mes soins depuis « The combination of great size and luxurious appointments conveyed a powerful message : that consumption was not just a matter of keeping one's person decently clothed or one's linen press well-stocked, but also a way of behaving that had links to class » BENSON Susan, 1988, *op.cit.*, p 84.

<sup>34</sup> *Ibid*, p 84.

<sup>35</sup> Comme l'indique Fabienne Hanique qui l'a observée à la Poste, la construction du statut de client passe par la projection d'attentes particulières. Le marketing estime que les clients sont pressés, exigeants, qu'ils désirent être valorisés, etc. HANIQUE Fabienne, 2004, *op.cit.*, p 191. Les salariés doivent adapter leurs comportements à l'égard des clients d'après ces attentes. Patrick Légeron indique à ce sujet « on observe ainsi une véritable surenchère, qui permet aux entreprises de se démarquer de leurs concurrents. Et, de la même façon, on crée auprès des clients de nouvelles attentes et de futures exigences », LEGERON Patrick, 2003, *Le stress au travail*, Paris, Odile Jacob : 80.

Dans les magasins, les obligations « figuratives<sup>36</sup> » des interactants sont peu réciproques. Au nom des droits que le magasin leur délivre, au nom de l'argent qu'ils dépensent ou pourraient dépenser dans le magasin, les clients peuvent se permettre de se soustraire à certaines des conventions sociales mises au jour par Erving Goffman<sup>37</sup>. La cliente n'est donc pas « tenue » de répondre au bonjour de Noémie. Elle préfère même lui dire « c'est bon, j'ai compris », lui signifiant qu'elle avait bel et bien entendu son bonjour mais qu'elle ne tenait aucunement à lui retourner. En revanche, au nom du contrat qui l'unit à son employeur, au nom des consignes qui lui sont adressées par l'organisation du travail, au nom des droits que le client s'est vu promettre, au nom de l'objectif marchand qui tout entier soutient son travail, le vendeur doit surjouer son travail de figuration. La « face » du client vaut bien que le vendeur perde la sienne en quelques occasions. C'est en quelque sorte la consigne qui émerge de la formule « client-roi ». Marie-Anne Dujarier pointe avec précision les implications de ce terme. Elle remarque que la métaphore installe une représentation « servile » du vendeur. Si le client est roi, alors il a toujours raison. Son avis doit être respecté voire valorisé car, comme tout roi, Dujarier note qu'il a droit de vie ou de mort sur le magasin<sup>38</sup>. De fait, la

<sup>36</sup> Par figuration il faut entendre « tout ce qu'entreprend une personne pour que ses actions ne fassent perdre la face à personne » (y compris elle-même). La figuration sert à parer aux 'incidents', c'est-à-dire aux événements dont les implications symboliques sont effectivement un danger pour la face » GOFFMAN, 1974, *op.cit.*, p 15.

<sup>37</sup> Charles Wright Mills l'expliquait ainsi : « on voit le vendeur non comme une personne, mais comme un masque commercial, une attitude stéréotypée d'accueil et de remerciement : inutile de se montrer aimable avec le blanchisseur d'aujourd'hui, il suffit de le payer ; quant à lui, on ne lui demande que d'être souriant et efficace », MILLS C. Wright, 1966, *op.cit.*, p 191.

Cette faible réciprocité dans les obligations entre vendeurs et clients conduit à des interactions relativement « arides » d'un point de vue « civil ». Voici quelques exemples consignés dans mon journal de terrain.

« Une cliente passe devant ma caisse. Elle me demande 'c'est une caisse ou un stand ?' ».

« Un client : 'l'informatique ?' »

Je lui réponds : 'Au cinquième monsieur'.

Le client : 'Hum, hum. Et comment on y va?'

Moi : 'Vous avez un escalator sur votre gauche monsieur'.

Le client : 'Hum, hum'.

Il s'éloigne ».

« J'approche un groupe de clientes (mère et filles) qui déplient les articles déposés sur une table. Je souhaite les aider à faire leur choix ou tout au moins à trouver les tailles adéquates car elles manifestent leur intention d'essayer des vêtements, d'après ce que j'entends de leur conversation. Je voudrais leur éviter de tout déplier, le pliage de Sébastien étant un peu trop savant pour moi, j'ai du mal à le reproduire. Je leur demande 'je peux faire quelque chose pour vous ?'. La mère me répond 'non rien' et file vers les cabines avec ses filles qui n'ont pas cherché à me saluer. Au moment où elles sortent, je suis planté près de la table pour recueillir leurs impressions et 'entamer' la vente. Elles ne croisent pas mon regard et déposent les articles en tas sur la table » [*Journal de terrain*].

<sup>38</sup> DUJARIER Marie-Anne, 2009, « *Le consommateur contre le salarié ? Relation de service et rapports sociaux de production* », XIIème Journées internationales de sociologie du travail, 25-26 juin : Formes et structures du salariat : crise, mutations, devenir, Nancy.

Ces changements dans les obligations figuratives naissent de ce que Charles Wright Mills nomme un « marché de la personnalité » imposé aux employés des services sur lequel je reviendrai, MILLS C. Wright, 1966, *op.cit.*, p 214.

formule « client-roi » insuffle une potentielle sujétion dans les relations qui ne cesse de faire sentir ses effets. Elle est latente en certaines occasions, flagrante ou encore modérée par les efforts des deux parties en d'autres. Dans tous ces cas, la relation de service spécifique qu'est la relation de vente repose sur des bases non « ordinaires » (en dépit de ce que disent les ressources humaines dans les annonces d'emploi), fabriquées par le magasin et qui exigent du vendeur des compétences spécifiques. Ce caractère apparaît de manière particulièrement nette à la lecture des propos de Soukaina, démonstratrice au Bazar de l'Opéra :

*Tu as déjà eu des situations vraiment conflictuelles ?*

Non, jamais. Si je vais voir la personne, et je lui dis 'bonjour, je peux vous aider ?'. Si je vois que la personne est super froide, je me retire, je me barre direct, je la laisse. Et en général, elle revient toujours vers toi pour te dire « oui s'il vous plaît, je veux bien... » [*elle prend un air ironique*].

*Mais tu ne montres pas ton agacement ?*

Non non...

*Et t'es pas agacée ?*

Ah ben si... ah oui oui je suis agacée. Si ça ne tenait qu'à moi, je lui sauterais dessus ! » [*Soukaina, 23 ans, démonstratrice, Bac pro vente*].

« Si ça ne tenait » qu'à elle : la spécificité de la relation de vente comme relation de service réside exactement dans cette dépossession temporaire de soi au nom de l'impérieuse figure du client.

Tout ceci permet de caractériser précisément la relation de service étudiée ici. Selon Aurélie Jeantet, la forme de la relation de service varie selon la manière dont le pouvoir y est distribué<sup>39</sup>. Elle distingue trois types. Le premier type concerne les relations de service de type « public bureaucratique ». Le bénéficiaire est soumis au prestataire car ce dernier décide de l'attribution de certains droits sociaux. Le pouvoir est du côté du prestataire car il dispose de moyens qui échappent au bénéficiaire et qui lui sont pourtant essentiels. Le second type, analysé par la socio-économie des services depuis une vingtaine d'années, repose sur une production partagée du service entre bénéficiaires et professionnels ou « co-production<sup>40</sup> ». Le pouvoir est partagé dans la réalisation du service, au service du bénéficiaire. Le troisième type renvoie à une situation où le client dispose de droits qui lui donnent l'avantage dans la relation.

La relation de service que j'ai observée au Bazar de l'Opéra, relève clairement de ce dernier type. Il ne fait aucun doute que, d'un point de vue organisationnel, le pouvoir est

---

<sup>39</sup> JEANTET Aurélie, 2003, *op.cit.*, p 193.

<sup>40</sup> Voir en particulier à ce sujet l'ouvrage collectif dirigé par Jacques de Bandt et Jean Gadrey. DE BANDT Jacques, GADREY Jean, 1999, *op. cit.*

du côté du client. Qui a plus de pouvoir que le roi ? Même si le client et le vendeur « construisent » ensemble le service, la notion de co-production peine à décrire les interactions entre vendeur et client, car elle donne l'illusion d'une parfaite harmonie dans l'interaction. Elle oublie que la production partagée du service n'éteint pas les hiérarchies de statuts : statutairement le client peut se permettre des actions, des remarques interdites au vendeur. Comme on le verra, et comme Howard Becker et Everett Hughes le rappellent<sup>41</sup>, le client ne fait pas que « co-produire » le service : dans des cas comme celui qui nous concerne, il y « intervient » aussi avec ses exigences<sup>42</sup>. Le client a du « pouvoir » car le magasin lui en octroie, car il donne une valeur à sa parole et à son jugement (les enquêtes satisfaction) et car, d'un point de vue tout à fait concret, son jugement fait varier le salaire des vendeurs.

### **1.2.3. Une relation qui souffre de « l'image » du commercial : la vente comme travail suspect.**

La vente est également une relation de service spécifique car la nature du service rendu n'est pas toujours clairement délimitée. Les clients doutent parfois de l'intérêt du service rendu par les vendeurs. Pire, les vendeurs sont parfois suspectés de desservir les intérêts des clients.

On l'a vu, les vendeurs préfèrent souvent au terme de « vendeur » ceux de « technicien » ou « conseiller<sup>43</sup> » pour qualifier leur situation professionnelle<sup>44</sup>. Ces efforts de dénomination sont l'indice de la spécificité de la vente comme activité de service. Comparé à d'autres « métiers de service » ou « métiers relationnels », celui de vendeur ne jouit pas de la « considération » la plus importante. Selon Erving Goffman,

---

<sup>41</sup> BECKER S. Howard, 1951, *op.cit.*; HUGHES Cherrington Everett, 1996, *op.cit.*. Voir aussi à ce sujet TESTENOIRE Armelle, 2007, « Relation de service et subordination temporelle » in François Aballéa (dir.) *Relations au travail, relations de travail*, Toulouse, Octarès Editions : 147.

<sup>42</sup> Jean-Marc Weller indique ainsi « par les informations qu'il délivre ou qu'il retient, par sa simple présence physique, par ses agacements, ses plaintes ou ses satisfactions, l'usager corrige, confirme ou modifie les termes du service que l'agent s'apprête à délivrer », WELLER Jean-Marc, 1998, « Abuse-t-on de la relation de service ? », *Education permanente*, 157 : 12.

<sup>43</sup> C'est également ce que montrent les analyses de Florence Osty portant sur les vendeurs d'une entreprise de prêt-à-porter, OSTY Florence, 2003, *op.cit.*, p 142.

<sup>44</sup> L'effort réalisé par les vendeurs pour être vus comme des « conseillers » rencontre les nouvelles attentes des enseignes. De nombreuses enseignes du grand commerce spécialisé (culture, bricolage, beauté, etc.) misent sur ce visage du vendeur : leurs équipes seraient constituées de « conseillers », de « professionnels à votre écoute » et non de vendeurs chargés de vendre des articles. Les enseignes aussi ont donc besoin de cacher les images associées au vendeur en leur substituant celle du conseil désintéressé. Patrick Mayen et Philippe Négroni remarquent que cette nouvelle image est plus adéquate au contexte du libre-service : le personnel ne vient pas perturber le libre achat du client, il ne vient pas non plus le contraindre à l'achat en le suscitant, il vient seulement l'aider dans son choix et le conseiller, MAYEN Patrick, NEGRONI Philippe, 2005, *op.cit.*, p 210. On demande ainsi au vendeur de s'adresser au client en lui demandant « comment puis-je vous *renseigner* ? » et non « est-ce que je peux vous *aider* ? ».

le monde des services est souvent hiérarchisé selon la « solennité » et la « dignité » que les bénéficiaires accordent au service en question. Les « professions libérales », et en particulier les professions médicales, jouiraient du prestige le plus important, laissant aux « petits emplois et aux métiers manuels<sup>45</sup> » une faible solennité. Le métier de vendeur est souvent classé parmi les « petits emplois ». Dans un article présentant le « métier », le magazine LSA note que « le métier de vendeur spécialisé souffre d'un déficit d'image. [...] Les jeunes pensent même que c'est ce qui les attend s'ils ratent leurs études<sup>46</sup> ». Gérard Chandezon et Antoine Lancestre remarquent que « pour certains, exercer le métier de vendeur est sinon dégradant, du moins aliénant, asservissant<sup>47</sup> ». Les « jeunes » y verraient un métier « peu noble, un métier où il faut se prostituer<sup>48</sup> ». Une enquête annuelle auprès des clients réalisée par l'IFOP fait apparaître les stigmates accolés au statut de vendeur. Les clients « n'apprécient guère leurs méthodes<sup>49</sup> », indiquent le magazine spécialisé LSA. Les reproches sont flous. Qu'entendent les clients par « méthodes » ? L'article égrène les reproches : arrogance ou ignorance, cupidité, manque de sincérité, etc. Les clients disent préférer faire leurs achats sans l'aide des vendeurs, mais disent aussi être « profondément attachés à la présence de personnel en magasin<sup>50</sup> ». Autant de souhaits contradictoires qui rappellent à quel point le vendeur est chargé de réaliser l'impossible pour ses clients : ni trop ni trop peu, il se doit de trouver un « juste milieu » qui fluctue avec chaque client. L'article en vient à définir l'attitude du client à l'égard du vendeur comme « défiante ».

Cette défiance est le fruit du caractère « commercial<sup>51</sup> » du travail. Le vendeur est celui qui doit contraindre le client à l'achat. Son objectif serait d'amener le client à réaliser un acte qu'il n'aurait pas réalisé de lui-même et où il y serait perdant (contrairement au vendeur qui y gagnerait.) Le vendeur ne serait motivé que par la cupidité, il ne tiendrait aucunement compte des besoins du client et lui vendrait l'article le plus cher ou celui qui lui apporterait la plus grosse commission. On observe cette

---

<sup>45</sup> GOFFMAN Erving, 1968, *Asiles*, Paris, les Editions de Minuit : 379.

<sup>46</sup> LSA, 4 mai 2006.

<sup>47</sup> CHANDEZON Gérard, LANCESTRE Antoine, 1985, *Les techniques de vente*, Paris, PUF : 3.

<sup>48</sup> *Ibid*, p 122.

<sup>49</sup> LSA, 24 juin 2010.

<sup>50</sup> *Ibid*.

<sup>51</sup> La défiance semble consubstantielle de ces travaux « commerciaux ». Patrick Mayen et Philippe Négroni estiment même que le travail des vendeurs est façonné par cette « épreuve de la défiance » qu'est la relation de vente, MAYEN Patrick, NEGRONI Philippe, 2005, *op.cit.*, p 211. Dominique Xardel observe lui une « allergie et [une] méfiance réciproque entre vendeurs et producteurs », le commerce étant considéré depuis l'antiquité comme « une activité malhonnête », XARDEL, 1985, *op.cit.*, p 5. Voir aussi à ce sujet CAM Pierre, 2000, « Les intermédiaires du commerce : métiers masculins, métiers féminins », in Michel Arliaud, Henri Eckert (dir.), *Quand les jeunes entrent dans l'emploi*, Paris, La Dispute : 95 et WEEKS A. William, MUHELING D. Darrel, 1987, « Students' perceptions of personal selling », *Industrial Marketing Management*, 16, 2 : 145-151.



défiance dans la relation entre l'agent des pompes funèbres et son client. Pascale Trompette montre que ces agents obtiennent l'adhésion des clients lorsqu'ils parviennent à neutraliser cet arrière-plan et détourner la relation vers des eaux plus chaleureuses qui semblent moins « intéressées » aux yeux des clients<sup>52</sup>.

L'introduction de la logique marchande dans le travail des agents en première ligne devant la clientèle pose toujours question, que ce soit à la Poste, dans les banques ou les assurances. Dans ces espaces professionnels, la logique marchande touche parfois l'identité professionnelle des travailleurs. On peut rapprocher les observations de Yasmine Siblot et de Fabienne Hanique sur les guichetiers de la Poste<sup>53</sup> de celles faites par David Courpasson, Adeline Gilson et Nadège Vézinat sur les transformations de la fonction de conseiller clientèle dans les banques<sup>54</sup> ou encore de celles de Marie Buscatto sur les salariés d'un call-center dans les assurances<sup>55</sup>. Ces salariés peinent à accepter les objectifs commerciaux car ceux-ci viendraient nuire à la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec leurs clients, rentreraient en contradiction avec un esprit de « service public » ou avec l'idée que les travailleurs se font du service. Dans tous ces travaux, les salariés et les usagers semblent opposer, comme si elles étaient inconciliables, la confiance et la relation commerciale.

---

<sup>52</sup> TROMPETTE Pascale, 2009, « Les conseillers funéraires : du tact civil aux tactiques commerciales », in Didier Demazière, Charles Gadéa (dir.), *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte : 308. Voir aussi BERNARD Julien, 2009, *Croquemort, une anthropologie des émotions*, Paris, Métailié : 44. Pour un autre exemple du discrédit jeté par le registre marchand de l'activité, voir les travaux de Pierre Fournier et Cédric Lomba sur les pharmacies, FOURNIER Pierre, LOMBA Cédric, 2007, « Petit commerce, grande dépendance. Les pharmacies entre pouvoirs publics et industriels », *Revue Française des Affaires Sociales*, 3-4 : 219.

Le vendeur-menteur est également figure décrite dans la littérature chez John Steinbeck ou Arthur Miller. Voir à ce sujet le chapitre sept des *Raisins de la colère* où l'auteur fait le portrait d'un vendeur de voiture. STEINBECK John, 1947, *Les raisins de la colère*, Paris, Gallimard. Voir également MILLER Arthur, 1961, *Death of a salesman*, London, Penguin Books [1949] et BARTH Isabelle, 2009, « Le commis voyageur : mort d'un mythe ? », *Gérer et comprendre*, 69 : 61-74. Voir enfin l'article d'Arnaud Bartolomei qui fait état de ce portrait des travailleurs engagés dans des activités commerciales par la littérature, BARTOLOMEI Arnaud, 2012, « Les commis voyageurs, acteurs et témoins de la grande transformation », *Entreprises et Histoire*, 1, 66 : 10.

<sup>53</sup> SIBLOT Yasmine, 2008, « Travailler avec le public : contrainte ou ressource au guichet ? », in Marie Buscatto, Marc Loriol, Jean-Marc Weller, *Au-delà du stress au travail*, Ramonville Saint-Agne, Editions Eres : 223-241 ; HANIQUE Fabienne, 2004, *Le sens du travail*, Paris, Éditions Eres. Voir également pour ce qui est des conseillers bancaires VEZINAT Nadège, 2009, « Le conseiller financier de la Banque Postale : entre identité organisationnelle et identité de métier ? », in Jean-Yves Causer, Jean-Pierre Durand, William Gasparini, *Identités et identifications au travail, Catégories d'analyse, enquêtes et controverses*, Toulouse, Octarès.

<sup>54</sup> COURPASSON David, 1995, « Éléments pour une sociologie de la relation commerciale, les paradoxes de la modernisation dans la banque », *Sociologie du travail*, 37,1, 1995 : 1-24 ; ROUX Xavier, 2009, « Les professionnels de la vente dans les banques : conseiller en vitrine, commerciaux en coulisse », in Didier Demazière, Charles Gadéa (dir.), *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte : 310-320 ; GILSON Adeline, 2010, « Les conseillers financiers de La Banque Postale : entre les besoins du client et les intérêts de l'employeur », *SociologieS* [En ligne].

<sup>55</sup> BUSCATTO Marie, 2002, « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, 44 : 99-117.

Ce stigmate et le poids qu'il fait peser sur les expériences professionnelles des vendeurs apparaît dans les propos de Jonathan. En mettant en avant la dimension du conseil, il se garde de donner l'impression de vendre pour vendre (dimension qu'il valorise par ailleurs puisqu'il apprécie « faire des coups » et « faire du chiffre »). Jonathan s'émeut ainsi d'une de mes remarques lorsque je lui demande comment il parvient à vendre ce qu'il veut aux clients :

« Ah voilà, non toi... Vendeur égal menteur alors là... Non moi non. Moi, mon client, faut qu'il soit content hein. Je me mets à sa place. Quand je propose un produit plus cher, c'est que vraiment faut... Ben c'est que moi je prendrais ça. Moi le but c'est que le client il soit content. Même le client avant les soldes, je lui dis 'attendez quatre jours vous l'aurez en soldes' » [*Jonathan, 24 ans, responsable dans un magasin spécialisé dans le bricolage*].

Comme pour mieux m'en convaincre, il me dit, en parlant des profits dégagés par ses ventes, « moi ça rentre pas dans mes poches le pognon »<sup>56</sup>. Pas question donc de « rouler » le client, comme les commis des boutiques pouvaient le faire au temps de Zola en vendant aux clients ce qu'ils voulaient et au prix qu'ils voulaient. Jonathan me présente son travail comme désintéressé<sup>57</sup>, gratuit, sincère. Il peut alors se défaire de cette « mauvaise » image de vendeur et revendiquer une utilité dans son travail.

Certains produits apportent une relative protection vis-à-vis du stigmate en raison de leur qualité intrinsèque et des représentations du sens commun posées sur lui. C'est le cas, selon Claudine, des produits de beauté, achats « plaisir » des clients selon elle, qui lui permettent de se protéger des situations difficiles avec les clients:

« Dans la parfumerie. Ils savent que c'est un produit de luxe, c'est pas un truc de nécessité, c'est pas une paire de chaussette, un caleçon, un slip. On en a besoin du parfum mais bon c'est un produit qui est cher, c'est un achat de plaisir, donc quand on vient faire un achat de plaisir on ne vient pas gueuler sur la vendeuse. Voilà. Ils ont envie de se faire conseiller, de voir les nouveautés, savoir ce qui se vend bien en ce moment, ce qui est bon. Donc ils ne vont pas venir avec une tête pas possible et puis vous insulter pour vous demander ça parce que je leur dirai euh... 'Vous avez des testeurs vous pouvez faire votre choix, moi je ne suis pas votre souffre-douleur hein'. Voilà » [*Claudine, 45 ans, vendeuse « beauté » aux Halles de Paris, BEPC*].

---

<sup>56</sup> C'est aussi le sens de l'expression entendue auprès d'un vendeur Décathlon engagé dans la vente d'une tente. Alors que le client cherchait à savoir quelle tente correspondait le mieux à ses besoins, le vendeur lui conseille la moins chère indiquant aussitôt « vous voyez je ne fais pas mon vendeur, parce que c'est pas la plus chère que je vous conseille »

<sup>57</sup> Sur le désintéressement dans la relation de service voir GOFFMAN Erving, 1968, *Asiles*, Paris, les Editions de Minuit : 382.

J'ai entendu les mêmes remarques chez les vendeurs de jouets. Une de mes collègues marque ainsi la différence entre son poste actuel (elle vend des vêtements pour les jeunes) et son ancien poste (elle vendait des jouets) :

« Là on faisait vraiment de la vente. En plus les gens qui viennent acheter, les parents ou ceux qui veulent faire des cadeaux, ils sont heureux d'acheter, ils t'écoutent conseiller parce qu'ils connaissent pas trop, en plus les produits que t'as c'est vraiment mignon, tu fais des merch' sur des trucs tout petits... »  
[Claire, 30 ans, démonstratrice au Bazar de l'Opéra, Journal de terrain].

Un produit « plaisir » ou un produit « nécessité », un produit qui exige des connaissances ou non, un vendeur qui dispose de ces connaissances ou non : ces variations sont d'une très grande importance au moment de comprendre les rapports que les vendeurs entretiennent avec leur travail. Les produits « plaisirs » ou exigeant des connaissances permettent d'alléger le poids du stigmate du « vendeur-menteur ».

En s'interrogeant sur le discrédit dont souffre la vente, on touche à ce qui fonde la spécificité de ce travail: son double caractère commercial et sollicitatif. En cela, il diffère de plusieurs métiers de service où le client, usager ou bénéficiaire, vient demander secours au professionnel. Alors que les avocats, médecins, agents d'accueil des services publics font souvent quelque chose *pour* l'utilisateur, les vendeurs ou les contrôleurs du métro ont parfois l'impression de faire quelque chose *au* client. La distinction observée par Everett Hughes est fondamentale. Elle est, par exemple, au cœur des craintes éprouvées par les facteurs au moment de l'introduction de la logique commerciale dans leur travail. Marie Cartier note que ce n'est pas la logique commerciale en tant que telle que les facteurs rejettent, mais une certaine logique commerciale. Alors qu'ils valorisent une « manière civique et respectueuse de faire du commercial », c'est-à-dire de vendre lorsque le client le demande ou lorsqu'il est dans son intérêt, la vente exigée par la direction de la Poste est incompatible avec leur « rôle social » et les transforme en des « démarcheurs importuns »<sup>58</sup>. Aussi, cette dimension sollicitative est essentielle pour comprendre le rapport au travail des individus chargés de vendre des produits. Cela est d'autant plus important chez des salariés qui mettent en avant la dimension du « conseil ».

Solliciter un client, c'est l'interrompre, lui proposer ses services, le convaincre de ses compétences. Cela suppose du vendeur qu'il justifie son utilité. La particularité de la vente réside très exactement ici : en tant que travail de sollicitation, le vendeur doit convaincre le client qu'il travaille *pour* lui et non *sur* lui<sup>59</sup>. L'enjeu est particulièrement

---

<sup>58</sup> CARTIER Marie, 2003, *op.cit.*, pp 192-194.

<sup>59</sup> HUGHES C. Everett, 1995, *On work, race, and the sociological imagination*, Chicago, The University of Chicago Press: 51.

important dans un grand magasin : sans unité précise de lieu (une porte, une sonnette signalant l'entrée du client, etc.), les clients ne saluent pas toujours les vendeurs. Ils ne font souvent que circuler, passant de rayon en rayon, au hasard de leur flânerie. Ils sont mêmes parfois « touristes ». Il manque au grand magasin et au centre commercial ce premier contact qu'est l'entrée dans le magasin. Cette entrée met d'emblée le vendeur et son client en relation et « oblige » le client à s'engager dans la relation<sup>60</sup>.

Afin d'éclairer précisément ce qui fonde la spécificité de la relation de vente par rapport à d'autres types de relations de service (celles qui prennent lieu dans les services publics, dans le soin, etc.), je fais le récit ci-dessous de la transformation d'une chaîne de magasins. A l'origine principalement engagée dans l'exercice d'une technicité liée à la photographie, cette chaîne est aujourd'hui principalement dédiée à la vente de produits téléphoniques. La manière dont les salariés interprètent cette transformation me semble démontrer la différence séparant la vente d'autres activités incluant une dimension relationnelle.

#### **1.2.4. Quand la vente s'invite au cœur du travail : une illustration de la spécificité de la vente comme relation de service**

Je rencontre Christian, responsable d'une boutique spécialisée dans la photographie, lors de l'assemblée générale de la composante « commerce et services » de la CFDT. Autour d'un café, il m'explique que son entreprise, dans laquelle il est délégué du personnel, vient de se faire racheter par un groupe de téléphonie. Spécialisé dans le développement de photos et la vente de matériel photographique (papier, appareil, etc.), cette chaîne de magasins est totalement transformée afin de vendre des téléphones et des abonnements téléphoniques. Elle relègue ses activités « techniques » (développement de photos et réparation) au profit de la vente. Elle transforme aussi ses salariés, habitués à tirer des photos et à utiliser des machines techniques (les quatre salariés que j'ai rencontrés identifient leur « ancien » travail à une forme d'artisanat) en des vendeurs de téléphonie (vente de téléphones, d'accessoires et d'abonnements). Les réactions des salariés face à ce changement me semblent éclairer quelques-unes des spécificités de l'activité de vente.

Dans la première configuration, lorsque le magasin était consacré à la photographie, les salariés faisaient quelques ventes : ils vendaient des albums photos aux clients qui

---

<sup>60</sup> A ce sujet, Michèle de la Pradelle note que c'est au marché que les clients sont les plus libres devant le vendeur. « On échappe sur le marché à cet engagement minimal qu'entraîne l'entrée dans la boutique [...]. De même qu'aucune porte ne se referme derrière soi, aucun lien ne se noue. Pousser la porte d'une boutique (même s'il y est écrit 'entrée libre'), c'est se mettre en position d'acheteur en vertu d'une sorte de contrat implicite », LA PRADELLE de Michèle, 1995, *op.cit.*, p 113.

souhaitaient développer leurs photos. Mais, à leurs yeux, il s'agissait de « proposer » ces albums aux clients, et non de les « vendre » («on leur proposait »). Ils ne devaient pas les solliciter et n'avaient pas « d'objectifs de vente » à réaliser.

Dans la nouvelle configuration, le travail de « vente » est central, symboliquement et physiquement car il transforme la disposition du magasin. Le magasin était auparavant constitué d'un espace réservé à la clientèle à l'entrée du magasin, où étaient exposés les albums photos, les photos de mariés, et une cabine pour faire des photos d'identité. Le reste de la boutique était réservé aux machines et aux outils de travail des salariés : machines pour développer sur des formats variés, reliure, etc. Ces deux espaces étaient séparés par un comptoir que les salariés franchissaient rarement puisque les clients, sitôt entrés dans la boutique, leur faisaient face. Aujourd'hui, l'espace réservé à la clientèle est bien plus important. Les clients ont à leur disposition des téléphones d'exposition qu'ils peuvent manipuler. Le comptoir est relégué au fond de la boutique et vient simplement séparer l'espace de la boutique du petit espace laissé à l'atelier. Deux bureaux sont disposés au cœur même de la boutique. Les « conseillers » y reçoivent leur client pour signer les papiers d'ouverture de ligne téléphonique, etc.

Ces deux dispositions se distinguent par un élément simple : dans le premier cas, l'espace est organisé autour d'un comptoir, dans l'autre il est organisé autour de son absence. Dans la nouvelle disposition, les conseillers n'attendent plus le client derrière le comptoir. Ce comptoir matérialisait la relation entre le salarié et le client : en s'approchant du comptoir, le client signifiait ses attentes et indiquait qu'il avait besoin du salarié. Aujourd'hui, les clients parcourent les étagères sans nécessairement s'adresser aux conseillers. C'est maintenant à eux d'aller voir les clients et de leur proposer leur service<sup>61</sup>. On passe ainsi d'une situation où le vendeur est sollicité par le client à une situation où le vendeur sollicite le client. Et cette différence est fondamentale pour les conseillers qui voient leur travail réinventé en un travail commercial. J'ai pu l'entendre alors que Christian me présentait à un de ses collègues dans une boutique dans un centre commercial en banlieue parisienne:

« En fait on avait l'habitude d'avoir un comptoir entre nous et le client, c'est le client qui nous demandait des choses, il venait pour un développement et hop on lui proposait deux trois trucs, il acceptait ou pas. Là il rentre dans un espace complètement... Après c'est à l'employé de venir le voir, de convaincre aussi parce qu'il faut convaincre » [*Pierre, 35 ans, responsable de boutique*].

---

<sup>61</sup> C'est l'effet exact que produisit l'introduction du libre-service dans les magasins. A l'exception des rez-de-chaussée des grands magasins vendant bijoux et produits de beauté, les « bergeries » (ces espaces confinés où le vendeur stationne et où il peut contrôler l'accès de la clientèle à la marchandise) ont presque toutes disparues.

Le responsable de boutique n'est pas le seul à se plaindre de cette transformation. Les vendeurs aussi éprouvent des difficultés face à celle-ci. Lors de ma présence dans la boutique, un client est entré et s'est posté devant un mur d'exposition de téléphones portables. Le vendeur s'en approche discrètement (et, m'avouera-t-il après, un peu « maladroitement », ne sachant « pas trop comment faire ») et le salue d'un « bonjour » discret mais audible. Le client reste de marbre. Le vendeur fait une seconde tentative puis une troisième. Le client sort alors son téléphone portable et répond à un appel sans prendre en considération le vendeur. Ce dernier, que je ne connais pas mais qui connaît Christian, me lance : « ça va être sympa ! ». Ces situations étaient plus rares auparavant, lorsque l'interaction était systématique entre le client et le vendeur. Elle est aujourd'hui sollicitée et le client ne se prive pas toujours pour la refuser.

Au cours de ma visite, une des vendeuses fut particulièrement expressive sur les changements intervenus depuis l'arrivée de la vente de téléphones. Titulaire d'une formation « dans la photographie », elle a travaillé plusieurs années pour l'enseigne à l'accueil des clients et la production des photos. Elle quitte le magasin dans l'espoir de trouver un travail plus satisfaisant d'un point de vue « artistique ». Mais elle ne trouve du travail que dans la vente d'habillement, très loin de ses préoccupations : « ça ne m'a pas du tout plu... C'était pas vraiment mon truc ». Elle demande alors à son ancienne responsable de réintégrer le magasin ce qu'elle obtient, après la reconfiguration de l'entreprise. Elle s'estime alors privée de ce qui l'intéressait principalement : le traitement des photos et le « service client ». Le passage à la vente lui déplait fortement et lui rappelle ce qu'elle a fui dans son expérience précédente. La dimension technique dont était doté son ancien poste dans l'entreprise lui permettait un réinvestissement scolaire et une valorisation du travail. Elle estime que cette possibilité s'évanouit avec la vente.

Le responsable d'un autre magasin que Christian m'a fait visiter fait également état de « difficultés d'adaptation ». Il éprouve d'abord des difficultés face aux clients. La plupart des téléphones lui sont étrangers. Il avoue « passer de sales quarts d'heure » devant les clients « à [se] faire remettre en place par un client qui en sait plus que [lui] ». Son adjoint surenchérit, se demandant « comment on pourrait connaître tous les téléphones là ? ». Mais les difficultés résident aussi dans la gestion des équipes. L'accent mis sur la vente conduit à un nouveau mode de rémunération par prime (l'« incentive » dans le vocabulaire du magasin) : chaque article octroie une petite prime. Les vendeurs ont des objectifs quotidiens et hebdomadaires à remplir. Cela conduit selon Pierre à une « course aux primes un peu malsaine », « on finit par se battre pour un client ».

La vente réinvente un travail décrit jusqu'alors par les salariés que j'ai rencontrés lors de ces visites comme un « service » fait de technique et de conseil sur un produit « plaisir » (les photos – de vacances, de mariage, etc.- rappelant des souvenirs aux clients et ouvrant parfois l'interaction vers des espaces « intimes », « authentiques » me diront les salariés). Il se transforme en une « vente pure » de produits, sans comptoir. Même les responsables (Pierre est un ancien syndicaliste) regrettent que ces employés ne fassent « plus que de la vente au lieu du service ».

Cet exemple rappelle les enjeux propres au travail de la vente. En observant cette situation, on mesure les difficultés auxquelles s'exposent les vendeurs. L'opposition entre « vente » d'un côté, et « service » de l'autre, rappelle les obstacles auxquels les vendeurs doivent faire face dans la conduite de leur travail. On comprend pourquoi les vendeurs cherchent à transformer, par le discours et au prix d'une rhétorique professionnelle partagée, un travail suspect en un service rendu. En convoquant leur savoir-faire sur la gestion de la marchandise et leur savoir sur la marchandise, ils redonnent à leur travail une dimension « technique » valorisante.

## **CONCLUSION I. UNE RELATION DE SERVICE SINGULIÈRE DRAMATISÉE AU BAZAR DE L'OPÉRA.**

Cette sous-partie a montré la spécificité de la relation de vente par rapport à d'autres relations de service. Cette relation entre vendeur et client, à laquelle les magasins portent un grand intérêt, s'inscrit dans un cadre marchand contraignant. Elle repose sur une inégalité statutaire entre les participants et est souvent menacée, dans sa stabilité, par la nature même du service rendu. Avant d'analyser la manière dont elle est gérée par les vendeurs, il convient de rappeler que le Bazar de l'Opéra où elle a été observée, constitue un lieu à part où ces enjeux sont intensifiés. Comme un miroir grossissant, il donne aux situations observées dans le magasin un relief supplémentaire.

Afin de maintenir sa proximité symbolique avec les classes supérieures, le Bazar de l'Opéra, doit promettre à ses clients des services élaborés et une certaine « qualité de service ». Ici plus qu'ailleurs, les vendeurs doivent s'investir dans le « service client ». Cela se traduit, chez Laurent, par une impression de « devoir » quelque chose au client. Il me disait cela au moment de formuler son désir de quitter le magasin pour un travail d'accueil au sol dans les aéroports.

« *Ta reconversion c'est dans le marketing alors ? [Il me faisait part, dans les minutes précédentes, d'une opportunité lointaine de travailler dans le «marketing»]*

Ouais, ou l'aérien... au sol. Pas Stewart... Pour moi, c'est barman avec un diplôme de secouriste à 10 000 mètres d'altitude. J'adore voyager... j'adore prendre l'avion et je pense que si j'étais tout le temps dans un avion, ça me soûlerait et je prendrais plus aucun plaisir. Donc je préférerais travailler au sol et garder tout le plaisir du voyage.

*Tu resterais avec les clients....*

Oui, mais je ne leur devrais rien, alors que là j'ai vraiment l'impression de leur devoir quelque chose alors que je ne les connais même pas... »  
*[Laurent, vendeur maison au Bazar de l'Opéra, Master LLCE, 32 ans].*

« Devoir quelque chose » au client (alors «qu'il ne le connaît même pas») pour la seule raison qu'il est client d'un grand magasin : Laurent rappelle, d'une part, la spécificité de son travail tel qu'il le définit et, d'autre part, la manière dont les grands magasins la renforcent. Robert ne dit pas autre chose. Il rappelle qu'en achetant un produit, le client achète aussi un service.

« C'est la clientèle qui est peut-être aussi plus difficile, plus exigeante. Parce qu'effectivement les enseignes comme le Bazar de l'Opéra qui, en dehors du produit qu'elles vendent... on met toujours en avant cette espèce d'esprit de service. Mais le service c'est quoi ? Le service, c'est très théorique hein, c'est avant tout comment on accueille le client et comment on est avec lui. A la limite, c'est à la fois naturel et d'un autre côté on le vante comme si tout le monde doit se comporter de la même manière.

*Et dans le service il y a le verbe servir.*

Oui, une espèce de servitude.

*Est-ce que vous l'avez déjà ressenti ça ?*

Euh... c'est dernières années oui, beaucoup plus qu'avant.

*Il faut que vous m'expliquiez ça.*

Euh, l'expliquer, dans le sens du comportement de la clientèle parce qu'elle est beaucoup plus exigeante et elle estime que lorsqu'elle vient dans un grand magasin où c'est quand même des produits qui ne sont pas à portée de toutes les bourses, elle doit aussi recevoir des courbettes et ce genre de choses. C'est ce côté-là qui est devenu un petit peu malsain dans la vente.

*Qui n'existait pas avant ?*

Non pas autant, je ne pense pas et, ou alors je ne pense pas que ma mémoire me fasse défaut mais on ne le ressentait pas du tout comme ça.

*Et c'est dû à quoi ?*

Aux nouvelles formes d'encadrement, je n'aime pas le terme de management, où on ne raisonne qu'en termes de chiffres, de résultats, etc. Tout est chiffré, ciblé donc euh... A la limite euh, euh... ce qui se produit par exemple ces dernières années par rapport à ces histoires d'encadrement



c'est qu'avant, donc, l'encadrement vous évaluait en tant qu'employé, donc vous aviez des évaluations sur votre comportement, etc. Et depuis quelque temps c'est le salarié qui doit se fixer ses propres objectifs. Il y a quelque chose qui m'échappe là... » [*Robert, 59 ans, vendeur, élu au comité d'entreprise du Bazar de l'Opéra*].

Cette spécificité du magasin apparaît aussi dans le regard que d'autres vendeurs portent sur lui, dont celles qui participent à un magasin en apparence le plus éloigné, H&M.

*Tu as déjà postulé dans un grand magasin comme démonstratrice ou vendeuse?*

Ah non... ça me plairait pas du tout. Déjà parce que les clients là-bas, c'est que des vieilles biques... donc euh... faut leur lécher le cul, c'est bon quoi. Ah non je pourrais pas.... Parce que nous on peut leur [*les clients*] répondre, on peut leur dire certaines choses mais au Bazar je pense pas que tu aies le droit... [*Carole, vendeuse H&M, 28 ans, Bac pro commerce*]

Carole voit dans le travail en grand magasin la nécessité de se soumettre à une sujétion (l'obligation de « lécher le cul » des clients) que son magasin exclut. On peut dire, plus généralement, que la place accordée au client par le magasin façonne le différentiel de pouvoir entre client et vendeur et donc la potentielle sujétion éprouvée au travail. Chez H&M ce différentiel est modéré car le vendeur peut frontalement l'évacuer en signalant aux clients un comportement inadapté (même si l'encadrement n'accorde pas ce droit formellement). Au Bazar de l'Opéra, les vendeurs doivent en passer par d'habiles stratégies pour faire retomber la pression nourrie par la sujétion. On retrouve cette même possibilité informelle de « remettre en place les clients » dans les propos de Stéphane :

« Chez H&M, le client on s'en fout parce que si ce n'est pas lui qui achète l'article, ce sera un autre. Donc le client qui te fait comprendre qu'il en a marre, que si tu ne t'occupes pas de lui dans la minute il va partir, tu peux même lui rire au nez à la limite en lui disant 'si ce n'est pas vous ce sera un autre'. Avec les collègues on se disait que chez H&M tu peux les remettre en place et leur dire 'mais arrêtez de vous croire les rois du monde parce qu'ici si c'est pas toi c'est un autre et on s'en fout' » [*Stéphane, 27 ans, vendeur étudiant chez H&M, aujourd'hui chargé de communication*]

On est loin ici des obligations qui incombent au vendeur du Bazar de l'Opéra envers une clientèle fortunée. Aujourd'hui plus qu'hier, les grands magasins mettent en relation un personnel d'origine et de condition sociale modeste, avec une clientèle de plus en plus aisée. La redirection du magasin vers le luxe ne fait qu'accroître la distance sociale qui sépare ces deux populations. La décoration du magasin rappelle certains espaces de sociabilité des classes supérieures. Certains symboles sont même parfois très clairs, comme la présence d'un « groom » « déguisé » en rouge avec un chapeau pour

accueillir et suivre les clients des Grandes Arcades lors des soldes (un « Spirou » pour reprendre un terme utilisé par les vendeurs maison qui font référence à une bande dessinée de Franklin). L'uniforme ou le « dress-code » sont également parfois assimilés, par les vendeurs, à un signe de sujétion (Lucie, démonstratrice parle d' « humiliation », d'« une négation de l'individu »). C'est ce qu'indique Henri Peretz au sujet des vendeurs des boutiques de luxe. Ceux-ci voient dans l'uniforme un « signe de leur statut de subordonné face au client<sup>62</sup> ».

L'ensemble de ces indications et de ces remarques formulées par les vendeurs, concourent à faire du grand magasin un lieu où la question de la sujétion se pose plus fortement qu'ailleurs. Il s'agit d'un lieu, pour reprendre les analyses de Suellen Butler et William Snizek, où le travailleur occupe un statut très « subordonné » vis-à-vis d'un client à qui l'on octroie un statut très « super-ordonné<sup>63</sup> ». Le premier doit, par son activité, valoriser le statut du second alors que le second est en droit d'exprimer le minimum de respect à l'égard du premier, sans que ce dernier ne puisse s'en plaindre. A l'évidence, ce cadre est une toile de fond malléable : tous les clients ne se saisissent pas de leurs droits et ne contraignent pas les vendeurs à une telle sujétion. Toutes les interactions ne fonctionnent pas ainsi. La plupart se défont même de la question du pouvoir pour se placer sous le régime plus confortable d'une relation sociale, déchargée de sa nature marchande. Mais ce cadre demeure comme une toile de fond toujours dressée, prête à se faire sentir. Il imprime une potentialité de sujétion sur toutes les relations.

C'est dans ce cadre que se joue la scène de vente. Le vendeur doit s'en accommoder, parfois le détourner ou au contraire l'utiliser pour réussir à vendre à l'aide de ce que l'on peut nommer des « compétences relationnelles ». L'importance prise par ces « compétences » dans la bonne marche d'une entreprise commerciale pourrait justifier leur reconnaissance et leur usage pour « qualifier » le travail. Philip Milburn remarque que « pour de multiples activités professionnelles dont le contact personnalisé avec le public constitue un aspect essentiel pour l'accomplissement de leurs objectifs, la maîtrise de l'interaction apparaît comme le creuset de la compétence<sup>64</sup> ». C'est le cas des médiateurs qui valorisent des compétences relationnelles leur permettant de maintenir une distance statutaire avec leur client au point d'en faire un « élément central

---

<sup>62</sup> PERETZ Henri, 1992, *op.cit.*, p 57.

<sup>63</sup> BUTLER R. Suellen, SNIZEK E. William, 1976, "The waitress-diner relationship, a multimethod approach to the study of subordinate influence", *Sociology of Work and Occupations*, 3, 2: 209.

<sup>64</sup> MILBURN Philip, 2002, « La compétence relationnelle : maîtrise de l'interaction et légitimité professionnelle », *Revue Française de Sociologie*, 43, 1 : 47.

de la définition de la professionnalité<sup>65</sup> ». De son côté, le travail relationnel des vendeurs, même s'il importe aux yeux des employeurs, n'est pas reconnu dans les classifications. Que ce soit pour les caissiers ou les vendeurs, l'habileté interactionnelle est une exigence préalable au travail, une capacité qui serait fabriquée en dehors de la sphère professionnelle, utilisée en dehors de la sphère professionnelle et à ce titre non spécifique à la sphère professionnelle aux yeux des employeurs. L'identification du travail de la vente à une simple multiplication d'interactions quotidiennes (« simple capacité routinière de s'engager dans des situations interactives<sup>66</sup> ») prive les vendeurs d'une revalorisation professionnelle : on refuse à leur travail une quelconque spécificité, estimant qu'il s'agit là d'un travail mobilisant des capacités « naturelles » ou « relationnelles » résumées le plus souvent sous l'expression « être à l'aise ». Je montrerai pourtant que les compétences relationnelles exigées des vendeurs ne se cantonnent pas à ces capacités d'entrer en interaction, en dépit de ce qu'en disent les vendeurs eux-mêmes (cf. chapitre 3) et en dépit des représentations qui pèsent sur leur travail. Il faut encore pouvoir s'y maintenir et y réaliser l'objectif fixé par l'organisation du travail. Il faut pouvoir s'arranger des spécificités d'un type de relation de service singulier.

---

<sup>65</sup> *Ibid.*

<sup>66</sup> *Ibid.*, p 69.

## II. LES COMPÉTENCES RELATIONNELLES À L'ŒUVRE.

On l'aura compris, la vente est une activité spécifique par rapport à d'autres métiers des services pour au moins deux raisons. En premier lieu, elle s'inscrit dans un cadre marchand conférant aux participants à l'interaction des statuts spécifiques. En second lieu, elle consiste en une tâche indirectement productive dont le bénéficiaire peine parfois à définir le contenu : contrairement à d'autres activités de service, la légitimité de ce service est souvent discutée. Pour ces deux raisons, la vente mobilise des compétences relationnelles variées qui s'ajoutent à celles évoquées dans les chapitres sept et huit (connaissance de la marchandise, du magasin, etc.). Elle engage plus exactement trois types de savoir-faire : savoir entrer en relation avec le client, savoir maintenir à flot cette relation, savoir agir sur la décision du client en lui vendant un produit et un service.

### 2.1. SAVOIR ENTRER EN RELATION AVEC LE CLIENT.

#### 2.1.1. Taire sa timidité.

La première des compétences est la capacité de solliciter un client. Pour cela, il faut pouvoir « se lancer » et donc, souvent, aller contre ce qu'il est d'usage d'appeler la « timidité ». L'encadrement le rappelle fréquemment aux vendeurs. Si elle compte moins pour les vendeurs en magasin que pour les vendeurs de porte à porte<sup>1</sup>, la capacité de « sauter le pas » et d'aller proposer son aide au client reste centrale dans le quotidien des vendeurs en magasin. Ces derniers doivent l'apprendre rapidement, sous la contrainte le plus souvent, mais aussi en imitant leurs collègues.

Taire sa timidité, est nécessaire car les vendeurs doivent souvent s'introduire dans des micro-espaces privés reconstitués dans le magasin par les clients, grâce à des conversations privées, au port d'un casque pour écouter de la musique, à l'usage d'un téléphone, etc<sup>2</sup>. Les vendeurs doivent parfois trouver le bon moment pour interrompre une conversation. Cette capacité d'interrompre le client, qui rappelle d'autres situations publiques comme le fait de demander son chemin dans la rue ou de demander un briquet

---

<sup>1</sup> BOGDAN Robert, 1972, « Learning to sell door to door: teaching as persuasion », *American Behavioral Scientist*, 16, 1: 55-64.

<sup>2</sup> Michèle de la Pradelle note que dans les supermarchés on prolonge « sans s'en rendre compte l'espace privé de son univers domestique », LA PRADELLE Michèle, *op.cit.*, p 239.

à un passant pour allumer une cigarette, est vue par les vendeurs comme le résultat d'une répétition des relations avec la clientèle. Beaucoup s'étonnent du chemin parcouru depuis leur arrivée dans le magasin.

« Au départ j'étais timide hein. Le premier mois que j'ai passé, j'étais très timide. Et puis finalement la vente ça vous met un peu plus à l'aise. Moi, j'aimais bien le contact avec les gens. Mais le premier mois, j'étais très timide. On m'a fait clairement passer le message que si je ne me lâchais pas un peu plus euh...

*Ca veut dire que vous n'alliez pas voir les gens ?*

Ouais. Et puis après c'est venu plus simplement » [*Sabrina, responsable de vente aux Grandes Arcades, ancienne vendeuse dans une boutique, 38 ans, BTS graphisme*]

*« Tu n'avais pas de difficultés pour vendre au début ?*

Ben au départ si quand-même. Le contact, c'est pas qu'il était difficile mais j'avais un peu de mal à aller vers les gens quoi. Après, l'avantage c'est que moi je suis arrivée à une période chez Aircraft où la marque se vendait sans trop de conseils et ... Après au-delà de ça, on arrivait aussi à forger une clientèle et c'est ce qui m'a permis d'avoir de l'expérience et d'apprendre quoi. J'ai appris sur le tas » [*Mourad, démonstrateur au Bazar de l'Opéra, 27 ans, Licence STAPS*].

« Au début, il y a une certaine euh... une sorte d'appréhension du client aussi... il faut vaincre un peu sa timidité. A terme, maintenant, clairement... enfin plus ou moins selon les vendeurs, mais moi je joue clairement un rôle. Je suis dans mon travail, je suis pas moi... je suis déguisé je suis...

*Ca te permet d'aller plus facilement vers les gens ?*

Ouais voilà. Maintenant c'est naturel » [*Grégoire, 28 ans, vendeur dans un magasin spécialisé dans le sport, BTS*].

« Eve : Ca m'a libérée un peu, j'étais très timide moi avant.

*T'étais timide et maintenant ça va ?*

Eve : Ah ouais moi je vais vers le client.

Nathalie : Et ça c'est pas reconnu comme compétence. Alors que tout le monde peut pas le faire hein » [*Eve, vendeuse dans un grand magasin parisien, 26 ans, Bac STT et Nathalie, vendeuse dans un grand magasin parisien, présente au moment de l'entretien, 50 ans*].

Cette capacité, qui s'apprend au travail et qui ne réside pas seulement dans un « profil » psychologique favorable, renvoie bien, selon Nathalie, à une « compétence professionnelle ».

Comme les autres vendeurs, j'ai dû faire fi de mes hésitations et de ma timidité au moment de rencontrer les clients. Je me sentais d'autant plus hésitant que je ne connaissais, ni le magasin, ni la marchandise. Je pouvais profiter de quelques expériences dans la vente directe (j'avais vendu des abonnements aux particuliers dans ma carrière d'étudiant salarié, avec un succès très relatif), mais n'étais pas pour autant confiant pour ce travail. Je mesurais alors l'importance de tout un ensemble de techniques qui permettent aux vendeurs de préparer au mieux cette phase de sollicitation.

### **2.1.2. Les techniques d'approche.**

En plus d'acquérir une assurance pour se lancer dans les interactions (assurance qui est largement fonction des connaissances dont dispose le vendeur sur sa marchandise), les vendeurs usent de techniques pour déterminer le moment le plus adéquat pour solliciter un client. Ces techniques relèvent à la fois d'un contrôle de l'espace – se placer à l'endroit stratégique où le client considérera la sollicitation du vendeur comme « légitime » - et d'une lecture de la situation.

Ce savoir-faire observé sur les rayons m'a été explicitement présenté par Adrien, vendeur dans un magasin de sport dans lequel l'étendue des tâches réservées au personnel est comparable à celles réservées aux vendeurs du Bazar de l'Opéra. Selon Adrien, certains stagiaires qu'il a dû former se mettent dans l'embarras devant le client car ils ne savent pas « choisir » le moment pour entrer en relation avec les clients.

*« Quand tu as commencé à faire tes stages, tu étais à l'aise avec le client ? »*

Au départ pas trop. Petite appréhension au départ je dois dire. Et après euh... au fur et à mesure quand tu commences à être un peu... quand tu connais mieux tes produits et qu'au niveau prise de contact t'es un peu... Faut se lancer quoi. Moi, j'ai des stagiaires, donc quand ils me posent la question. Je les vois faire, tu sens qu'ils ont... Ils savent pas quand il faut y aller. Ils y vont, mais c'est pas le bon moment et après, c'est facile quand t'as cinq ans de vente tu le sens... Mais au départ ouais c'était ça, t'as... T'as pas forcément la peur d'aller voir les gens mais la façon la meilleure d'aborder le client...

*Et tu le sens comment ? Qu'est-ce qui te fait dire que tu peux y aller ?*

Moi c'est le comportement de la personne. Si la personne arrive sur le rayon, je vais lui dire bonjour. Juste bonjour. J'ai des collègues, le client il est à peine arrivé sur le rayon, [il imite un vendeur] 'bonjour je peux vous renseigner ?' Bing, t'as fait trois centimètres... [imitant le client] 'Ah non non je regarde'. Donc ça c'est... moi je le vois... quand il arrive sur le rayon, un bonjour, il m'a vu, s'il a besoin, il sait que je suis là, il a déjà eu mon attention quoi. Et après c'est euh... son comportement devant la chaussure [Adrien travaille au rayon chaussures], devant le mural, s'il

regarde... Par contre s'il s'arrête vraiment à un endroit et qu'il est à cinq centimètres de la chaussure, j'y vais. Mais j'ai un autre moment, c'est quand il commence à prendre l'objet dans les mains. Déjà s'il la prend, là, je suis pas loin...

*Et pendant ce temps-là, tout pendant que le client regarde, toi tu rôdes ?*

Je regarde tout le monde. Je me mets forcément à disposition, ou alors je fais un truc mais je suis toujours attentif » [Adrien, vendeur dans un magasin de sport, 31 ans, Baccalauréat professionnel « commercialisation et service »]

Avant d'entrer en interaction avec le client, Adrien se rend visible du client, le salue s'il croise son regard, mais ne propose pas aussitôt ses services. Il attend plutôt le « bon moment », celui qu'il « sent » comme étant le plus favorable. Selon lui, l'expérience permet d'éviter d'entrer en interaction avec un client au mauvais moment, c'est-à-dire lorsque ce dernier ne le souhaite pas. Grâce à quelques indicateurs, il se fait une idée du désir exprimé par le client. Touche-t-il la marchandise ? Revient-il vers elle ? Le « bon moment » est alors celui où le client se sent le plus concerné par le produit, le moment où l'idée de l'acheter naît en lui. Le vendeur doit donc guetter ces signes, « regarder » et « être attentif », autant de conseils donnés par Sébastien.

Mais pour saisir sa chance au bon moment, il faut aussi être au « bon endroit ». Le placement sur un stand n'a rien d'anodin. Certains espaces sont inappropriés car ils peuvent empêcher les clients d'accéder aux marchandises ou empêcher le vendeur de les solliciter au « bon moment ». Lors des soldes, j'ai pu mesurer à quel point ce placement importait. Immérgé dans un tourbillon de clients, j'errais sans vraiment les rencontrer alors que mes collègues étaient en permanence sollicités et allaient toujours vers eux. Je ne trouvais pas ma place sur le rayon, toujours au mauvais endroit, incapable de prendre la mesure de flux de clientèles que je subissais au lieu de contrôler. J'appris certaines règles en observant le travail de Sébastien, comme l'indiquent les notes consignées dans mon journal de terrain le 8 octobre 2008 :

Je fais signe à Sébastien qu'un client tourne autour du rayon depuis quelques minutes. Aurélien tente de l'approcher au moment même où il change de portant : il attend donc le meilleur moment pour lui dire bonjour celui où ils seront l'un en face de l'autre pendant une période suffisante.

Attendre d'être en face d'un client pour le saluer<sup>3</sup> permet de pallier une spécificité du grand magasin déjà évoquée ici : son absence de murs. Cela permet aux vendeurs de

---

<sup>3</sup> C'est aussi le type de conseil que donne Jacqueline Valentin dans son manuel de vente en parlant très exactement de « savoir-faire » : « le chaland peut entrer et sortir en principe à sa guise sans que rien n'entrave ses mouvements, à vous de ne pas le laisser repartir les mains vides ; mais attention – ne lui barrez surtout pas le passage pour lui demander ce qu'il désire, vous le feriez fuir. Ce qui l'attire, en effet, c'est la liberté de regarder librement, de toucher, d'aller où bon lui semble. Laissez-le donc pénétrer sans avoir l'air de le remarquer particulièrement ; vous ne vous approcherez de lui que lorsqu'il s'attardera un

« ritualiser » l'interaction comme elle peut l'être dans une boutique où client et vendeur sont comme « obligés » par le contexte (sonnette qui avertit l'arrivée, porte qui s'ouvre, co-présence exclusive – lorsqu'il n'y a pas d'autre client dans le magasin, etc.). Les vendeurs attendent donc d'être dans la meilleure position pour entrer en relation avec le client plutôt que de jeter un « bonjour » sonore mais peu efficace, savoir-faire qui échappait au primo vendeur que j'étais.

On notera aussi que les vendeurs élaborent ces techniques d'approche d'après un tout autre critère. Ils estiment le comportement « adéquat » à tenir envers le client d'après le comportement qu'eux-mêmes attendraient s'ils étaient clients. En évoquant les salariés de la restauration et du soin, Marie-Anne Dujarier notait que beaucoup de professionnels disent « se mettre à la place<sup>4</sup> » du client. Les propos de Patricia l'indiquent avec clarté :

*Tu disais bonjour à toutes les personnes qui mettaient un pied sur ton stand ?*

Non. Moi je me basais sur ce que j'attendais des vendeuses pour me comporter et moi je déteste qu'on me saute dessus. Donc j'attendais et quand je voyais que la personne restait un peu sur le stand, dès que je voyais qu'elle avait l'air de chercher quelque chose - ça se voit, quand elle regarde trois fois la même chose - moi j'allais vers elle et je disais 'bonjour est-ce que je peux vous aider'. Et si la personne, enfin, si je croise le regard de la personne, je lui dis bonjour mais je n'étais pas du tout intrusive, dès que quelqu'un arrive vas-y, je rentre dedans. Et mes collègues non plus sur le stand. En tout cas celles avec qui j'étais la plupart du temps » [Patricia, 24 ans, démonstratrice étudiante au Miroir Doré, Master sciences sociales].

Patricia s'engage avec parcimonie dans les interactions avec les clients : elle attend le bon moment (ni trop tôt, ni trop tard), et cherche toujours à ne pas se montrer comme celle qui « saute » sur les clients (comportement qu'elle condamne en tant que cliente).

Parce que dans leurs relations avec les clients, les vendeurs s'appuient sur des appréciations personnelles, héritées de leur origine sociale, de leur trajectoire et plus généralement de leurs caractéristiques sociales (définition de l'accueil en magasin, définition du service), les rationalisations proposées par les magasins pour encadrer ce travail relationnel leur semblent peu fécondes. Il demeure qu'une partie de ces techniques sont bien connues des « spécialisés du commerce » qui ont reçu une formation à ce sujet. Alors que je leur demandais comment ils avaient appris à se comporter à l'égard de la clientèle, beaucoup m'ont ainsi expliqué que leur savoir résultait d'un alliage entre apprentissage sur le tas et souvenirs scolaires (lecture d'un

---

peu devant un rayon. Engagez alors la conversation sur un objet qui semble l'intéresser et... déployez votre savoir-faire », VALENTIN Jacqueline, 1986, *op. cit.*, p 30.

<sup>4</sup> DUJARIER Marie-Anne, 2006, *op.cit.*, p 25.



« langage du corps » conseillé lors de leur formation - les positions des bras, les pas en arrière qui indiquent un refus ou une acceptation- tenue du corps, maintien du sourire, etc.)

L'ensemble de ces observations sur les efforts des vendeurs pour entrer en relation avec les clients conduisent à une conclusion principale : la phase d'approche est essentielle et est préparée au plus juste. Cette préparation passe par une anticipation de la demande du client et de son comportement probable. Le vendeur ajuste son service au client qu'il a en face de lui. Il doit ainsi combler la distance socio-culturelle qui sépare souvent les protagonistes, surtout dans un grand magasin qui accueille une clientèle « haut de gamme ». Or, comme le remarquait Marie-Anne Dujarier, « s'adapter aux références sociales de chacun des destinataires – ou subir l'accusation de ne pas le faire – est une partie largement invisible et imprescriptible du travail de service<sup>5</sup> ». Ce qui suit cherche à la rendre visible.

## **2.2. « IL FAUT S'ADAPTER » : LES OUTILS DE L'AJUSTEMENT AU CLIENT.**

Discrète mais essentielle: voici comment la littérature managériale décrit cette capacité de s'ajuster aux clients<sup>6</sup>. Il y a dans cette capacité une sorte de prouesse : le vendeur doit à la fois incarner l'image rationalisée que l'entreprise cherche à tout prix à se donner dans les publicités et faire preuve de suffisamment de souplesse pour valoriser l'individu auquel il fait face<sup>7</sup>. « L'ajustement », ou ce que les vendeurs appellent plus simplement « l'adaptation », est ce qui permet d'articuler ces deux contraires : ils peuvent alors « servir » leur client tout en prenant en compte les exigences du magasin et celles de leur client.

Cette adaptation passe par une compréhension et une anticipation de deux aspects : les qualités du client (qui est-il ?, comment pourrait-il se comporter ? comment se comporter à son égard au regard des quelques indices qu'il laisse derrière lui ?) et sa demande (que peut-il rechercher ? que regarde-t-il ?, que dit-il lorsqu'il expose son problème ?).

La fabrique du service passe donc par un ensemble de techniques permettant aux vendeurs de répondre au plus près et au plus juste à la demande formulée (ou en passe d'être formulée) par le client. Et cette adaptation est en permanence renouvelée chez les

---

<sup>5</sup> *Ibid*, p 29.

<sup>6</sup> EIGLIER Pierre, LANGEARD Eric, 1994, *op.cit.*, p 92.

<sup>7</sup> Cf. La campagne publicitaire en 2010 et 2011 de MacDonald invitant le client de la manière suivante : « venez comme vous êtes ».

vendeurs pour deux raisons. La première tient précisément au travail de vente, la seconde tient au grand magasin enquêté. Premièrement, le vendeur doit s'adapter en permanence car, à la différence de la secrétaire qui n'a souvent qu'une poignée de patrons, le vendeur en a plusieurs : les clients qui se succèdent très rapidement. Bien sûr, il peut compter sur les efforts équivalents des clients qui « co-produisent » l'interaction en lui fournissant des indices verbaux et non-verbaux. Deuxièmement, dans le magasin étudié, la part des clients « réguliers » est faible dans le volume de la clientèle. On est loin de la petite boutique où clients et vendeurs se connaissent. Ici les vendeurs changent souvent de rayon. Les touristes, de plus en plus nombreux dans la clientèle, conduisent aussi à un renouvellement permanent des clients. Tout concourt donc à imposer aux vendeurs un effort pour s'adapter aux clients.

### **2.2.1. S'adapter aux qualités des clients.**

On l'a vu, le vendeur prépare l'interaction avec son client bien avant de le solliciter verbalement : que ce soit en se plaçant au « bon » endroit ou en attendant le moment propice, le vendeur est en interaction avec le client avant même que ce dernier ne s'en rende compte. Lors de cette préparation, le vendeur cherche le registre le plus favorable à adopter au moment d'entrer en relation avec le client. « Cerner » son interlocuteur, procéder à une « évaluation sociale de l'interlocuteur<sup>8</sup> », permet de distinguer le « bon » client du « mauvais » client à partir d'indices considérés comme fiables. Les vendeurs partagent cette tâche avec de nombreux autres professionnels des services : ils fabriquent des « catégories » d'usagers, clients ou patients<sup>9</sup>. Ces catégories sont utiles à plusieurs titres. Elles permettent d'abord de combler un vide problématique pour les travailleurs : donner corps à la figure un peu trop théorique du « client » en la déclinant en un ensemble de clients concrets, rencontrés sur le terrain. Elles permettent aussi de gagner du temps et parfois de l'argent (dans le cas des chauffeurs qui se font rapidement une idée des clients qui vont donner un pourboire<sup>10</sup>). On retrouve cet impératif chez les vendeurs. On peut même le lire tel quel dans les manuels de vente qui invitent les vendeurs à se munir d'une typologie de clients établie à partir de critères physiques<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> DUBOIS Vincent, 1999, *op.cit.*, p 119.

<sup>9</sup> Voir par exemple à ce sujet BECKER Howard, 1952, «Social-class variations in the teacher pupil relationship», *Journal of Educational Sociology*, 25: 451-466 ; DAVIS Fred, 1959, « The cab driver and his fare : facets of a fleeting relationship », *American Journal of Sociology*, 65: 158-165; DUBOIS Vincent, *op.cit.*, p 118; MENNERICK Lewis, 1974, "Client typologies, a method of coping with conflict in the service-worker relationship", *Sociology of Work and Occupation*, 1, 4: 396-418; ARBORIO Anne-Marie, 2002, *op.cit.*

<sup>10</sup> DAVID Fred, 1959, *op.cit.*

<sup>11</sup> « Le sanguin. C'est un personnage bien en chair, bien proportionné sans être gros ; il est parfois athlétique [...]. Le bilieux c'est un personnage grand et mince, le teint souvent jaunâtre, le visage ovale,

Les critères retenus dans ces manuels pour classer les clients sont rarement justifiés par les auteurs. C'est pourtant ce qui m'intéressera ici : quels sont les critères retenus par les vendeurs pour bâtir ces typologies indigènes ? Je ne dispose pas d'informations suffisantes pour asseoir précisément les critères principaux servant aux vendeurs pour « classer » leurs clients afin d'ajuster au plus près leur service. Je me contenterai d'évoquer des éléments vus et entendus qui témoignent de ce travail de catégorisation.

Les premiers critères sont des plus banals : le sexe et l'âge servent de repères aux vendeurs dans la production de leur service. On le sait depuis les travaux d'Henri Peretz, et un démonstrateur, Charles, le rappelle, les dimensions du sexe et de la sexualité sont des éléments clés dans un travail qui passe souvent par de la séduction<sup>12</sup> :

*« Tu vends différemment lorsqu'il s'agit d'un homme ou d'une femme ?*

Avec les hommes, je suis dans le conseil. Je suis un homme, je sais comment m'habiller. Par exemple ton polo là il est trop large, je le vois tout de suite. Si tu venais acheter des fringues sur mon stand, je te le dirais tout de suite. Je suis dans l'amical, dans le conseil. Avec les nanas, c'est de la séduction, avec un regard, tac, je le vois. Une fois sur trois, la fringue, elle est vendue juste avec ça » [Charles, 30 ans, Niveau DEUG de lettres].

D'autres critères apparaissent dans les catégorisations opérées par mes collègues lorsqu'ils assignent un rang au client venant à leur rencontre. En entendant des formules comme « vla un touriste », « mate la bourgeoise » « il est guindé lui », j'ai compris que ces petites catégorisations font de grandes différences dans le traitement que les vendeurs réservent à la clientèle. C'est aussi en salle de pause ou en réserve, lorsqu'ils me racontent des interactions (heureuses ou malheureuses) qu'ils viennent d'avoir avec certains clients que ces catégorisations apparaissent. Lors de leurs descriptions, certains vendeurs prennent la peine de donner quelques indications sur les clients (vêtement, coiffure, sexe, nombre d'enfants, manières de se tenir, etc.) comme pour mieux aider l'interlocuteur à comprendre la situation.

Pauline « catégorise » aussi ses clients selon le rôle qu'ils endossent apparemment auprès de leur entourage direct. Lorsque le client est accompagné, Pauline déduit de sa position par rapport à son accompagnateur, les intentions du client. Elle donne l'exemple du « rôle » de « grand-mère » et de celui de « petite-fille », indiquant les informations qu'elle peut en tirer pour l'interaction à venir.

---

les membres longs [...]. L'atrabilaire maigre souvent chétif avec un crâne proportionnellement très développé, l'atrabilaire se présente comme un individu nerveux, renfermé, peu sociable, d'apparence froide, impassible [...] l'apathique » qui est plutôt gros voir obèse » VALENTIN Jacqueline, 1986, *op.cit.*, p 104. Voir aussi LE BLANC Gabrielle, 1971, *op. cit.*

<sup>12</sup> PERETZ Henri, 1992, *op.cit.*

« Par exemple, t'as une grand-mère qui arrive avec sa petite fille. Sa petite fille elle va acheter un truc de marque parce que c'est la mode...et la grand-mère elle va accepter parce qu'elle veut faire plaisir à sa petite-fille. Ou alors t'as les parents qui disent 'ah non t'abuses, c'est trop cher'. Et là, ils s'engueulent devant toi carrément et tu vois aussi ceux qui cherchent un truc et ceux qui ne savent pas ce qu'ils veulent. Ou alors ils cherchent un truc, mais ils ne savent pas trop quelle marque... Ils veulent un pantalon mais ils ne savent pas quelle marque... Donc toi, tu leur dis 'moi j'ai ça à vous proposer'. Mais après, le mec, il aime ou il aime pas mais bon, y en qui essaient de forcer un peu parce qu'ils sont indécis, donc tu peux leur dire 'ben maintenant que vous êtes là vous pouvez essayer...'. Après tu vois si les gens sont pressés ou pas pressés, sympas ou pas sympas... y a plein de...  
[Pauline, 29 ans, vendeuse maison, DEUG anglais]

Ces « informations », pour reprendre le vocabulaire d'Erving Goffman<sup>13</sup>, que les vendeurs saisissent avant d'entrer en interaction avec les clients, leur semblent précieuses pour comprendre la situation. Elles semblent l'être aussi pour les clients, comme l'indiquent les multiples conversations que j'ai pu avoir sur les vendeurs avec les personnes discutant de mon travail de thèse. Celles-ci classent les vendeurs en autant de catégories distinctes selon leur degré d'engagement au travail : ceux qui « restent les bras croisés », ceux (ou plutôt celles dans les commentaires que j'ai recueillis) qui « papotent », etc. L'interaction entre client et vendeur est donc façonnée par les représentations que chaque participant se fait de l'autre. Cela n'est pas sans incidence sur la tournure que peuvent prendre certaines interactions.

S'adapter aux clients c'est par exemple ajuster son langage : vouvoiement ou tutoiement, registre de langue, proximité affichée par certains termes. William Labov montrait dans les années 1970 que les vendeurs des grands magasins adaptaient leur registre de langue à leur interlocuteur<sup>14</sup>. J'ai ainsi entendu Sébastien tenir une discussion en adoptant un registre de langage soutenu avec un couple de client cherchant à offrir un cadeau à leur fils. Il enchaînait les formules courtoises, cherchant à manifester une déférence qu'il semblait juger convenable à la situation. Puis, quelques minutes après, il répondait ainsi aux sollicitations d'adolescentes :

Les jeunes clientes : « Les jeans c'est où? »

Sébastien : « Tu vois derrière le vieux là? [un homme, les cheveux gris, est posté devant le stand de jean] »

Les filles qui étouffent un rire : « Oui ok on voit »

Pauline aussi rappelle l'importance de ces ajustements.

---

<sup>13</sup> GOFFMAN Erving, 1974, *op.cit.*, p 9.

<sup>14</sup> LABOV William, 1976, *Sociolinguistique*, Paris, Les Editions de Minuit [1972].

« Après c'est vrai que si j'ai quelqu'un d'un peu guindé...un peu bourgeois, d'un certain âge, je vais pas parler de la même manière, je vais faire beaucoup plus attention, mon élocution sera beaucoup plus pure et nette tu vois... Un jeune, je vais lui parler là comme je te parle ouais, par contre, c'est évident que je n'aurai pas le même vocabulaire... » [Pauline, 29 ans, vendeuse maison, DEUG d'anglais]

Mais elle rappelle aussitôt qu'il s'agit d'une exigence non spécifique au travail de la vente, qu'elle se niche dans toutes les interactions sociales.

« Mais bon après c'est pareil, je vais pas parler à ma grand-mère de la même manière que je parle à ma cousine tu vois.... C'est hors de question, même chose pour les fringues, je m'habille pas pareil pour aller chez mes grands-parents et sortir avec mes potes » [Pauline]

Pourtant un ensemble de facteurs (le nombre des clients, leur variété, la rapidité avec laquelle les vendeurs passent d'une interaction à une autre) rend tout à fait spéciale la situation des vendeurs. Elle est spéciale car elle diffère de l'ajustement domestique décrit par Pauline qui adapte son apparence et son langage en fonction de ses interlocuteurs (« potes », « grands-parents ») : le plus souvent, et contrairement aux « grands-parents », les vendeurs ne connaissent pas leurs clients et ne peuvent anticiper avec autant de détail la manière la plus convenable de se comporter, comme ils peuvent le faire avec leur entourage.

Mais ces choses vues et entendues lors de l'observation tranchent avec les propos tenus à ce sujet par les vendeurs en entretien. Lorsque je les interroge directement sur la question, les vendeurs s'empressent de me rappeler que les apparences peuvent être trompeuses. Selon eux, elles ne doivent pas conduire à réserver aux clients des traitements différenciés. La catégorisation qui apparaît clairement en observation (et qui est de fait quasiment nécessaire à la réalisation du service, étant donné le volume des interactions quotidiennes), est niée par les vendeurs au nom des « surprises » qu'ils me racontent aussitôt. Pour eux, il s'agit de ne pas « tomber dans le panneau » des apparences et de laisser filer une bonne vente. Beaucoup de vendeurs estiment même difficile (voire « dangereux ») d'inférer l'appartenance sociale des individus à partir de quelques indicateurs physiques. D'ailleurs, ils doutent que ces caractéristiques sociales puissent influencer le cours de l'interaction avec le client :

« Tu fais une différence selon les personnes que tu as en face de toi ?

Non, non. Non, j'ai une dame qui avait un pantalon troué et qui m'a achetée une montre à 1000 euros. Franchement l'horlogerie, c'est pas le client le plus riche qui t'achètera le plus » [Eve, 26 ans, vendeuse maison aux Grandes Arcades, Bac STT].

Mais Eve ajoute aussitôt que d'autres critères comme l'âge restent opérationnels :

« Par contre on le sait quand elle vient, quand tu vois la vieille dame tu te dis olala. Tu le sais celle qui va t'emmerder. 'Je voudrais un réveil s'il vous plait'. Là tu sais que tu vas partir dans un délire d'une heure. 'Oui j'ai perdu mon mari y a pas longtemps...' » [Eve].

Mais dans l'ensemble, les vendeurs mettent un point d'honneur à montrer qu'ils ne se laissent pas « avoir » par les apparences :

*« Est-ce que tu te sers de l'apparence physique des gens, en gros quand tu vois arriver quelqu'un de très bien habillé et quelqu'un de plus modeste, ça change quelque chose au niveau de ton travail ? »*

Pour me donner une première opinion forcément ouais, mais je m'arrête pas là-dessus. Tu peux avoir de grande surprise, des mecs qui ne sont pas sapés du tout et qui repartent avec euh... trois tonnes de fringues » [Charles, 30 ans, démonstrateur, Niveau DEUG de lettres].

« On dit toujours que ceux qui sont les plus mal lotis sont les plus riches et ceux qui sont les plus riches sont les plus radins donc ça ne sert à rien. Je pense que tout client, s'il rentre dans le magasin, c'est qu'il y a quelque chose à acheter. Bon, y en a certain qui viennent se promener hein, tu le vois ils ont les mains dans les poches, ils soupirent, tu les vois. Mais je pense qu'il ne faut pas voir les habits. Par connaissance euh non, il n'y a aucune différence » [Gabriel, 43 ans, vendeur dans un magasin spécialisé en informatique et électro-ménager, CAP mécanicien].

Grâce ses « connaissances » sur le métier, Gabriel n'anticipe pas la qualité d'une vente à partir de l'apparence du client. Il ne dresse pas une frontière du « bon » ou du « mauvais » client sur ce critère du niveau social. Ainsi, si les vendeurs catégorisent leurs clients pour optimiser leurs ventes ou favoriser les clients avec lesquels les interactions sont les plus agréables, ils se gardent d'en faire état en entretien, préférant étaler leur « professionnalisme » en rappelant qu'ils vont « voir tout le monde ».

### **2.2.2. Anticiper la demande : « quand on tombe sur ce qu'il cherchait c'est formidable ».**

Parce qu'ils se voient avant tout comme des « conseillers », les vendeurs considèrent qu'une des compétences propre au métier, est de déceler les désirs des clients et de proposer le produit qui leur correspond le mieux :

« Il y a des moments où on sait qu'il cherche quelque chose et il faut le deviner et lui proposer à un moment. Et quand on tombe sur ce qu'il cherchait, c'est formidable » [Pavel, vendeur maison « renfort » aux Grandes Arcades, 26 ans].

« Il [*le client*] vient avec une idée bien précise : 'je veux un baladeur nanana'. Donc il nous dit ce qu'il veut, donc après à nous, à moi, de l'orienter vers le produit qu'il veut, d'accord ? Après tu proposes une autre gamme, donc tu montes en prix, en caractéristiques. Tu montes en plein de choses. Mais je lui fais comprendre que c'est ce produit-là, si vraiment il en a besoin, parce qu'il ne faut pas non plus qu'il achète un produit et qu'il ne l'utilise pas. Pour moi, il faut que le client reparte content d'avoir acheté un produit, celui qu'il voulait » [*Gabriel, 43 ans, vendeur, CAP mécanicien*].

Une partie du travail des vendeurs réside donc dans ce travail de traduction de la demande du client. Ils doivent cibler le besoin formulé par le client (ou non formulé mais que le vendeur doit faire naître). En profitant d'une bonne connaissance des marchandises et de l'environnement de travail, les vendeurs s'estiment en mesure d'assurer ce « service » au client. Leur expertise vient de la capacité de faire se rencontrer l'offre et la demande en démontrant une connaissance fine de leur marchandise. Mais cela n'est pas suffisant. Il faut aussi, sur la base d'une observation et d'une « bonne écoute » (comme les manuels de vente le martèlent), découvrir les besoins du client. Alors, ils sont en mesure de proposer le produit qui conviendra le mieux au client. Ils disposent pour cela d'outils offerts par l'organisation, comme des guides de vente très précis où les vendeurs peuvent suivre chronologiquement les questions à poser pour comprendre la demande des clients. Difficilement applicables et rarement appliqués ces guides servent néanmoins de mémos pour les vendeurs novices. Les vendeurs usent plutôt d'autres techniques pour glaner des informations permettant d'isoler les goûts et les attentes des clients. Ils interprètent la manière dont les clients se comportent dans le magasin et en déduisent leurs attentes. L'objectif, en dernière instance, est d'offrir au client le produit le plus adapté à ses désirs et, dans la mesure du possible, d'anticiper la demande du client. Je donne ci-dessous quelques exemples de techniques utilisées par les vendeurs à cet effet, en partant d'abord des techniques qui précèdent l'échange verbal avant d'en venir à celles qui s'appuient sur l'échange verbal.

Selon Sébastien, la première des exigences est de récolter des informations pour engager la conversation. La vente est si suspecte qu'il faut tout faire pour se placer sous un autre registre que celui du seul rapport marchand. Sébastien me conseille d'en apprendre le plus possible sur les intentions du client avant même de l'aborder pour pouvoir le solliciter en sachant ce qu'il souhaite. Alors, le client sera plus enclin à écouter les conseils :

« La vente c'est beaucoup d'observation. Là tu vois on plie, mais en même temps hop, je fais un petit sourire, je regarde les clients, j'en vois un qui regarde un pull marron, puis un jean alors quand il se pointe sur mon stand, je m'approche et hop je lui présente un truc marron. Après c'est une petite

vanne, un petit sourire, tu détends l'ambiance quoi. » [*Sébastien, diplôme technique métiers du spectacle – Bac+2, Journal de terrain, 5 février 2008*].

L'objectif de ce travail d'observation est donc double selon Sébastien : s'adresser au client avec une offre en adéquation avec ses désirs, « détendre » une « atmosphère » tendue par le contexte marchand. Pour cela il faut « observer », chercher ce qui motive les clients et anticiper leur requête. La prouesse permet au passage de se rendre utile en créant un besoin chez le client<sup>15</sup>. C'est ce qu'indiquera Charles à deux reprises :

*« Alors du coup, quand tu vois le client arriver, t'anticipes ? Sur quels critères ? »*

Je l'observe, je regarde avec qui il est. Et s'il est seul, ce qu'il fait. Après j'ai une ou deux questions qui me viennent par rapport à sa recherche de produit.

*Quelles sont tes deux questions par exemple ?*

Si une femme regarde les vêtements hommes, je vais lui demander si elle veut de l'aide pour faire un cadeau. Si elle regarde les fringues femme, je regarde le type de trucs qu'elle regarde et je vais lui faire une proposition. J'analyse ce qu'elle fait et je viens avec quelque chose. Je vais très rarement vers le client en lui demandant si je peux l'aider. Ça m'arrive très rarement. Même si je viens pas avec un sujet de fringue, si elle est avec sa fille et qu'elle discute, je vais essayer de rentrer dans la discussion tu vois » [*Charles, 30 ans, démonstrateur au Bazar de l'Opéra, Niveau DEUG de lettres*].

Et Charles, toujours :

« Tout à l'heure j'avais une cliente en cabine, elle sort de la cabine, je lui avais pas parlé avant, mais je l'avais observée. Elle sort de la cabine et elle commence à se regarder dans le miroir. Mais elle a un miroir dans la cabine... là elle est sortie pour se voir dans celui qui est dans le rayon, donc ça veut dire quelque chose. Alors en passant pour aller en réserve, je lui dis, juste en passant d'un air euh... 'il vous va drôlement bien ce pantalon', de manière désintéressée. Et comme ça on commence la vente. Elle me dit qu'elle le trouve un peu serré, je lui réponds qu'il va se faire. Et je lui dis : 'sincèrement je trouve qu'il vous va bien'. Et je m'arrête là, je ne l'harcèle pas, je la laisse retourner dans sa cabine et quand elle est sortie, elle m'a remercié. Les clients ils veulent souvent être rassurés... Ils le savent pas eux-mêmes quand ils sortent de la cabine qu'ils veulent se faire rassurer... il faut penser à leur place » [*Charles*]

L'objectif est donc bel et bien de parvenir à « penser à leur place », leur fournir un service qui paraît « désintéressé ». En observant le comportement de sa cliente, Charles en déduit qu'elle souhaite seulement se rassurer (puisqu'elle sort de la cabine pour se regarder dans un miroir dans le rayon alors qu'elle pouvait se contenter du miroir de la cabine). Il peut alors lui offrir le service qu'elle attend.

---

<sup>15</sup> Et de, comme le remarque Marie-Anne Dujarier, flatter le client. DUJARIER, 2006, *op.cit.*, p 25.



En plus de savoir lire les situations, de tirer profit de tous les indices laissés par les clients, s'ajoute donc la capacité de « penser à la place » des clients. Les vendeurs en viennent même à assimiler leur travail à celui du psychologue chargé, d'une part, de lire entre les lignes et de pénétrer dans la « tête des gens » et, d'autre part, d'écouter les gens. Le vendeur est typiquement cet inconnu (un étranger<sup>16</sup>) à qui l'on peut se livrer. Pour Abdel et Eve cette tâche d'écoute entre dans le faisceau des tâches qui incombent aux vendeurs :

« Les personnes âgées, par exemple, reviennent. Elles apprécient qu'on soit gentil avec eux... elles nous cherchent même, elles sont rassurées. Ca m'est arrivé de discuter vingt minutes avec une dame, elle doit être toute seule. Alors je dis rien, ça me dérange pas... J'aime ça le contact, même si je sais que le Bazar n'aime pas qu'on reste aussi longtemps... mais je peux pas jeter les gens comme ça...

*Mais comment tu fais à un moment pour expliquer 'bon madame il faut que je passe à autre chose...'?*

Tu peux pas... j'essaye de me décrocher gentiment... j'essaye de trouver un truc, je sais pas, je peux pas jeter comme ça, c'est dans ma nature » [Abdel, 41 ans, vendeur maison au Bazar de l'Opéra, baccalauréat].

« Moi on me raconte tout, mais tout... Dans la vie normale c'est comme ça et au boulot aussi. [Elle imite un client] 'J'ai quatre-vingt dix ans', [elle reprend sa voix normale] 'ah oui ça ne se voit pas...' [elle rit]. Ceux-là c'est vrai qu'ils sont bien, mais au bout de dix minutes, t'as expliqué le produit, mais comme ils t'ont raconté leur vie, ils ne savent pas ce que c'est. Ils viennent chercher du réconfort ces gens-là. Y en a plein qui sont seuls. Nous on fait tout hein, nous on fait de la vente, on est psychologue aussi » [Eve, 26 ans, vendeuse aux Grandes Arcades, Bac STT].

Mais c'est plus au nom du premier aspect que les vendeurs se définissent comme des « psychologues ». L'occurrence du terme est à ce point fréquente dans leurs propos que l'on touche ici au cœur de ce que l'on peut nommer les « compétences relationnelles » : saisir, au détour d'une conversation, les désirs cachés des individus et être en mesure, par la conversation, de s'enquérir des souhaits des clients.

« De toute façon un vendeur, la qualité que tu trouveras chez tous les vendeurs, c'est la psychologie, la psychologie. Un vendeur, moi j'ai une nana qui bosse avec moi, qui a toujours bossé au x Grandes Arcades, qui a cinquante balais, elle a fait euh... pompiste avant, enfin elle a aucune euh... rien du tout. Et bien cette fille elle fait de la psychologie, c'est inné, elle va rentrer dans la tête des clients. Ben tu vois, ça elle ne l'a jamais appris, elle n'a jamais fait d'école ou de... Je pense qu'à dix-huit ans elle l'avait déjà ça. Quand tu vois un couple tu piges tout, tu vois qui est le décideur, ou

---

<sup>16</sup> SIMMEL Georg, 2010, *Sociologie, Etudes sur les formes de la socialisation*, Paris, PUF : 665 (Chapitre 9 : Excursus sur l'étranger).

euh... Tu vois, et ça tout bon vendeur est un bon psychologue, pas un grand psychologue, c'est la psychologie de base » [Margot, 57 ans, vendeuse maison aux Grandes Arcades, Brevet de « technicienne » vente].

« Tu sais quand tu es sur du haut de gamme, des montres à six mille euros, faut argumenter hein. Bon, le mec, il sait ce qu'il veut, on en parle plus ... Comment dire, celui qui doute, faut aussi lire son profil psychologique. Celui qui transpire c'est qu'il fait un achat compulsif, donc euh... Lui, faut pas le lâcher. C'est des trucs que t'apprends sur le terrain » [Sandrine, 32 ans, vendeuse maison aux Grandes Arcades, niveau DEUG d'espagnol].

Selon Margot et Sandrine, voici une qualité nécessaire à l'exercice du travail. C'est aussi ce que remarquait Charles Wright Mills dans *Les cols blancs* : « *la production de masse standardise les marchandises à vendre ; la distribution de masse standardise les prix de ces marchandises. Mais la consommation n'est pas encore tout à fait standardisée. Il faut trouver le lien entre la production de masse et la consommation individuelle. C'est ce lien que le vendeur essaie de créer. D'une part on lui impose une technique de vente standardisée, mais d'autre part il doit vendre à des individus. Comme le consommateur est généralement un «'inconnu', le vendeur doit être 'un fin psychologue'. On lui enseigne les différents types de caractères et la manière de les aborder* »<sup>17</sup>. Cette lecture de l'intérieur, ou cette lecture du « profil psychologique », est bien sûr soutenue par d'autres interprétations couramment enseignées dans les formations à la vente : le langage du corps, les postures, les gestes, les intonations, et autres indices de « contextualisation<sup>18</sup> », autant de « mouvements observables », de « mouvements et énonciations d'autrui<sup>19</sup> » qui permettent aux vendeurs de « tirer des conséquences » sur les intentions des interactants.

Enfin, bien sûr, l'échange verbal donne aux vendeurs les moyens de comprendre la demande du client. C'est d'ailleurs dans cet échange qu'ils devraient strictement se renseigner d'après les prescriptions du management (respecter la procédure consacrée afin de déterminer les besoins du client en posant une série de questions). On l'a vu, ces étapes apprises dans les formations professionnelles sont parfois inadaptées sur le terrain : les vendeurs doivent souvent se contenter de quelques mots et autres indices de la part du client pour identifier le besoin, sans avoir le luxe de l'interroger avec détail. Mais écouter et discerner ne suffit pas. Une fois en possession de la demande, une fois

---

<sup>17</sup> MILLS C. Wright, 1966, *Les cols blancs*, Paris, Maspero : 217.

<sup>18</sup> GUMPERZ Joseph, 1989, *Engager la conversation, introduction à la sociolinguistique interactionnelle*, Paris, Les Editions de Minuit : 27.

<sup>19</sup> JOSEPH Isaac, JEANNOT Gilles, 1995, *Métier du public, les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*, Paris, CNRS Editions : 14.

en possession du produit qui semble correspondre à la demande, il reste encore aux vendeurs à convaincre leurs clients.

### **3.3. « EMPORTER LE MORCEAU » : GAGNER LA CONFIANCE ET CONVAINCRE.**

Ce travail de conviction ne concerne qu'une partie d'entre eux. Certains « vendeurs », chez H&M ou Décathlon par exemple, sont principalement chargés d'installer et de maintenir en état la marchandise. Pour leur part, les vendeurs du Bazar de l'Opéra ainsi que la plupart des vendeurs rencontrés au cours de l'enquête, continuent de « vendre ». D'ailleurs, ils ne se privent pas de rappeler qu'au Bazar de l'Opéra, à la différence d'autres magasins, «on vend ». A titre indicatif, je rappelle les propos déjà cités de Pauline où cette différence apparaît alors qu'elle compare sa situation de vendeuse au Bazar de l'Opéra avec celle de vendeuse chez Managa, une chaîne de boutique :

« Il y avait quinze mille personnes qui rentraient chaque jour... sur Oxford Street [*chez Managa*]. Enorme. Il y avait trois étages, au-dessus il y avait les bureaux, après il y avait plein d'étages pour la manutention... la marchandise qui était triée et tout...

*Et ça t'a plu ?*

Horrible... ah non j'ai pas du tout aimé, c'était affreux...

*Ce n'est pas la même chose qu'au Bazar?*

Ah non pas du tout, c'est pas la même ambiance [...]. Non ça n'a rien à voir, Managa tu fais une tâche, au moins au Bazar de l'Opéra, t'es polyvalent... t'es vendeur mais t'es un vrai vendeur, tu accompagnes le client de A à Z, t'encaisses euh... tu fermes la caisse, tu fais l'ouverture, la fermeture du magasin... tu ne fais pas que une tâche toute la journée... C'est comme une usine chez Managa, c'est-à-dire on te met à un poste et tu fais ça tout le temps, c'est affreux quoi...» [*Pauline, 29 ans, vendeuse maison, DEUG d'anglais*].

Les « vrais vendeurs » sont donc ceux qui « accompagnent le client de A à Z ». Ce moment est souvent vu comme glorieux par les vendeurs : tout en mettant en avant leur statut de « conseiller », ils font le récit de situations où ils sont parvenus à retourner une vente « mal partie », à convaincre un client récalcitrant :

« Le commerce, pour moi, c'est un métier extraordinaire, parce que c'est convaincre, c'est faire plaisir. En France, le métier de vendeur est très dévalorisé mais c'est un métier qui devrait être très valorisé parce qu'il fait appel à plein de qualités. Non seulement il faut être bon au niveau technique et tout ça, mais en plus y a tout un côté psychologique. Donc vendre euh... faut être excellent. Moi j'ai vu un vendeur, feignant comme tout. Mais le

mec, il était valorisé quand le chef venait lui demander de faire une vente. Il y a un vieux qui se pointe, au mois de mars et qui me demande des pantalons de flanelle [*à ce moment, Jean-Pierrel est responsable de vente*]. Je savais très bien qu'il n'y en avait pas, mais je suis allé voir un vendeur et je lui ai dit 'Monsieur cherche un pantalon de flanelle', il savait qu'il y en avait pas et le client il est parti avec un manteau [*il laisse passer un moment comme pour mieux me laisser apprécier la performance*]. Ben oui, qu'il ne se déplace pas pour rien et qu'il soit content ! Il est parti avec un manteau et on lui a dit euh 'surtout si vous voulez des pantalons de flanelle, revenez au mois de septembre parce qu'au mois de mars euh... c'est terminé'. Et en fait, le type, pour lui vendre un manteau, il lui dit 'pourquoi vous voulez un pantalon de flanelle ?'. Il lui a pas dit tout de suite 'y en a pas'. Le type lui dit 'parce que j'ai froid', 'mais si vous avez froid pourquoi vous ne mettez pas un manteau ?'. Et de fil en aiguille euh... et le type il est parti ravi » [*Jean-Pierre, 52 ans, vendeur puis responsable de vente au Miroir Doré*].

C'est ce moment de « vente » qui m'intéressera ici : quelles techniques ou ruses les vendeurs utilisent-ils pour convaincre leurs clients<sup>20</sup> ? L'une des sources de la conviction est l'instauration d'un « climat de confiance ». L'échange marchand, pour fonctionner et perdurer, dépendrait de la capacité des participants à l'échange de se faire confiance<sup>21</sup>.

Chantelat et Vignal montrent que la confiance dans l'échange marchand n'est ni le seul produit d'un effort du professionnel pour « personnaliser » le service, ni le seul produit de dispositifs institutionnels qui garantissent aux clients la crédibilité des participants. Mes observations vont dans ce sens : sur le terrain, les vendeurs s'appuient sur de multiples ressources pour gagner la confiance de leur interlocuteur, conscients du fait qu'il s'agit là d'une condition nécessaire à la vente (il s'agit surtout de faire valoir sa crédibilité, son expertise et, ce faisant, sa légitimité à conseiller tel ou tel produit au client). J'exposerai ici ces diverses ressources en montrant que, selon leurs caractéristiques sociales, les vendeurs sont plus ou moins en mesure de les mobiliser. Les diplômés de l'enseignement professionnel et technique s'appuient sur leur habileté technique (des trucs et astuces, des guides de vente, etc.) alors que les diplômés de l'enseignement supérieur comptent plus sur leur habileté langagière. Mais tous comptent sur leur tact, leur souplesse langagière et leur capacité de « remplir » verbalement ou gestuellement l'interaction pour emporter l'adhésion du client. Il s'agit

---

<sup>20</sup> Selon Bernard Fourcade et Maurice Ourtau le pivot de la professionnalité des vendeurs réside dans cette capacité d'obtenir de quelqu'un un comportement attendu. FOURCADE Bernard, OURTAU Maurice, 2004, « Rationalisation ou professionnalisation des emplois non qualifiés ? », *Les notes de LIRHE*, 391: 7.

<sup>21</sup> L'acheteur cherchant à s'assurer de la « vérité du prix » et de la « fiabilité ou la qualité du bien échangé » CHANTELAT Pascal, VIGNAL Bénédicte, 2002, « L'intermédiation du marché de l'occasion. Echange marchand, confiance et interactions sociales », *Sociologie du travail*, 44, 3 : 320. Chantelat et Vignal s'intéresse au marché de l'occasion dans lequel cette question de la qualité du produit vendu et de la « vérité » du prix auquel il est vendu est centrale.

de « compétences relationnelles » au sens plein du terme, c'est-à-dire d'une nécessaire « intelligence des interactions<sup>22</sup> » dont font preuve les vendeurs pour vendre : ils doivent être des experts de la relation, savoir déjouer les hésitations, repérer les refus, les contrariétés, faire évoluer une interaction qui semblait perdue, déchiffrer des petits signes d'adhésion et parvenir, au bout du compte, à gagner en crédibilité et en légitimité devant le client. Ils doivent en un mot savoir manier le fragile matériau qu'est l'interaction. Il y a ici toute une expertise à dévoiler.

### **3.3.1. Tact, flatterie, flagornerie.**

Les vendeurs tentent d'emporter l'adhésion des clients en mettant en scène leur service : ils cherchent à montrer qu'ils sont dévoués à la résolution d'un problème dont ils connaissent très exactement la nature. Ils y parviennent en s'adressant au client avec une idée claire du problème qui se pose. L'observation du comportement du client sur le rayon permet précisément cela. Sébastien, par exemple, s'adresse à une cliente en lui indiquant qu'il connaît son besoin : elle est à la recherche d'un cadeau. Il l'a vu prendre entre ses mains des produits qui ne sont manifestement pas destinés à son usage personnel et, plutôt que de lui demander « puis-je vous aider », il lui dit « pour qui est le cadeau ? ». En sautant les étapes « obligées » (et exigées par les scripts de vente donnés par le magasin), il contourne les usages de la relation marchande classique, il « euphémise<sup>23</sup> » le rapport marchand en s'engageant dans une relation qui semble « personnelle ». Ici, le vendeur cherche à montrer qu'il a bien compris le problème avant même d'interroger son client. Selon Sébastien, le client apprécierait une telle attention et serait disposé à s'en remettre à ses conseils.

L'essentiel est aussi de se présenter devant le client avec une information inédite : donner des indications sur les tailles en réserve, sur les couleurs, sur les promotions accessibles à l'achat de cet article, etc. La légitimité du vendeur devant le client dépend, on l'a vu, de sa capacité d'apporter des informations inédites.

Pour s'assurer l'écoute des clients, les vendeurs peuvent aussi évaluer leur tour de taille sans leur demander explicitement. Ainsi, lorsqu'un démonstrateur de chez KKP voit un client s'emparer d'un jean présenté dans l'allée du rayon et entrer dans le stand, il se présente devant lui avec la taille qu'il juge adéquate. Pour certains vendeurs, un bon vendeur ne demande jamais la taille d'un client. Cela permet de « flatter » son client :

---

<sup>22</sup> SCHWARTZ Olivier, 1998, « *La notion de 'classes populaires'* », Habilitation à diriger des recherches en Sociologie, Université de Versailles, Saint Quentin en Yvelines : 102.

<sup>23</sup> GIRAUD Christophe, 2007 « Recevoir le touriste en ami, la mise en scène de l'accueil marchand en chambre d'hôtes », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 170 : 26.

« Un vendeur demande pas la taille.... Il la devine ! Mais parfois j'hésite entre deux tailles, et du coup je me débrouille pour la flatter [*il parle de la cliente*]. Et parfois j'hésite pas, je le fais exprès, si elle fait un 40 je lui dis vous faites un 36 ou un 38 pour la flatter tu vois » [*Charles, démonstrateur au Bazar de l'Opéra, 30 ans*]

« Moi, ce que je fais, c'est que si elle fait un 40, je dis 'vous faites 38-40' mais elle fait un 40. Par contre on a des clientes qui ont vieilli, et qui ont pris des kilos mais elles pensent qu'elles font toujours du 38 alors qu'elles font du 44. Bon là, on dit rien, on apporte le 44 sans rien dire. Et elles rentrent dedans, elles pensent que c'est du 38, mais on le dit pas ! Mais en plus les marques taillent pas toutes pareilles, faut bien les connaître parce que les clients, c'est pareil, ils aiment pas qu'on leur demande devant tout le monde 'vous faites quarante-quatre ?'. Ca, ils aiment pas, faut leur amener et ça doit leur aller du premier coup » [*Sylvie, vendeuse en boutique, 29 ans, BTS commerce*].

La flatterie est peut-être une des techniques les plus évidentes<sup>24</sup>. Pour convaincre le client que la marchandise lui convient, il faut flatter son ego et montrer qu'elle met en valeur sa personne (qu'elle est mince, qu'elle a un beau fessier, que sa coupe de cheveux tombe bien sur le col de la veste, etc.). Sylvie me dira ainsi, après la fin de l'entretien et une fois le dictaphone éteint, en évoquant avec sa patronne la visite dans l'après-midi d'une cliente « difficile »:

« Tu vois avec elle [*la cliente*] par exemple, ben faut être faux-cul, et c'est souvent hein » [*Sylvie*].

Par ailleurs, les vendeurs gagnent la confiance des clients en leur montrant que tout le service rendu par le vendeur est désintéressé. Le vendeur peut le rappeler directement ou le suggérer de manière détournée. C'est ce qui apparaît dans les notes de terrain suivantes :

Un client étranger vient me solliciter pour la veste en cuir pour femme à 429 euros. Je vois qu'il hésite et se plaint du prix. Je lui dis alors que c'est du cuir, ce à quoi il répond « bien sûr, je savais ». Je réalise alors que l'argument peut être offensant dans la mesure où à ce prix, le client connaît la qualité du produit. Je comprends alors que les arguments ne peuvent être sollicités dans n'importe quelles conditions. Cette maladresse me fragilise et je sollicite du regard Sébastien pour qu'il vienne trouver une solution. Il use alors des armes que lui donne le magasin: la « remise étranger » (10% de remise pour les clients étrangers) et la « détaxe », ce qui convainc l'acheteur. Il faut pour cela créer une connivence entre les deux: Sébastien invite le

---

<sup>24</sup> Voir à ce sujet les observations d'Henri Peretz : « Ainsi, lorsque cela paraît nécessaire à la conclusion de la transaction, il [le vendeur] s'efforce de corriger l'image que la cliente a d'elle-même en n'hésitant pas à interpréter avec elle tel ou tel aspect de son corps », PERETZ Henri, 1992, « Le vendeur, la vendeuse et leur cliente. Ethnographie du prêt-à-porter de luxe », *Revue française de sociologie*, 33, 1 : 66.

client à réclamer une carte d'escompte supposément réservée aux clients de certains hôtels (alors qu'elle est offerte à tous les clients pouvant justifier, par un passeport, la résidence dans un pays non européen) en disant qu'il a oublié cette carte dans son hôtel. Le mensonge les lie dans la transaction future, faisant de Sébastien un faux complice de l'acheteur [*Journal de terrain, 18 juin 2008*].

Sébastien se comporte avec le client comme un comploteur contre le magasin. Il l'invite à profiter d'une ristourne qu'il fait passer pour frauduleuse alors qu'elle est tout à fait légale. Il réussit à montrer au client qu'il ne cherche pas à « l'emboîter » (terme, on l'a vu, qui revient souvent dans les interactions « je ne cherche pas à vous emboîter »), mieux il lui fait croire qu'il « emboîte » le magasin pour le client. La confiance peut ainsi se gagner en donnant des « trucs » aux clients : en les invitant à patienter deux jours pour bénéficier d'une promotion, en conseillant un produit testé par le vendeur, etc. L'information ainsi dévoilée fabrique une complicité entre les interactants qui semble servir les ventes.

### **3.3.2. Souplesse langagière.**

A l'image d'autres métiers de service comme les facteurs<sup>25</sup>, la capacité de convaincre les clients est aussi fonction de la souplesse langagière que le vendeur peut faire valoir. Il s'agit d'une capacité de se mettre au niveau de son interlocuteur, de savoir ce que l'on peut se permettre par le langage, de voir jusqu'où l'on peut installer une proximité. Il s'agit aussi de connaître, en quelques secondes, le registre de langage le plus adéquat pour conduire la vente. Dans tous les cas, que ce soit en fabriquant une sorte de complicité par le tutoiement ou l'humour par exemple, ou au contraire en montrant une extrême déférence à l'égard de son interlocuteur, l'objectif est de construire une confiance dans l'interaction. Et la variété des clientèles (populaires / bourgeoises) oblige les vendeurs à une telle souplesse, ils doivent toujours être en mesure de s'adapter à leur interlocuteur afin de s'assurer leur vente. Pauline m'a ainsi raconté une situation où elle a été confrontée à un raté dans le déchiffrement de la situation :

« J'ai eu un problème récemment avec ça. En deux ans, c'est la première fois... mais c'était une fois virulente hein... La cliente elle m'a fusillée... Euh, elle était avec son petit fils qui doit avoir treize quatorze ans, je vouvoyais madame, et je dis tu à son petit-fils. Et au moment de l'encaissement elle me dit 'vous le connaissez depuis longtemps pour le tutoyer ?' ... J'ai fait 'euh ben non non mais ici on est à [*elle donne le nom de l'étage, du « concept » pour reprendre son terme*]' c'est quand-même la mode pour les quinze vingt-cinq ans, il y a quand même des DJ's'. Les mecs

---

<sup>25</sup> CARTIER Marie, 2003, Les facteurs et leurs tournées, un service public au quotidien, Paris, La Découverte : 222.

qui bossent avec moi ils s'habillent en rappeur. Elle me dit 'ah bon, c'est très étonnant'. C'était genre les enfants qui viennent en mocassins avec une jupe aux genoux... ceux qui vont à l'église le dimanche. Vraiment le bourgeois, tu sais les personnages du film *La vie est un long fleuve tranquille*. C'était elle en fait, avec son collier de perles... » [*Pauline, vendeuse maison, 29 ans, DEUG d'anglais*].

Face à la variété des conventions sociales, les vendeurs doivent s'adapter à leur interlocuteur. Cet impératif apparaît clairement dans leurs propos. Pauline indique ainsi qu'arbitrer entre tutoiement et vouvoiement, reconnaître le moment où l'on peut se permettre de tutoyer un client, constituent des petits savoir-faire qui peuvent emporter l'adhésion du client ou au contraire, l'abîmer. Ces petits riens sont peu liés au produit en tant que tel : la vente ne repose plus alors strictement sur les qualités techniques du produit mais sur celles, interactionnelles, du vendeur. Il existe donc une technicité indépendante de la seule connaissance que le vendeur peut avoir de ses produits.

Pierre Bourdieu montrait au sujet des agents immobiliers que les vendeurs se servaient de la variation des registres de langage comme d'une arme pour jouer la proximité avec le client<sup>26</sup>. Mais ces variations, dont j'ai déjà présenté les contours, tous les vendeurs ne sont pas pleinement en mesure de les réaliser complètement. Tous ne sont pas en mesure d'ajuster leur langage à celui de leurs clients. Je l'ai mesuré en observant Abdel. Il parvenait parfaitement à se montrer « sympa », comme il me le disait souvent, avec les clients jeunes ou d'origine manifestement populaire (qu'il déduisait de leur élocution). Il me racontait ses bonnes relations avec certains clients « où on rigole bien », « où ça se passe bien ». Mais je le voyais parfois à la dérive, sans qu'il ne s'en soit jamais plaint auprès de moi avec la clientèle plus fortunée. J'ai, par exemple, observé une sorte de décalage à l'occasion d'une vente en sa compagnie entre ce qu'attendait manifestement la cliente (disposant de tous les signes de richesse : coiffure, bijoux, vêtements, etc.) et ce que lui retournait Abdel. Arrivé peu après vingt ans en France d'Algérie, son élocution est parfois heurtée, il hésite sur certaines formules, fait quelques fautes de conjugaison, autant de petits faux pas que les sourcils de la cliente semblaient relever d'un haussement ou d'une virgule circonspecte. Plus généralement, les vendeurs d'origine populaire, qui ont arrêté leurs études tôt et qui font des fautes d'accord ou de concordance des temps, sont dans une situation fragile face à une clientèle aisée qui dispose, elle, d'une diction et d'une grammaire parfaite et qui semble parfois même la surjouer comme pour mieux relever les imperfections de ses interlocuteurs.

---

<sup>26</sup> BOURDIEU Pierre, 2000, *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Liber: 193. Voir également à ce sujet les travaux déjà cités de William Labov, LABOV William, 1976, *op. cit.*



A l'inverse, les diplômés de l'enseignement supérieur sont eux plus en mesure de jouer sur les registres de langue. Laurent, qui vend des livres, en joue parfois : il cherche souvent des formules ampoulées, comme pour gagner des points vis-à-vis de la clientèle.

On remarquera que ce n'est parfois pas la souplesse qui garantit l'adhésion du client mais au contraire la rigidité. William Foote Whyte remarquait que les serveuses qui parvenaient le mieux à asseoir leur autorité et à se faire entendre des clients étaient celles qui conduisaient l'interaction avec fermeté. Margot laisse entendre cette même idée : selon elle, les clients apprécient être dirigés. Lorsqu'ils sont pris en charge avec fermeté par la vendeuse, qu'elle ne laisse échapper aucun doute, le client serait à ses yeux assurément convaincu de son propos. Elle me l'explique en rapportant une anecdote où un client serait allé trop loin. Face à ce client, elle qualifie son propre comportement d' « autoritaire », terme que je lui demande de préciser :

« Il m'est arrivé un truc samedi dernier, c'était la première fois que ça m'arrivait. J'étais à cinq mètres d'un stand de bureau et là j'entends, je vais pas le faire parce que... (Elle imite un hurlement) 'y a un vendeur ?'. Il a hurlé, il a fait bouger tout le monde. Je me suis dit 'bon je vais y aller'. Parce que j'avais peur que ce soit quelqu'un d'autre qui y aille et que ça se passe mal et que ça monte tout de suite et tout. Donc j'y suis allé. C'était un type d'environ quarante-cinq ans, très bien et puis euh... je lui dis 'c'est vous qui avez appelé comme ça ?'. Il me dit 'ben oui parce que si je n'appelle pas, y a pas de vendeur'. Alors je lui dis 'monsieur je vais m'occuper de vous, vous voulez quoi ?'. 'Alors je veux tel fauteuil de bureau en vert pomme'. 'Ah... Ben on a pas'. 'Ah mais alors vous n'avez vraiment plus rien ici, il va falloir que j'aille au Miroir Doré ou Bazar de l'Opéra'. J'ai pas répondu. Je l'ai regardé mais je devais être alors euh... glaciale. Et le type, alors je ne sais pas si c'est que je n'étais pas une petite jeune, parce que c'était un type qui cherchait visiblement le conflit, c'est pour ça que j'ai dit aux autres 'n'y allez pas parce que euh... ça va partir'. Et j'avais l'impression que le type il attendait que ça. Alors je lui dis 'vous prenez autre chose monsieur ?'. 'Non'. J'ai vu qu'il était avec un jeune, qui regardait ses pieds tellement il était gêné. Et puis ils partent. Et de loin je le vois revenir. Je dis à mes collègues 'tu vas venir avec moi' parce que je voulais un témoin aussi au cas où il me titillerait. Et alors il dit 'finalement vous l'avez en noir celui-là ?'. 'Oui monsieur, vous le voulez ?'. Il est parti avec, il a pas moufté. Et la fille, la vendeuse qui était avec moi, elle me dit 'si j'avais entendu le cri et tout euh...'. Et je crois qu'il s'est trouvé emmerdé parce que c'est une vieille qui est venue, et il n'a pas la même attitude avec les vieux qu'avec les jeunes. Non mais c'est vrai hein !<sup>2</sup> Et que, j'étais hyper polie, mais glaciale pour lui faire comprendre que ce n'était pas une façon de faire quoi. J'ai pas dit 'non mais c'est quoi ça euh'.... Et là tu vois... Mais moi, généralement, ça ne m'arrive pas parce que je suis assez autoritaire dans ma façon de gérer le truc mais sympa en même temps. Donc euh...

*Autoritaire, c'est-à-dire ?*

Ben autoritaire dans le sens où c'est moi qui mène la vente. Je mène ma vente. Je mène les débats, j'écoute, j'écoute bien, je respecte les silences machin.» [*Margot, vendeuse maison aux Grandes Arcades, 57 ans, Brevet de « technicienne », vente*].

Je retrouve ce même impératif de fermeté dans les propos de Grégoire, vendeur dans un magasin de sport. Alors qu'il compare les ventes d'après le type de client (« cool » ou « sec »), il me fait part de ses techniques pour tenir dans l'interaction lorsque le client est « sec » :

« Quelqu'un qui est un peu plus sec, un peu plus... qui est plus en attente, qui est demandeur et qui pense que c'est un dû, qu'on doit vraiment le renseigner bien et qu'il a la priorité sur les autres ou quoi, ben là il faut être un peu plus dur. Et ça marche.

*Ca veut dire que concrètement tu fais quoi ?*

« Ben en gros, faut être ferme, [*il fait comme s'il s'adressait à un client*] 'c'est ce produit qu'il vous faut'. Faut pas montrer dix mille produits, t'en prends un et tu le détailles bien, faut pas se tromper sur la coupe » [*Grégoire, 28 ans, vendeur dans un magasin de sport, BTS conception de produits industriels*].

Pour William Foote Whyte, ce type de comportement favorise la création d'un sentiment de confiance chez le client : « il apparaît que cela donne aux clients un sentiment de sécurité lorsque la serveuse apparaît au bon moment et montre qu'elle sait comment faire son travail<sup>27</sup> ».

### **3.3.3. Un impératif : remplir l'interaction.**

Enfin, la capacité de convaincre passe par une capacité de « remplir » l'interaction. Cette dernière semble souffrir des silences, considérés comme autant de portes ouvertes aux hésitations des clients. Il faut donc pouvoir remplir l'interaction de remarques, de phrases, de gestes, de regards, de sourires afin de « rendre viable et pérenniser<sup>28</sup> » cette relation de service. « Avoir la tchatte » c'est cela : ne pas hésiter à aborder des clients, mais aussi savoir comment remplir l'interaction une fois le client approché.

A cet égard, j'ai travaillé avec un orfèvre : Sébastien sait trouver la bonne phrase, la bonne remarque pour toujours maintenir le client dans la vente. Ses remarques portent sur la vente en tant que telle (sur la transaction marchande en préparation) ou sur

---

<sup>27</sup> Traduit par mes soins depuis « it appears that it gives them a feeling of security when the waitress moves right in and shows that she knows how to handle her work », WHYTE Foote William, 1946, « When workers and customers meet » in William Foote Whyte (coord), *Industry and Society*, New York, McGraw-Hill Book Company, Inc: 133.

<sup>28</sup> LALLEMENT Michel, 2007, *op.cit.*, p 300.

d'autres dimensions « civiles » : les vacances, les enfants, etc. Il demande souvent aux clients leur origine géographique. Cette question est même systématique auprès des clients étrangers. Il entre en relation avec eux de manière tout à fait classique, en leur demandant s'ils ont besoin d'aide, en s'interrogeant sur le destinataire de l'article recherché (un cadeau ?), en leur faisant remarquer telle promotion, etc. Puis il leur demande « where do you come from ? », comme pour fonder la relation sur un autre registre, comme pour créer un précédent entre lui et ses clients. La conversation s'engage parfois sur la réponse apportée par le client : Sébastien leur demande s'ils connaissent tel groupe de rock qu'il sait venir du pays en question, s'ils ont vu tel film se déroulant dans le pays, etc. Son habileté tient en la capacité de passer d'un registre à un autre : la vente du produit, l'échange de civilités.

La « culture générale » est aussi vue comme une ressource pour jeter des ponts avec la clientèle « haut de gamme ». Plusieurs vendeurs indiquent, par des indices subtilement distillés dans l'interaction, leur connaissance de l'espace socio-culturel dans lequel évolue, selon eux, le client : un film, une personnalité identifiant un groupe social, tout peut servir à faire glisser la conversation et à installer une connivence entre le vendeur et le client. Guillaume, démonstrateur chez KKP, dit ainsi à une cliente qui cherche un cadeau pour son petit-fils qu'elle va voir en vacances dire : « vous allez sur la côte d'Azur ? ». Il tente de deviner sa destination en s'appuyant sur ce qu'il voit de la cliente. Cela rappelle l'image du vendeur de voiture qui, voyant un client s'approcher d'une voiture de luxe, s'approche de lui en lui disant « ah, monsieur s'y connaît » : il réussit à flatter le client, le persuader que cette voiture reflète son niveau social et qu'elle lui est nécessaire.

Les vendeurs nourrissent également l'interaction par des remarques sur les articles. Ils leur donnent une histoire, rappellent leur origine, leur nom, etc :

Un client sollicite Sébastien pour essayer un de ses manteaux, tenu au portant par un antivol. Sébastien prend la clé de l'antivol dans le tiroir, sous la caisse, et entame la vente. Il ne pose pas de question, il donne, sur le ton de l'affirmation, des indications au client. S'il ne pose pas de question, c'est qu'il sait que le client est déjà dans une posture d'achat avancée : il a accepté de solliciter le vendeur pour ôter l'antivol (qui empêche de sortir le manteau du cintre) et donc, tacitement, de se confier à lui. En déverrouillant l'antivol, Sébastien dit au client : « C'est une marque anglaise, Hurlevent. C'est une marque qui aime bien reprendre des vieilles formes et les retravailler en fait ». Il présente le manteau au client et ce dernier l'enfile. Le client fait plusieurs demi-tours devant le miroir. Sébastien le laisse se regarder, l'aide à ajuster les épaules. Il reprend : « c'est vraiment un très beau modèle ». Il laisse passer un silence, le client acquiesce, échange un regard avec Sébastien dans le miroir, esquisse un début de sourire puis repose ses yeux sur sa silhouette dans le miroir. Sébastien continue :

« comme je vous le disais, c'est une reprise d'un modèle entre le duffle-coat et le caban, c'est très confortable, et en plus on peut le porter classé ou décontracté ». Après quelques échanges sur la matière, sur les modalités de lavage, le client achète le manteau. Ici, Sébastien remplit verbalement l'interaction, mobilise le client dans la conversation en attendant ses approbations et surtout, se présente comme un technicien, expert de son produit [*Journal de terrain, 5 décembre 2008*].

L'essayage est le moment où l'interaction doit être le plus « remplie ». Les clients ne se contentent pas toujours du miroir dans la cabine, ils cherchent aussi le regard du vendeur. Lorsque ce n'est pas le cas, lorsque les clients ne sortent pas de la cabine, les vendeurs s'en approchent et demandent « comment ça va alors ? », comme pour inviter les clients à sortir et commencer la vente. Alors, les vendeurs doivent être en mesure de parler et de convaincre les clients. Les formules « comment c'est alors ? » ou « qu'est-ce que vous en pensez ? » ouvrent la voie à deux possibilités. Soit le client avoue sa satisfaction et le vendeur va dans son sens pour entériner un choix qui est déjà fait. Soit le client émet des réserves que le vendeur cherche à contrer en apportant des arguments ou en proposant un autre article considéré comme plus approprié. L'essentiel est, dans les deux cas, de ne pas laisser « mourir » l'interaction. Lorsque le client est satisfait, Sébastien n'hésite pas à dire que son produit « est pas mal du tout » « il vous va bien », « ah oui, avec un petit jean, ça tombe super bien », « vous pouvez même retrousser les manches, là comme ça », « c'est vraiment bien ça, ça marche beaucoup et avec un jean ou un bermuda c'est très joli ». S'il hésite, il cherche à répondre à ses inquiétudes : « le jean se fera » (ou au contraire, « il ne bougera pas »), « c'est la coupe qui est comme ça », « il vous va vraiment très bien », « vous voulez l'essayer en 42 ? ». Il donne aussi des indications sur le produit : « c'est du coton, de la laine, etc. », « le blouson imite la coupe des blousons de l'armée de l'air ».

Ici, Sébastien « a la tchatte » pour reprendre une formule des vendeurs : il sait quoi dire et à quel moment le dire. Il n'hésite pas à donner de lui-même et de son corps s'il le faut en se comparant au destinataire de la chemise que le client souhaite acheter : « il est plus grand que moi ? », « plus fort que moi ? », ajoutant parfois pour faire rire la cliente « je m'en doutais, c'est difficile de toute manière ». Il enfile même l'article si nécessaire.

La relation de vente repose sur différents registres sans qu'aucun ne prenne le dessus : technique, civique. Je mesure en observant Sébastien ce qui sépare un exercice en dilettante (le mien) du travail d'un exercice technique du travail (le sien). Voici ce que je consignais à ce sujet dans mon journal de terrain :

Je vends plusieurs « grosses pièces » (des pulls à 100 euros, un blouson en cuir, une veste). Sébastien est content. Je sais pourtant que je ne vends pas

réellement : je mesure la différence qu'il y a entre moi et lui. Lui vend alors que moi j'accompagne le client. Je ne sais pas, comme lui, rebondir et garder le contrôle avec le client. Je vais voir les clients mais me retrouve souvent dans une position délicate. Je me demande finalement quel est le service que je rends. Exemple : une cliente me demande « c'est comment pour l'entretien de la veste ? » Je réponds à côté, je n'en sais pas grand-chose en fait et la cliente vérifie elle-même sur l'étiquette. Je sonne faux finalement alors que Sébastien sait toujours comment alimenter l'interaction, même s'il découvre parfois l'article en même temps que le client [*Journal de terrain, 18 octobre 2008*].

Non seulement je « sonne faux », incapable de trouver la remarque adéquate, de la formuler au moment et sur le bon ton mais en plus, il me manque cette double capacité de remplir l'interaction et de « rebondir<sup>29</sup> » dans l'interaction. Autant de savoir-faire observé chez d'autres vendeurs du rayon.

---

<sup>29</sup> LICOPPE Christian, 2006, « La construction conversationnelle de l'activité commerciale. 'Rebondir' au téléphone pour placer des services », *Réseaux*, 135-136 : 125-159.

## CONCLUSION CHAPITRE 9

En somme, ces compétences relationnelles indispensables au travail font des vendeurs des experts de la relation. Ils sont experts d'un matériau fragile, capricieux, dense, sensible, vulnérable. Ils savent lire l'interaction, l'interpréter, influencer son cours. Ces compétences font de leur travail « un vrai métier » pour Antoine, responsable de vente aux Grandes Arcades qui, en acceptant l'entretien que je lui demande, se félicite de voir « enfin quelqu'un revaloriser un peu le métier de vendeur ». Son propos vise donc aussi cela, éveiller l'attention sur des techniques peu visibles afin mettre en valeur son travail. Il dévoile une vision normative du travail, conforme au statut de manager de vendeur dont il se réclame :

« Mais moi quand je suis sorti de l'école [*de commerce*], je pensais pas que c'était un métier. Je pensais que tout le monde pouvait le faire 'bonjour madame, au revoir madame'. Mais vendeur c'est un vrai métier. C'est un vrai métier avec des vraies techniques, des phrases clés, un respect du client. C'est un vrai métier, vendeur. C'est pas facile d'être un bon vendeur...il faut... Je veux dire si vous êtes avec un client, si vous êtes 'voilà madame, au revoir madame', c'est comme la pompe à essence, on met tout en libre-service. Un bon vendeur, c'est quelqu'un qui va rentrer un petit peu dans le... dans l'esprit du client, qui va percevoir ce qu'il veut, ce qu'il va pouvoir lui vendre... » [*Antoine, 30 ans, responsable de vente aux Grandes Arcades, école de commerce*].

Les vendeurs parviennent à exercer ce « vrai métier » grâce à un usage habile du langage, vecteur d'une large partie des signes échangés entre les interactants. Mais l'usage habile du langage ne suffit pas. Il faut respecter certaines « règles » langagières<sup>30</sup> qui peuvent être spécifiques à l'interaction de vente. Les vendeurs les plus dotés en capital linguistique et les plus « capables » de comprendre et de respecter ces règles, jouissent d'un confort de travail important. A l'inverse, ceux dont le rapport à l'oral et à la prise de parole est fragile s'exposent à des difficultés : ils s'exposent à des interactions délicates, peinent à construire leur légitimité. Ces vendeurs moins « habiles », comme Abdel, regardent souvent les scripts de vente donnés par le magasin avec moins de dérision que ceux qui peuvent, soit s'appuyer sur les techniques acquises lors d'une formation professionnelle, soit compter sur une langue nourrie par

---

<sup>30</sup> Anni Borzeix repère plusieurs types de règles : les « règles d'appropriation contextuelle ( une phrase correcte n'est pas nécessairement appropriée, pertinente, dicible), les règles conversationnelles (qui régissent les tours de parole, la séquentialité, la synchronisation), les règles de politesse, de civilité, appelées aussi rituelles. BORZEIX Anni, 1995, « La parole en sociologie du travail » in Josiane Boutet, *Paroles au travail*, Paris, L'Harmattan : 244.

l'expérience des études longues. Pour ces vendeurs dont les ressources langagières ne sont pas toujours favorables à la relation avec le client, les scripts de vente (les phrases et étapes clés permettant d' « explorer » la demande du client) sont des repères solides et rassurants. Il demeure que les hésitations et les fautes de langage que la clientèle manque rarement de relever (de manière discrète certes -un coup d'œil échangé entre le mari et la femme, un sourire mal effacé) nuisent parfois au travail des vendeurs.

Les compétences relationnelles analysées dans ce chapitre sont d'autant plus difficiles à acquérir qu'elles sont parfois contradictoires : il faut à la fois faire preuve de souplesse et de rigidité. Elles exigent une capacité d'adaptation importante, une capacité de lire l'interaction, d'en comprendre les rouages et d'ajuster au plus près son comportement selon ses besoins. La lecture de l'interaction ne fait jamais l'économie d'une interprétation de la qualité du client à partir de quelques indicateurs donnés plus haut : âge, sexe, origine sociale, classe sociale. Ainsi, on ne peut étudier ce qui se passe entre un client et un vendeur sans s'intéresser à ce que sont ces individus. Les propriétés sociales des participants à l'interaction ne cessent de façonner les relations entre les individus. L'observation participante oblige d'ailleurs à prendre en compte ces propriétés sociales dans l'analyse. Lorsque l'on fait l'expérience de la vente, on est pris dans ce jeu-là, on est pris dans des logiques qui dépassent très largement le seul enjeu de l'interaction de vente : les qualités sociales, les expériences passées, les aspirations, celles du client, tout cela façonne l'interaction jusqu'à en faire une boîte noire complexe, souvent réduite par les directions de magasins à des enjeux commerciaux. Dans ces relations de vente, les effets de telles propriétés sociales peuvent être neutralisés ou sublimés. Beaucoup d'interactions font fi des statuts sociaux, les participants ne semblant pas faire peser dans l'interaction les pesanteurs du monde social. D'autres les subliment. Les rôles joués par les appartenances sociales (de classes, de sexes, d'âges) se chevauchent sans qu'il ne soit parfois possible de distinguer leur influence de celles des statuts imposés par le cadre d'interaction (client roi, vendeur). Mais toujours, l'inégalité de statut entre client et vendeur se dresse comme une toile de fond où se jouent les interactions. La partition est souvent jouée avec délicatesse (le client faisant semblant de ne pas remarquer le dérapage du vendeur) et ouvre la voie à des situations appréciées des vendeurs. Mais elle est aussi parfois jouée avec brutalité.

C'est à cette brutalité que s'intéresse le chapitre suivant. On verra que ce qui s'apparente à une contrainte relationnelle peut être vu comme une condition de travail propre aux salariés en contact direct avec le public. Pour faire face à ces difficultés, pour les minimiser et s'assurer au contraire des expériences heureuses auprès de la clientèle, les vendeurs mobilisent un ensemble de savoir-faire détaillés ci-dessous.

# Chapitre 10

## La contrainte relationnelle au travail

« Pour beaucoup de métiers on peut définir la catégorie de ceux qui sont, pour ainsi dire, les consommateurs du travail ou des services produits par d'autres. Les membres de ces métiers mènent fréquemment contre ces consommateurs un combat permanent pour leur statut et pour leur dignité personnelle<sup>1</sup> ».

Ce chapitre analyse la contrainte exercée par le client sur le travail des vendeurs. Michel Gollac reconnaît à cette contrainte une capacité de nuisance comparable à celle d'autres contraintes physiques<sup>2</sup>. Elle est importante car, comme le chapitre précédent l'indique, une partie essentielle du rapport au travail des vendeurs se fabrique dans les interactions répétées avec la clientèle. Cette contrainte est le fruit d'une distribution inégale du pouvoir entre les clients et le personnel, permettant aux premiers de contraindre le second à des comportements spécifiques. Les traces de ce pouvoir sont multiples : contestation des connaissances du vendeur, exigences de service immédiat, petites brutalités, etc. Caractériser cette contrainte n'est pas aisée. Cela engage d'abord un arbitrage entre divers termes utilisés classiquement pour nommer ce type de situations, dont ceux de domination et de sujétion. La difficulté de l'usage du terme

---

<sup>1</sup> HUGHES C. Everett, 1996, *Le regard sociologique*, Paris, Editions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales : 83-84.

<sup>2</sup> Selon Michel Gollac, le travail émotionnel engagé par les salariés dans la production du service peut être vu comme un «facteur de risques psychosociaux », LALLEMENT Michel, MARRY Catherine, LORIOU Marx, MOLINIER Pascale, GOLLAC Michel, MARICHALAR Pascal, MARTIN Emmanuel, 2011, « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion », *Sociologie du travail*, 53, 3 : 23.



« domination » tient au débat qu'il nourrit<sup>3</sup>. Il n'est pas dans l'objectif de cette thèse de contribuer à ce débat. Aussi, je retiendrai le terme de « sujétion ». Il me semble justifié pour décrire ce qui s'apparente à des contraintes lourdes qui coûtent visiblement aux vendeurs et dont ils ne peuvent s'affranchir. Cette contrainte les place dans une situation inférieure vis-à-vis du client. Le pouvoir exercé ce dernier s'exprime de deux manières, dévoilant deux formes prises par la contrainte relationnelle.

Il s'exerce d'abord de manière directe : il y a entre le vendeur et le client un rapport hiérarchique incontestable, le second a les moyens de commander le premier (et le magasin le lui rappelle). La situation du magasin diffère du marché de centre-ville où, comme l'a montré Michèle de la Pradelle, tous les participants se comportent comme s'ils étaient « égaux ». Les participants effacent, dans cet espace précis, les appartenances sociales et fabriquent une sociabilité spécifique. L'auteur note que les marchands des foires cherchent à tout prix à masquer les enjeux financiers de leur affaire, comme pour neutraliser l'inégalité qui naît de l'échange marchand : ils font comme s'ils travaillaient pour le plaisir, comme s'ils ne dépendaient à aucun moment du client. Ils font fi des différences sociales, malmenant la dentiste du village comme le cantonnier. Ce cadre spécifique, contrairement à celui qui nous intéresse ici, donne bien moins de poids aux « appartenances sociales et leur hiérarchie ordinaire », et, de fait, expose bien moins les vendeurs/marchands à des relations sociales inconfortables<sup>4</sup>. Dans les magasins, les vendeurs font l'expérience des commandements des clients et doivent faire avec leurs exigences au nom des prescriptions du magasin.

Le pouvoir du client sur le vendeur s'exerce aussi de manière indirecte : les clients sont utilisés par le management pour mobiliser les salariés. Ils sont brandis comme une cause au nom de laquelle le travail doit être fait et bien fait, au nom de laquelle il faut consentir à certains efforts et accepter certaines contraintes<sup>5</sup>.

Dans le contexte du commerce, les vendeurs ne peuvent se permettre de contester ouvertement des situations qu'ils jugent avilissantes. Néanmoins, dans ce chapitre, je montrerai que les vendeurs ne font pas seulement l'expérience de la sujétion dans leur travail. Après avoir exposé les différentes formes de sujétion vécues par les vendeurs

---

<sup>3</sup> La difficulté tient, par exemple, à la question suivante : est-ce le sociologue qui interprète l'expérience de la contrainte comme une domination ou est-ce les enquêtés eux-mêmes qui disent souffrir d'une domination ? Voir à ce sujet le dossier consacré à la domination du, au et dans le travail de la revue *Actuel Marx* en 2011.

<sup>4</sup> LA PRADELLE Michèle, 1996, *op.cit*, p 283. Voir plus exactement le chapitre 13 « Tous à la même enseigne ».

<sup>5</sup> Une mobilisation décrite dans de nombreux travaux dont DURAND Jean Pierre, 2004, *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil : 148 ; 2004 ; MAUGERI Salvatore (dir.), 2006, *Au nom du client, management néo-libéral et dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan.

sur le rayon (I), je montrerai que ces derniers opposent à leurs clients de discrètes résistances à l'aide de compétences relationnelles « défensives », qui leur permettent de se maintenir dans l'interaction et qui rappellent d'autres stratégies observées chez les guichetiers de la Poste par exemple<sup>6</sup> (II). Ils développent ce que James Scott nomme un « texte caché », c'est-à-dire des « propos, des gestes et des pratiques qui confirment, contredisent ou infléchissent, hors de la scène, ce qui transparaît dans le public<sup>7</sup> ». Les vendeurs insistent sur le jeu joué, sur l'illusion donnée au client de sa toute puissance. Et ce n'est pas parce que cette résistance échappe parfois à la vue du client et de la hiérarchie qu'elle n'existe pas.

Si la prudence s'impose dans la caractérisation de cette contrainte (sujétion ou domination ?), c'est qu'une telle caractérisation doit aussi faire apparaître une ambivalence propre aux métiers subalternes des services. Ce qui apparaît en de nombreux points comme relevant de situations de domination au travail, est parfois valorisé par les travailleurs. L'observation participante offre l'occasion d'entrer dans cette ambivalence que les salariés eux-mêmes ont parfois des difficultés à exposer. On la découvre dans le choix des mots utilisés pour décrire une situation au moment où elle se déroule, dans les expressions affichées au moment de « produire » le service devant le client (par les sourires, le relâchement ou au contraire le durcissement des traits du visage, etc.). On la découvre aussi dans les entretiens réalisés avec ces personnes observées. Entre la manière de présenter son travail « formellement » au cours d'un entretien, et la manière de l'exercer concrètement, il y a parfois des écarts, voire des contradictions<sup>8</sup>. Et ces différences mettent en lumière l'ambivalence éprouvée par les vendeurs devant leur activité.

Cette ambivalence d'un travail qui produit à la fois des situations où les salariés s'estiment mis au service d'un tiers (et donc exposés à une sujétion) et d'autres où ils estiment rendre service à un tiers<sup>9</sup>, est bien connue des sociologues. L'appréciation de la situation par les salariés varie d'un pôle de l'alternative à un autre selon leurs attentes et la manière dont ils se positionnent par rapport à leur travail, selon leurs trajectoires, leur origine sociale, leur sexe, selon les attentes des clients. Certains vendeurs qualifient une situation de servile lorsque d'autres n'y voient pas de problème. Mathias, par exemple, qualifie de servile le comportement d'un de ses collègues démonstrateurs, en CDD, qui

---

<sup>6</sup> JEANTET Aurélie, 2003, *op.cit.* Voir également, au sujet de ce type de résistances, LALLEMENT Michel, 2007, *Le travail une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard : 294.

<sup>7</sup> SCOTT James, 2008, *La domination et les arts de la résistance*, Fragments du discours subalterne, Paris, Editions Amsterdam : 19.

<sup>8</sup> Pierre Fournier remarque un « décalage entre ce que les gens font et l'image qu'ils souhaitent donner de ce qu'ils font en certaines circonstances – quand ils pensent que s'y joue un jugement porté sur eux », FOURNIER PIERRE, 1996, « Deux regards sur le travail ouvrier », *op.cit.*, p 85.

<sup>9</sup> Distinction relevée par Aurélie Jeantet, JEANTET Aurélie, 2003, *op.cit.*

accompagne systématiquement ses clients vers l'espace réservé à l'emballage des cadeaux, situé à une vingtaine de mètres du rayon où il travaille : « *il est un peu bête non ? Il fait le toutou... Je ferais jamais ça moi. Je leur dis [aux clients] 'vous avez les miss [les employées intérimaires chargées de l'emballage des articles pour les clients] qui sont là pour vous accueillir. Faut pas se laisser avoir par les clients* ». Mathias voit ce comportement comme un abandon devant le pouvoir du client. Lorsque, au cours d'une conversation avec le démonstrateur incriminé, je lui fais remarquer qu'il accompagne tous ses clients, ce dernier estime ce comportement « normal ». De telles variations s'observent aussi chez un même individu : un vendeur peut se plaindre d'une situation puis apprécier quelques heures plus tard une situation similaire. Une certitude naît de ce constat : pour restituer ces situations, il faut en passer par la nuance ethnographique et il faut accepter les ambivalences, les contradictions parce qu'elles sont exprimées par les individus eux-mêmes. La notion qui me semble restituer au plus près cette complexité du travail avec le client (alternant brutalités, résistances, satisfactions, relations de pairs ou relations de pouvoir, etc.) est celle de « drame social du travail » utilisée par Everett Hughes. Il justifie son usage ainsi : « je voudrais proposer comme axiome de départ que tout travail implique une sorte de matrice sociale. Tout travail est effectué dans un environnement social, les gens effectuent certes des tâches techniques, mais ils sont également en interaction les uns avec les autres. Ils se conforment à des règles. Si l'on veut comprendre tel ou tel travail, il faut d'abord comprendre le rôle des différentes personnes qui y sont impliquées<sup>10</sup> ». Parce que ces travaux, comme la vente, sont inscrits dans une « matrice sociale » (dont j'ai tenté de faire le portrait par ailleurs), les « rôles » évoqués par Hughes ne sauraient se cantonner aux seuls rôles tenus dans l'interaction de vendeur et de client. Ces « rôles » institutionnels ne sont que des supports sur lesquels viennent s'inscrire les autres rôles et statuts sociaux occupés par les individus qui se rencontrent à l'occasion de la vente. Le vendeur n'est pas qu'un « professionnel » et le client qu'un « usager ». En cela, l'interaction de vente est bien un « drame » où ce sont les logiques sociales dans leur ensemble qui servent de scripts aux acteurs, et pas seulement les scripts fournis par le magasin au « consommateur » et à son « personnel ». Et dans le magasin étudié, magasin prestigieux, luxueux et bastion historique de la bourgeoisie parisienne, ces

---

<sup>10</sup> L'expression « drame social » permet à Everett Hughes de montrer tous les enjeux sous-jacents à tout travail. Il note que l'intensité de ce drame est plus ou moins forte selon le type de matériau travaillé par le travailleur. Selon Hughes, si même le berger en estive évolue lui aussi dans un « drame social », le drame se complique lorsque le matériau travaillé est humain : de nouvelles questions se posent comme les définitions concurrentes données par les participants à la situation au service à réaliser (qualité du service, singularité du moment pour l'usager contre routine pour le professionnel, etc). HUGHES C. Everett, 1996, « Le drame social du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 115 : 95.

logiques sociales sont comme redoublées : ici, dans ces interactions sociales, les clients peuvent faire étalage de leurs privilèges parfois tenus en discrétion dans d'autres situations, ici les hiérarchies sociales sont utilisées à des fins commerciales et donc érigées au centre de l'échange marchand.

L'objectif de ce huitième chapitre est d'exposer les effets de cette contrainte relationnelle. Il présente d'abord ses formes (I) puis les petites résistances que les salariés leur opposent (II). Il prend aussi le parti de respecter la complexité de ces situations en rappelant que sujétion et valorisation de soi alternent au quotidien. Ce cabotage des vendeurs au quotidien, entre gloire et déboire, s'observe particulièrement lors des interactions avec la clientèle touristique (III).

## I. SOUS LE FEU DES « PETITES BRUTALITÉS » DE LA CLIENTÈLE<sup>11</sup>.

Quelles formes prend la contrainte relationnelle ? Quelles formes prennent les « petites brutalités » exercées par la clientèle ? Le terme de brutalité vient rappeler que le travail dans les services est loin d'être un « long fleuve tranquille ». Certes, la relation de service offre aux vendeurs les moyens d'une sorte d'épanouissement relationnel. Elle ouvre des espaces apaisés, réconciliés, des relations fondées sur ce que toute une littérature des années 1990 nomme la « co-production<sup>12</sup> » : la production partagée d'un service. Beaucoup d'interactions consistent en la rencontre du vendeur avec un client considéré comme idéal : un client qui coopère, qui pèse peu sur la charge de travail du personnel tout en permettant à ce dernier de mener à bien sa mission<sup>13</sup>. Mais le terme co-production pêche par irénisme : il laisse croire que l'interaction repose sur une égalité des participants.

Les interactions auxquelles j'ai pris part et que j'ai observées étaient rarement ouvertement violentes. La plupart des vendeurs estiment même rares de telles interactions violentes : peut-être ont-ils un ou deux exemples à me fournir (un crachat, une insulte), mais ceux-ci ne reflètent pas leur quotidien. Finalement, le coup d'éclat, le grand combat du vendeur contre le comportement inacceptable du client est plutôt rare. Il est rare car les brutalités sont disséminées dans les interactions : elles sont discrètes, diffuses mais redondantes. Elles ne se fondent pas sur une conflictualité ouverte et visible (par des éclats de voix, l'usage de certains termes et gestes) car dans l'univers feutré des relations marchandes, la conflictualité est masquée.

Les brutalités sont « petites » car elles sont fondues dans le quotidien et car elles échappent parfois aux clients qui les provoquent : rompus à un comportement habituel dans les magasins qui n'appelle plus de réflexion, ils ne voient pas « où est le problème ». C'est donc dans la durée que l'on mesure ces incivilités. Il peut s'agir d'incivilités involontaires ou volontaires, d'un manque de courtoisie maladroit ou

---

<sup>11</sup> Les propos qui suivent reprennent certaines des analyses développées dans un article du numéro 86 de la revue *Sociétés Contemporaines* en juin 2012, BARBIER Pascal, 2012, «Contrainte relationnelle et résistance au travail: les vendeurs des grands magasins», *Sociétés Contemporaines*, 86: 31-57.

<sup>12</sup> Voir par exemple les travaux de socio-économie de la relation de service, DE BANDT Jacques, GADREY Jean (dir.), 1994, *Relations de service, Marchés de service*, Paris, CNRS Editions.

<sup>13</sup> AVRIL Christelle, CARTIER Marie, SERRE Delphine, 2010, *Enquêter sur le travail*, Paris, La Découverte : 63.

délibéré, d'une négligence malheureuse, d'une incompréhension entre cultures différentes, etc. Elles sont insignifiantes pour certains clients qui ne voient plus toujours l'intérêt d'utiliser des formules de politesse sitôt que l'on a dit bonjour à la première personne croisée dans le magasin. Il s'agit de bonjours non retournés, de regards interrogeant le vendeur de bas en haut, de remises en cause discrètes, de reproches adressés à la mauvaise personne, de reproches injustifiés, etc. Certaines petites brutalités relèvent de l'étourderie, d'autres sont à ranger du côté de la provocation et de la revendication d'un « bon droit » : celui du « client roi ». J'expose ci-dessous le type de situations qui nourrissent du ressentiment chez les vendeurs et que ces derniers reconnaissent explicitement comme pénibles.

## **1.1. LES FORMES DE LA CONTRAINTE RELATIONNELLE**

Je présente ici cinq types de situations identifiées par les vendeurs comme des petites brutalités : le non-respect d'un « b.a.ba » relationnel (assimilé à une incivilité gratuite<sup>14</sup>), une assimilation du vendeur à une chose ou un animal domestique, la remise en cause des savoir-faire du vendeur, la mise en question de la qualité des produits vendus, la mise en responsabilité du vendeur par le client pour des motifs qui lui échappent.

### **1.1.1. Le « b.a.ba » de politesse : un « minimum ».**

Les petites brutalités prennent d'abord la forme d'un non-respect des « signes de déférence<sup>15</sup> » ou de ce que certains vendeurs nomment « SMIC politesse » ou « b.a.ba » de politesse. Il s'agit de bonjours non rendus, ou rendus à demi. Les vendeurs se plaignent ainsi d'un manque de considération de la clientèle qui ne prend pas toujours la peine de retourner les politesses des vendeurs. Ils reconnaissent que ces non réponses des clients viennent souvent d'une crainte de leur part de se voir happer dans une relation où ils se verraient contraints à l'achat. Tout en sachant que le cadre du magasin autorise les clients à ce type d'écarts, la majorité des vendeurs rencontrés continuent de les voir comme des entorses à une norme de politesse générale, mal établie mais présentée comme du « savoir vivre » ou « de l'éducation », reflétant une forme de mépris. Ce qu'ils attendent, c'est une symétrie dans la relation, une plus grande

---

<sup>14</sup> LEGERON Patrick, 2003, *Le stress au travail*, Paris, Odile Jacob : 83.

<sup>15</sup> GOFFMAN Erving, 1968, *op.cit.*, p 167.

« réciprocité<sup>16</sup> ». Lorsque ce b.a.ba est respecté, les vendeurs disent souhaiter en « faire un peu plus » pour le client, comme si la courtoisie appelait la courtoisie.

Pour Pauline et Mourad, ce b.a.ba est un préalable à l'interaction :

« Mon métier c'est quoi ? C'est de répondre aux attentes du client, alors peu importe son attente tu vois... qu'il veuille acheter un jean ou aller aux toilettes... Mais la limite c'est bonjour merci. C'est pas grand-chose hein... » [*Pauline, 29 ans, vendeuse au Bazar de l'Opéra, DEUG d'anglais*].

« Oui. On dit souvent que le client est roi, qu'il fait ce qu'il veut, moi je suis pas d'accord quoi, à partir du moment où il y a un respect qui s'installe, c'est tout ce qu'on demande quoi » [*Mourad, démonstrateur au Bazar de l'Opéra, 27 ans, DEUG de STAPS*].

La formule de Mourad « c'est tout ce que l'on demande », témoigne de cette idée que puisqu'il est si facile d'être courtois, alors ceux qui ne le sont pas, manifestent volontairement une « agressivité inutile ». Geoffroy regrette également ce manque de courtoisie lorsqu'il se plaint auprès de moi d'une cliente peu polie (elle ne lui dit pas bonjour et lui demande directement où sont les toilettes avant de s'en aller sans un mot une fois l'information obtenue). Il me dit « putain, c'est ce qu'on apprend à des mômes de six ans ». Cette attente est commune à l'ensemble des vendeurs, comme les propos d'Adrien, vendeur dans un magasin spécialisé dans le sport, et ceux de Jonathan, responsable dans un magasin de bricolage l'indiquent :

« Si le mec il arrive sur le rayon et qu'il te dit 'je peux avoir', tu lui dis 'bonjour', déjà. [*Il imite un client*] 'Ah oui, excusez-moi, bonjour'. C'est pas compliqué, c'est le b.a.ba. C'est ce que j'apprends à mes enfants. Moi mon gars [*fil*] le matin s'il ne dit pas bonjour à sa maîtresse le matin, il ira au fond de la classe tant qu'il aura pas dit bonjour. Quand tu rentres dans un magasin tu dis bonjour. Moi quand les gens viennent, je dis bonjour, c'est une marque de respect. C'est le minimum, même si après le client il est super chiant, il peut... il est hyper pointu sur ce qu'il veut, tu sais que tu vas galérer pour trouver le bon produit, après c'est pas grave parce qu'il t'a dit bonjour » [*Adrien, 31 ans, vendeur dans un magasin de sport, Baccalauréat professionnel « commercialisation et service »*].

Derrière cette plainte, il y a, semble-t-il, le regret de voir des formules de courtoisie courantes, oubliées dans le cadre de la relation vendeur / client. Il semble, en un mot, se plaindre du comportement « gratuit » du client (infantilisé dans son propos). Certains vendeurs estiment que le client ne « prend pas de pincettes », « ne fait pas d'efforts » et est « inutilement agressif ». Parce que ces formules de courtoisie ne sont pas

---

<sup>16</sup> A l'image des agents de la RATP observés par Sophie Beauquier, BEAUQUIER Sophie, 2005, *op.cit.*, p 109.

considérées en d'autres situations comme des « efforts », ces « oublis » sont assimilés à des actes gratuits. Si ces actes semblent gratuits aux yeux des vendeurs, c'est peut-être qu'ils ne coûtent rien aux clients qui les produisent (profitant de la légitimité délivrée par leur statut), alors qu'ils nourrissent un ressentiment chez le vendeur. Cette gratuité de l'affront apparaît dans les propos de Jonathan. Ce dernier peine à comprendre des comportements qui abîment sa dignité.

« L'autre jour y a un client qui est venu voir un collègue. Il l'a demandé. [*Il imite le client*] 'Oui l'autre jour je vous ai eu, je vous ai demandé un truc et vous m'avez dit que vous ne l'aviez pas'. Mon collègue lui dit 'oui je ne l'avais pas' et le client lui dit 'ben je suis allé à Saint-Balan et ils m'ont proposé un autre truc un peu similaire et vous auriez dû me le proposer' alors mon collègue 'oui c'est vrai je n'y ai pas pensé'. Il a avoué, il a pas menti non plus. [*Il imite le client*] 'Ben vous voyez hein, vous êtes un mauvais vendeur'. Donc le gars il est venu au magasin sans rien acheter mais juste pour lui dire ça. Mon collègue, du coup, il lui dit 'oui et bien très bien monsieur, bonne journée au revoir', tu vois, normal, il a pas envie de se faire baiser. C'est normal, c'est un être humain, les gens croient toujours qu'on est pffuit... [*il siffle en faisant un signe de la main, semblant dire 'peu de chose'*]. Et voilà, il [*le vendeur*] s'en va dans le bureau. Et le client c'est un vieux, un con, parce que des cons y en a ! Il lui dit 'je vais aller voir le patron'. 'Ben allez y'. Donc il [*le client*] y va et puis la patronne elle vient dans le bureau : 'oui Frédéric [*le vendeur en cause*] euh, le monsieur... c'est que vous n'y avez pas pensé ?' [*à lui proposer un article similaire*]. [*Frédéric*] 'Ben non, c'est vrai j'ai pas pensé à lui dire'. [*La « patronne »*] 'Ben oui, faudrait peut-être venir s'excuser'. Enfin, comment elle a dit ça ? [*Jonathan imite sa patronne*] 'Oui, bon, dans ce cas-là, on oublie mais vous pourriez peut-être éventuellement vous excuser'. [*Il change de voix et imite son collègue, Frédéric*] 'M'excuser ? Je vais plutôt lui foutre mon pain dans la gueule'. Il est monté hein ! Mais le mec, il est calme normalement, il ne s'énerve jamais. Et là euh... première fois que je le voyais monter. Mais il en avait plein le cul. Il m'a dit 'le mec il est venu pour me dire en gros t'es nul t'as rien à faire là'. Il [*Frédéric*] a dit 'm'excuser ? Certainement pas. Surtout s'excuser pour quoi ? » [*Jonathan, responsable de rayon dans un magasin de bricolage*].

Ce type de conflit impliquant l'encadrement est peu fréquent au Bazar de l'Opéra. Certains clients « spécialistes » sont néanmoins connus pour leur agressivité. Il est d'usage, sur le rayon, de considérer qu'ils provoquent intentionnellement des conflits afin de recevoir des « chèques cadeaux » d'indemnisation de la part du service clientèle. Mais les types d'échanges verbaux insatisfaisants aux yeux des vendeurs les plus fréquents prennent des formes plus euphémisées. Il peut s'agir de négligences de clients qui ne s'engagent qu'à moitié dans l'interaction : le client répond au bonjour du vendeur mais sans chercher de contact visuel. Il s'engage à demi dans l'interaction en se gardant une porte de sortie. Cette situation est courante alors que, on l'a vu, les vendeurs



cherchent souvent à attendre d'être en contact visuel avec le client pour proposer leurs services.

Certains vendeurs tentent de faire respecter ce b.a.ba mais les armes dont ils disposent sont fragiles : leurs possibilités sont limitées par le cadre marchand du travail. Ici, on ne peut pas « tout » se permettre pour sauver sa dignité si on l'estime égratignée. On le verra, ils y parviennent tout de même par divers moyens.

### **1.1.2. L'impression d'être réduit à une chose ou à un animal domestique.**

Dans leurs relations avec les clients, les vendeurs se sentent aussi parfois réduits à une « chose » ou un animal domestique (du « bétail », « un chien »). Dans ces échanges, les vendeurs ont l'impression de laisser une partie d'eux-mêmes, une partie qui se verrait chosifiée par le comportement du client. Cette chosification est courante autour des situations d'encaissement. Les caissières et les vendeurs ne cessent de se plaindre des remarques malhabiles des clients : « vous êtes une caisse ? », « vous êtes une grande caisse ? » « vous êtes ouverte ? », etc. Le client assimile la personne à l'objet (à la machine, comme le remarque Philippe Alonzo au sujet des caissières des hypermarchés<sup>17</sup>), réduisant à néant toute la dimension relationnelle propre à la relation de vente que les vendeurs valorisent. Il n'y a plus rien de « relationnel » dans ces remarques aux yeux des vendeurs, il ne reste que la « chose ».

Les vendeurs jugent pénibles d'être sollicités d'une tape sur l'épaule, d'un claquement de doigt ou d'une voix forte.

« Ah oui oui, je sais y a des clients méchants, ya des clients qui t'humilient limite... qui te prennent vraiment pour du bétail... » [*Pauline, 29 ans, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra, DEUG d'anglais*].

« A Toulon avec la clientèle jeune... C'était du style ils essayent quelque chose, ils le jettent par terre devant toi... tu vois. A la limite, il me prend pour un chien quoi... donc euh » [*Grégory, 29 ans, vendeur maison au Bazar de l'Opéra, BTS vente*].

Laurent, vendeur au rayon livres, se plaint aussi d'être assimilé à une chose par certains comportements de la clientèle. Il se plaint plus particulièrement des clients qui lui tendent, sans d'autres formalités ou civilités, un bout de papier où est noté le livre qu'ils recherchent. Pour lui, cette pratique réduit le vendeur à une machine dans laquelle

---

<sup>17</sup> ALONZO, 1996, *Femmes employées, la construction sociale sexuée du salariat*, Paris, L'Harmattan : 113.

on insère un ticket donnant droit à un livre. Dans cette interaction réduite à une demande manuscrite, Laurent ne retrouve rien du « relationnel » qu'il recherche au travail. Les vendeurs se plaignent lorsque les clients ne les prennent pas en considération, lorsqu'ils les réduisent à une « non-personne<sup>18</sup> » (celle dont la présence est à peine reconnue, auprès de laquelle on peut garder ses écouteurs ou poursuivre sa conversation téléphonique).

### 1.1.3. Les critiques de la marchandise.

Ces indécidables peuvent être médiées par la marchandise. Philippe Alonzo rappelle ainsi que les personnels en contact avec la clientèle considèrent souvent les comportements des clients vis-à-vis de la marchandise<sup>19</sup> comme le témoin des jugements que ces clients portent sur eux. C'est également le cas des vendeurs, comme l'indiquent les deux situations rapportées ci-dessous :

Sébastien et Geoffroy me rapportent une situation vécue la veille. Sébastien me dit « j'ai une chinoise qui est venue me voir avec la veste noire là. Elle l'a achetée la veille donc je comprends pas pourquoi elle en veut pas quoi. Mais bon, elle me dit que c'est dû à la doublure qui est un peu trop épaisse à un endroit. Moi cool, tu sais, je prends le temps de lui expliquer. C'est plus épais parce que près de la couture ça doit être plus solide. Je prends le temps tu vois. Mais ça suffit pas, alors elle me dit que c'est le dos qui creuse. C'est moche. Ça me fait chier là tu vois... Parce que des rendus on en fait des tonnes, on est habitué. Mais là elle me dit que je vends de la merde, alors ça m'énerve. Elle enchaîne en plus... Alors je pète les plombs. Je lui dis 'ah ok vous voulez me la rendre, mais regardez y a des gros plis, comment je vends ça moi ?' Mais bon je lui ai fait à la fin mais... elle m'a vraiment énervée » [*Journal de terrain, 2 octobre 2008*].

« Elle [*une cliente*] vient, déjà elle se présente devant moi avec lunettes de soleil, soit, à la rigueur... Elle ne me dit pas bonjour et elle me demande un modèle de bretelles. Donc moi, je lui dis 'bonjour madame, oui on a un modèle de bretelles qui est exposé ici' et d'emblée elle me dit 'non mais c'est de la merde ça'. Je lui dis 'pardon ?'. [*Il imite la cliente*] 'Non mais c'est de la merde ça, c'est pas ça que je cherche, j'en ai vu chez Sample'. Alors je lui dis 'ben écoutez madame si vous en avez vu chez Sample, allez chez Sample quoi, moi, c'est tout ce que j'ai à vous proposer'. [*La cliente, à nouveau*] 'Non mais c'est vraiment de la merde, qu'est-ce que c'est ça ? C'est pas une bretelle'. Elle commence à dénigrer la marque pour laquelle je travaille et mon travail dans... Du coup je lui fais comprendre que ça ne se faisait pas ce qu'elle faisait, qu'elle pourrait se tenir et que c'était quand même la marque pour laquelle je travaillais, ça se faisait pas. Donc là c'était

<sup>18</sup> GOFFMAN Erving, 1973, *op.cit.*, p 146.

<sup>19</sup> En l'occurrence Alonzo évoque la manière dont les clients déposent les articles sur le tapis roulant de la caisse, ALONZO Philippe, 1998, *op.cit.*

le gros scandale. Pour qui je me prends euh... je n'étais qu'un vendeur, je n'avais pas fait d'études euh... Enfin là, tout sort tout quoi parce que pour les gens on est vendeur donc on n'a pas fait d'études.

*Elle te le sort devant du monde ?*

Ouais y avait du monde.... Pour rien te cacher je me suis un peu emporté. Ben ouais parce que du coup les lunettes c'était moyen, pas de bonjour... Enfin j'étais une merde quoi. Enfin moi je l'ai pris comme ça. Donc du coup je l'ai envoyée balader, elle est partie se plaindre à des responsables [*de vente et de rayon*], mes responsables sont venus me voir. Et là où j'ai halluciné c'est que mes responsables se sont même pas mis de mon côté, ils m'ont pas défendu quoi. Alors que j'étais dans mes droits, bon on doit toujours rester maître de ses émotions et tout mais là elle avait poussé le bouchon quoi. Et donc la responsable qui n'était pas de mon secteur en plus... m'a convoqué... face à face avec la cliente, donc j'ai dû m'expliquer, lui faire comprendre que l'attitude qu'elle avait pu avoir à mon égard était euh, pas correcte et euh... La responsable n'a même pas relevé... Elle a dit que la cliente était là, qu'il fallait la satisfaire. Donc résultat des courses, la cliente, elle est montée à la relation clientèle, on lui a donné des chèques cadeaux. Je sais pas, mais au niveau du management moi, je suis passé par plusieurs boutiques et plusieurs responsables et dès qu'il y avait un conflit, même si le vendeur ou autre avait un peu tort, devant le client ils ne nous descendaient jamais, ça se faisait en tête à tête par la suite mais devant le client euh.... C'est la politique du Bazar et là tu te dis que le client est vraiment roi...» [*Mourad, 27 ans, démonstrateur, DEUG de STAPS*].

Les agressions subies par les vendeurs ne sont pas toutes directes. La marchandise est aussi un vecteur d'agacement. Les vendeurs s'identifient à leur produit en cas d'attaque, même s'ils ne sont pas toujours convaincus de la qualité de leur marchandise. De fait, les vendeurs ne sont souvent pour rien dans la qualité des produits, ils ne font que se voir confier une marchandise. Mais les critiques adressées à l'égard de cette marchandise sont vues comme des attaques personnelles.

#### **1.1.4. La remise en cause des savoirs et du savoir-faire du vendeur par le client.**

Comme la plupart des bénéficiaires des services, je l'ai déjà indiqué, les clients ont leur mot à dire sur la fabrique du service. Même si leur contribution prend souvent la forme d'une « co-production », elle se présente aussi souvent comme une « intervention<sup>20</sup> ». De nombreux travaux interactionnistes ont analysé cette intervention et les coûts qu'elle occasionne sur le rapport au travail des salariés. Les travaux de Becker et Goffman montrent que les clients ou usagers des services ne font pas que

---

<sup>20</sup> TESTENOIRE Armelle, 2007, *op.cit.*, p 146.

recevoir le service. Ils s'engagent dans la relation avec le professionnel, munis de représentations et d'attentes qui structurent la relation et le travail du professionnel. Les enseignants<sup>21</sup>, les pianistes de jazz<sup>22</sup> ou les concierges<sup>23</sup> doivent faire avec cette intervention. Les professions « prestigieuses » ne sont pas plus protégées face à cette interférence : les avocats<sup>24</sup> ou les médecins<sup>25</sup> doivent de plus en plus tenir compte des exigences de leurs clients et de normes de service fabriquées en dehors de leur groupe professionnel<sup>26</sup>. Les vendeurs sont continuellement soumis à ce regard du client qui vient juger et décider de la qualité du travail. Ce jugement du client et ses effets sur le travail sont d'autant plus importants que les éléments définissant ce qu'est un « service de qualité » varient selon les propriétés sociales des clients. Le client a donc « toujours son mot à dire » me dira un vendeur intérimaire. La nature du service que le vendeur doit rendre est discutée et remise en jeu à chaque interaction. Ces incertitudes ne font que renforcer les quiproquos qui peuvent naître dans l'interaction entre le client et son vendeur.

Pour les vendeurs, cette intervention prend deux formes : une intervention dans la production « matérielle » du service (c'est-à-dire une tendance à indiquer aux vendeurs comment le travail doit être fait), une intervention dans la production « immatérielle »<sup>27</sup>, par des remarques des clients venant parfois remettre en cause la légitimité que les vendeurs cherchent à faire valoir dans l'interaction.

La remise en cause de la capacité du vendeur à faire son travail peut porter sur les côtés de la vente. Ce sont des petits gestes, ou formules bien connues des caissières. Les clients exigent que le personnel des caisses accélère ou lui indiquent comment faire son travail. Abdel, par exemple, s'est vu indiquer par une cliente l'endroit où passer la carte de paiement pour finaliser l'encaissement :

Abdel travaille sur la caisse du stand. Je suis à ses côtés comme vendeur maison et l'aide lorsque les clients sont nombreux. Une cliente s'approche, elle patiente depuis trois minutes, le temps que deux clients règlent leurs achats. Elle est manifestement pressée : sa carte est déjà sortie et elle se

---

<sup>21</sup> BECKER S. Howard, 1952, "Social-class variations in the teacher pupil relationship", *Journal of Educational Sociology*, 25: 451-466.

<sup>22</sup> BECKER S. Howard, 1951, "The professional dance musician and his audience", *American Journal of Sociology*, 57, 2: 136-144.

<sup>23</sup> GOLD L. Raymond, 1964, "In the basement, the apartment building janitor", in Peter L. Berger (dir.) *The human shape of work, studies in the sociology of occupations*, New York, The Macmillan Company: 1-49.

<sup>24</sup> MILBURN Philip, 2002, « La compétence relationnelle : maîtrise de l'interaction et légitimité professionnelle », *Revue Française de Sociologie*, 43, 1 : 47-72.

<sup>25</sup> MOUGEL Sarra, 2009, *Au chevet de l'enfant malade : parents professionnels*, Paris, Armand Colin.

<sup>26</sup> Voir à ce sujet BOUSSARD Valérie, DEMAZIERE Didier, MILBURN Philip (dir.), 2010, *L'injonction au professionnalisme, analyses d'une dynamique plurielle*, Rennes, PUR.

<sup>27</sup> La distinction matérielle/immatérielle a pour seul but d'éclairer la description.

plaint du temps perdu dans le magasin à son interlocuteur au téléphone. Elle présente à Abdel son article, un pull acheté sur un stand voisin. Abdel le scanne, le plie et prépare un sac pour le rendre à la cliente. Celle-ci propose sa carte de paiement. Abdel presse la touche « carte » sur sa caisse et laisse à la cliente le soin de l'introduire dans le boîtier de paiement. Elle le fait, trop rapidement, ce qui bloque la caisse. Elle attend donc qu'Abdel renouvelle la procédure mais la caisse est bel et bien bloquée et il ne peut rien faire sauf attendre. Il l'a d'ailleurs signalé d'un signe en direction d'Isabelle, la RDR. . La cliente s'en agace et indique à Abdel : « mais vous n'avez qu'à appuyer sur ce bouton-là, sur la caisse ». Responsable du blocage, la cliente tient Abdel pour responsable de son attente [*Journal de terrain*].

Ces interventions sont parfois plus subtiles : sans en passer par des critiques verbales, le message passe par un soupir. Elles ont été mises en évidence par plusieurs travaux portant sur les caissières<sup>28</sup> et elles concernent aussi les vendeurs qui partagent avec les caissières un même contexte de travail et surtout le même partenaire de travail, le client.

Mais les interventions de clients remettent aussi en cause les savoirs dont dispose le vendeur sur sa marchandise lorsqu'il tente de la vendre. Dans le jeu de l'échange marchand, les remarques formulées par un client indécis pour opposer une résistance à celui qui doit le convaincre d'acheter, consistent parfois en une négation du savoir des vendeurs : remise en cause de la qualité d'un produit, de la capacité du vendeur à comprendre sa demande. Cette dernière situation est rapportée par Axel, vendeur au Bazar de l'Opéra :

« Il y en a qui sont vraiment là pour chercher la merde hein, y en a qui sont vraiment là pour chercher le conflit, pour euh... elles cherchent le motif pour ne pas être satisfaites et pour se plaindre. Donc ces femmes-là, moi je les laisse toutes seules, essayer leurs trucs, elles font leur vie.

*Tu le vois à quoi ?*

C'est rien qu'à la façon de parler, c'est très agressif. Elles nous décrivent comme euh... Par exemple elle nous demande un pantalon noir, on va lui rapporter un pantalon noir, elle va dire 'mais non mais celui-là il est trop large'. Mais on ne pouvait pas deviner qu'elle voulait un fin, et si on lui rapporte un fin [*même si le management prescrit une « recherche des besoins » permettant d'isoler plus précisément les « besoins » du client*], elle va nous dire celui-là est trop fin. C'est la manière aussi de parler. On va lui ramener vraiment ce qu'elle est en train de nous décrire et ça ne va jamais aller, ça ne va jamais aller. Elle va essayer de vous faire comprendre que c'est de votre faute parce que vous n'êtes qu'un vendeur et que vous ne

---

<sup>28</sup> Voir particulièrement les travaux déjà cités de Matthias Waelli, Angelo Soares et Philippe Alonzo : SOARES Angelo, 2000, *op.cit.*, ; WAELLI Matthias, 2009, *op.cit.* ; ALONZO Philippe, 1998, *op.cit.* Voir également l'ouvrage d'Anna Sam qui fait le récit de son quotidien en s'appuyant justement sur ces brutalités pour porter un regard tout en dérision sur la condition de caissière et celle de client, SAM Anne, 2008, *op.cit.*

comprenez rien. Alors que très sincèrement on a essayé et euh... on est là pour ça quand même ».

Ici, Axel se plaint du manque de crédit que la cliente lui accorde, remettant perpétuellement sa compréhension de la demande en cause. Et les propos d'Axel font apparaître la même idée exposée ci-dessus selon laquelle les clients adopteraient ce type de comportement « gratuitement », comme s'il y en avait « qui sont vraiment là pour chercher le conflit ». La remise en cause du vendeur porte ici sur son analyse de la situation. Mais les vendeurs se plaignent aussi de se voir opposer une résistance dans l'interaction devant leur savoir sur la marchandise.

Certains produits sont à ce titre plus « protecteurs ». Le degré de technicité attendue est parfois tel que le vendeur jouit d'un *a priori* favorable et donne d'emblée une légitimité aux vendeurs. Mais ce n'est pas le cas du rayon vêtement sur lequel j'ai travaillé. Le vêtement relève de ces marchandises nécessaires, relativement bien connues des clients. Il s'agit d'une marchandise peu « mystérieuse », relativement transparente : les clients peuvent la toucher, l'essayer, découvrir les matériaux qui ont servi à sa fabrication et les modalités d'entretien en lisant l'étiquette<sup>29</sup>. Or, on l'a vu, ces vendeurs de produits moins « légitimes » ne cessent néanmoins de clamer une expertise liée au produit<sup>30</sup>. Si fragile et contestée soit-elle, elle est toujours revendiquée comme un savoir qualifiant. Mais sans formation, les vendeurs que j'ai observés ne peuvent souvent compter que sur leur curiosité et leur connaissance « domestique » de la marchandise. Ils sont nombreux à posséder une connaissance très fine des matériaux, des coupes, maîtrisant un vocabulaire qui échappe très clairement aux novices, j'en ferai l'expérience personnellement (qu'est-ce qu'un « cardigan ? »<sup>31</sup>). Mais dans l'ensemble, les clients sont en mesure de remettre en cause leur expertise, ou, au moins, de la questionner et, ce faisant, de leur faire perdre la « face » de « vendeur-sachant » que les vendeurs se constituent au moment d'aller voir le client. En effet, comme il leur est demandé, les vendeurs sollicitent et offrent leurs services aux clients. S'ils ne disposent pas d'informations inédites sur la marchandise, cette sollicitation peut agacer le client qui leur fait remarquer en adoptant un ton rude à leur égard. Cela explique en partie pourquoi les vendeurs préfèrent intervenir devant les clients munis d'informations de deux ordres qui peuvent leur échapper : des informations sur la disponibilité de la

---

<sup>29</sup> Chez Décathlon, ils sont aidés par une fiche signalétique qui remplace l'argumentaire du vendeur.

<sup>30</sup> L'un des moyens utilisés par les vendeurs pour s'assurer une légitimité est de soigner leur présentation. On l'a évoqué, cette attention aux vêtements qu'ils portent, cet usage de l'accessoire peut être vu comme un signal d'expertise envoyé en direction de la clientèle autant qu'il est un respect des consignes managériales.

<sup>31</sup> Une cliente est venue me demander si j'avais des « cardigans ». Je reste sans voix quelques instants, ignorant totalement ce qu'est un cardigan. Sans ressource, je lui mens et lui dis que je n'en ai pas sur mon stand et que je ne sais pas qui parmi mes collègues, en vend [*Journal de terrain*, 18 décembre 2008].

marchandise et des informations sur l'organisation du magasin<sup>32</sup> (localisation de services, de stand, information sur les opérations commerciales en cours, etc.). Et, de fait, comme on l'a vu, les vendeurs utilisent souvent ces leviers pour entrer en contact avec les clients. Après avoir salué un client, Sébastien lui annonce souvent les remises dont il peut profiter (soldes, ou opération ponctuelle comme les remises offertes aux clients souhaitant acheter une carte de paiement du magasin). Cela explique aussi pourquoi, sur des produits plus « techniques » comme ceux qui concernent le bricolage, l'électronique ou l'électricité, les vendeurs interrogent parfois rudement les clients qui viennent leur demander un produit : s'ils remarquent la moindre hésitation dans la formulation des clients (un indice de leur méconnaissance du produit), ils ne manqueront pas, soit de leur demander de reformuler, soit de reformuler eux-mêmes la requête en utilisant le vocabulaire approprié comme pour mieux marquer leur expertise<sup>33</sup>. Cela conduit parfois à durcir l'interaction, le client déplorant une apparente agressivité chez le vendeur.

L'information dont le vendeur dispose sur la marchandise est donc une ressource car elle permet au vendeur de tenir sa « face<sup>34</sup> » dans la relation avec le client. Lorsqu'elle fait défaut, elle ouvre la voie à une brèche dans laquelle le client peut s'engouffrer. Elle peut aussi conduire, en certaines circonstances à une contrainte relationnelle dont les effets dépassent largement le périmètre de l'interaction : elle altère le sens que le vendeur donne à son travail, sens qui réside en partie dans la capacité d'offrir au client un savoir sur une marchandise, de « conseiller », comme chez Geoffroy qui se plaint de ne pouvoir renseigner le client lorsqu'il lui vend un jean, contrairement à ce qu'il pourrait faire s'il vendait un disque.

Le refus de toute aide est une des formes prises par l'intervention du client dans la production du service. Dans les rayons, on entend souvent la formule « non je ne fais que regarder ». Elle est plus ou moins courtoise. Certains clients se passent de toute convention, se contentant d'un « non ». D'autres préfèrent un refus poli marquant la déférence par un « non *merci*, je ne fais que regarder ». Bien souvent, de fait, le client ne fait que regarder, sans véritable intention d'achat.

Mais la remise en cause peut toucher aussi aux connaissances offertes au client. Deux de mes propres interactions l'illustrent. Dans la première, je tente de conseiller

---

<sup>32</sup> Sur l'importance de ces informations, voir COMBES Marie-Christine, 2002, « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et Emploi*, 92 ; ANACT, 2006, « Organiser la relation de service », *Travail et changement*, 306 : 6.

<sup>33</sup> Puisque, comme l'a montré Erving Goffman, préserver sa face, c'est parfois agresser celle d'autrui. GOFFMAN Erving, 1974, *op.cit.*, p 15.

<sup>34</sup> *Ibid*, p 9.

des clients souhaitant acheter un jean. Non seulement je perds la face mais je perds aussi une vente.

Sébastien est parti fumer une cigarette, je suis seul sur le stand. Deux clients s'emparent d'un jean en soldes et le font tourner sur lui-même pour en mesurer les qualités. C'est le premier jour de cette nouvelle période d'observation et je n'ai pas eu le temps de réellement me familiariser avec les produits. Je vais les voir et leur demande si je peux les conseiller d'une manière ou d'une autre. Le client me dit alors « quelle est la particularité de ce jean ? ». Je suis embêté, je n'en ai pas la moindre idée. Il me demande alors s'il est « taille basse ». Je lui réponds « oui », sachant qu'ils le sont tous un peu. Il ne connaît pas sa taille, je lui propose donc deux jeans différents. Je tente de faire la vente et lui dis « il est un peu évasé sur le bas ». Lorsqu'il sort de la cabine, je réalise que je me suis trompé : il est taillé normalement et pas évasé. Au contraire, il lui sert les jambes. Pendant ce temps, son ami essaye une veste qui ne lui convient pas. Sébastien revient alors de sa pause. Je lui fais comprendre que j'ai besoin d'aide. Après quelques échanges avec le client, il me fait un signe de tête ironique. Il insiste et me sourit comme pour me faire comprendre que le client est pénible. Finalement, le client n'est pas satisfait du jean. Sébastien lui en propose un autre : « Bon celui-ci n'est pas en soldes bien sûr mais il est plus travaillé... ». Le client : « Ouais mais franchement pour le prix euh... il n'a rien d'exceptionnel... » [*Journal de terrain, 8 octobre 2008*]

Dans la seconde, l'intervention du client est plus évidente. Cette situation témoigne d'autres situations rencontrées par les vendeurs, entendues sur les rayons, racontées en salle de pause, où les clients questionnent la parole des vendeurs. Ils mettent en cause leurs savoirs sur le produit. A ce moment, toute l'utilité des vendeurs est remise en cause. Plus l'expertise est modeste (parce que la marchandise n'en exige que très peu ou parce que le magasin ne donne pas les moyens aux vendeurs de savoir), plus cette situation est fréquente. Voici les notes rapportant cette situation consignées dans mon journal de terrain :

Je tente de conseiller une mère et son fils pour un caban. Ce dernier essaie un caban avec une capuche lorsque je vais les voir. Il souhaite un caban classique : celui qu'il vient d'enfiler lui conviendrait, sans la capuche. J'essaie de lui expliquer que la capuche le rend plus original afin de le convaincre. Il ne le souhaite pas. Alors sa mère me demande si la capuche est amovible. Je lui signale que non et que, si elle l'était, tout le caban perdrait de sa valeur car il a été fait en fonction de la capuche, pensant que cette remarque pourrait redonner de la valeur au caban aux yeux du fils. Je me perds en explication, le jeune me reprend alors en me disant « ben évidemment, le caban a été fait en fonction ». Je me retire alors, un peu en colère. [*Journal de terrain, 24 octobre 2008*].



Il y a ainsi un « différentiel de compétence<sup>35</sup> » entre le client et le vendeur qui joue en faveur ou en défaveur du vendeur selon qu'il penche à son avantage ou à son désavantage. La portée de ce différentiel produit ou anéantit l'expertise du vendeur. Guillaume Tiffon estime que le client n'accorde du crédit au vendeur que s'il se sent dans une dépendance « technique » à son égard. Il semble que le savoir sur le produit (en plus de compétences proprement techniques comme les retouches) constitue en certains cas une dépendance « technique » favorable au vendeur. L'expertise dont peut se prévaloir le vendeur n'est donc jamais garantie : elle dépend du client auquel le vendeur fait face. Il s'agit donc d'une qualité toute relative, d'autant plus dans les grands magasins où la fidélité des clients est peu étendue et donc où, sans pouvoir se constituer une « réputation » auprès d'une clientèle stable, le vendeur doit toujours renouveler son expertise et faire valoir son savoir. Un des moyens pour cela est d'utiliser des tâches « techniques ». Le vendeur peut par exemple proposer de faire un « bas de pantalon », tâche qui exige l'usage d'une boîte à aiguille et qui rappelle le travail du tailleur.

Les vendeurs les moins titulaires sont particulièrement exposés à cette forme de contrainte relationnelle. Les intérimaires et autres « extras » à qui l'on demande un travail identique à celui des titulaires, sans leur offrir les mêmes informations sur la marchandise, sur l'organisation du magasin, etc., sont dans une situation particulièrement précaire une fois placés devant un client. Il leur est bien difficile de tout connaître et tout savoir. Mais les clients attendent d'eux, comme de tout autre vendeur, qu'ils répondent à toutes leurs questions. Sans être formés pour le faire, ils y sont contraints par le simple fait d'être en contact avec une clientèle qui ne connaît pas leur statut. Dès lors, la précarité dans l'emploi a des conséquences sur le contenu de travail. Le temps partiel ne conduit pas seulement à un revenu partiel et à un temps de travail partiel, il impose aussi un travail partiel. La présence partielle sur le lieu de travail dépossède en partie les salariés des armes qui assurent une exécution du travail sereine et valorisante. Ils peuvent s'en sortir devant le client à condition de disposer d'un collectif de travail venant les informer sur la marchandise. Ce fut mon rôle en certaines occasions avec des intérimaires venant travailler de dix-neuf heures à vingt-et-une heures sur le stand voisin du mien. Alors qu'une cliente demandait un modèle à une de mes collègues intérimaires, celle-ci lui répondit qu'elle allait « voir en réserve » si le modèle était disponible. Sur le chemin de la réserve, elle fait un détour pour passer à côté de moi et me glisse « tu sais ce que c'est le polo marin toi ? ». Je lui glisse au passage que le modèle est épuisé, me souvenant en avoir discuté avec Guillaume, le

---

<sup>35</sup> TIFFON Guillaume, 2011, « La contrainte client », *SociologieS* [En ligne].

démonstrateur responsable du stand. Elle me remercie mais poursuit sa route vers la réserve. Elle revient vers sa cliente après quelques instants et lui dit « je pensais en avoir mais il est épuisé ».

Le temps partiel doit ainsi être pris en compte dans l'étude du rapport au travail: une présence intermittente sur le lieu de vente conduit à un recueil intermittent des informations (sur les produits, sur les événements commerciaux du magasin, etc.) permettant un exercice de la vente « légitime ». La sous-information expose à la sujétion : ne pas connaître ou mal connaître le produit ou le magasin, c'est s'exposer aux remarques de la clientèle qui attend un renseignement. C'est aussi être affecté par son travail (souffrir des interactions difficiles qui naissent de la relation de service). Les modes d'emploi ont donc des effets importants sur la légitimité au travail, et donc sur le rapport au travail.

Notons qu'en certaines circonstances les vendeurs s'estiment en mesure de dire au client qu'ils ne savent pas, sans faire tomber l'opprobre sur eux. Ces situations que j'ai observées engagent un client et un vendeur dans une relation que l'on pourrait qualifier de légère : ils sont parvenus à installer une sorte de proximité, n'hésitant pas à plaisanter l'un envers l'autre comme si la relation commerciale s'était effacée derrière une interaction ordinaire. Changeant de registre, les enjeux de la relation, dont celui imposant de garder la face de « vendeur-sachant », tombent et rendent possible un aveu d'ignorance. Le vendeur peut alors dire sans problème qu'il ne sait pas sans qu'il doive pour cela « perdre la face » devant le client, ses responsables et ses collègues. Dans d'autres situations, comme celle présentée par Geoffroy, c'est l'humour qui permet de se tirer d'affaire :

« Le textile, vu que c'est pas un produit qui m'intéresse, j'ai beau en faire depuis quasi deux ans, j'ai jamais réussi à m'intéresser à ce produit, ce qui fait que je peux pas développer développer tu vois [*devant le client*<sup>36</sup>]. Moi quand on me demande en quel tissu c'est fait, je n'en sais rien à la base... Je regarde discrètement l'étiquette, si possible, et euh...avec un peu de bol j'annonce une certaine couleur : si je mise sur le coton c'est euh, 'oh je pense qu'on doit être à 90% de coton' ou, je sais pas quoi [*rire*]. Je dis un truc en me disant bon je ne dois pas être trop loin. Donc je vérifie avec l'étiquette et parfois je suis totalement à côté. Bon dans ce cas-là tu sors une connerie 'non mais c'est mon collègue il a changé toutes les étiquettes ce matin, il est très joueur' » [*Geoffroy, 36 ans, vendeur maison au Bazar de l'Opéra, BEP vente*].

Notons aussi que se montrer ignorant est parfois une astuce commerciale. Certains vendeurs peuvent ainsi jouer les ingénus afin de flatter les clients (flatterie qui pourrait favoriser la vente). C'est ainsi qu'une des consignes données au personnel des grands

---

<sup>36</sup> Sur la nécessité de « développer, développer », voir chapitre 9.

magasins américains observés par Susan Benson était de ne jamais prétendre disposer de goûts supérieurs à ceux de la clientèle<sup>37</sup>. Le personnel populaire devait toujours faire preuve de déférence à l'égard d'une clientèle socialement supérieure. Cela supposait parfois de faire croire au client qu'il était « dans le vrai ». Il s'agissait finalement de ne pas engager un conflit de classe qui desservirait les ventes. Près de cinquante ans plus tard la consigne court toujours sous une forme euphémisée. J'ai pu l'entendre dans les propos d'une de mes responsables au cours d'une courte formation sur la vente. Elle m'expliquait ainsi que le vendeur ne devait jamais être « *arrogant et se cacher derrière son produit parce que ça fait fuir le client. Avant au Bazar de l'Opéra, les vendeurs étaient sûrs de leur marchandise et du coup ils vendaient le truc en disant c'est le mieux. Mais le client c'est pas ce qu'il veut. On peut pas vendre en disant, ben voilà ça c'est l'article qu'il vous faut parce que c'est le mieux. Tu dois écouter ses besoins et surtout écouter ce dont il a envie. Tu peux pas juste lui sortir les caractéristiques techniques du produit* ».

On voit toute la difficulté du travail du vendeur : en savoir mais pas trop, tout en n'étant jamais pris à défaut au risque de souffrir d'une silencieuse humiliation professionnelle et sociale. Mais on voit surtout un impératif déjà dévoilé : préparer « en amont » la rencontre avec le client en se renseignant sur la marchandise.

### **1.1.5. Les « gatekeepers<sup>38</sup> » : les vendeurs et l'accueil du mécontentement**

La dernière source de contrainte relationnelle tient à la position des vendeurs dans l'organisation du travail. Ils formulent une plainte commune à d'autres salariés subalternes de services jouant un rôle d'intermédiaires entre l'organisation et ses usagers. C'est auprès des vendeurs que les clients qui s'estiment maltraités se plaignent (une erreur de prix, une promotion mal passée, un article déchiré, etc.). Sur la « ligne de feu<sup>39</sup> », cette ligne où clients, hiérarchie et collègues viennent déverser leurs déboires, les vendeurs doivent gérer une vente malheureuse qui s'est produite quelques jours auparavant, écouter un client leur reprocher l'absence de gobelet dans la fontaine à eau ou le temps d'attente occasionné par le sous-effectif en caisse, autant de faits dont ils ne sauraient être objectivement tenus pour responsables.

---

<sup>37</sup> BENSON P.Susan, 1988, *op.cit.*, p 26.

<sup>38</sup> Terme utilisé par la sociologie américaine pour qualifier la position de travailleur ayant la « fonction d'agent de première ligne », cité par BROCHIER Christophe, 2001, *op.cit.*, p 77.

<sup>39</sup> FORSETH Ulla, DAHL-JORGENSEN Carla, 2003, « Sur la ligne de feu : transformation du travail relationnel dans un centre commercial et une banque en Norvège » *Travailler*, 9 : 73-97.

## 1.2. DES VARIATIONS OBSERVÉES DANS L'APPRÉCIATION DE LA CONTRAINTE.

Devant ces contraintes, les vendeurs font preuve d'une plus ou moins grande tolérance. Il semble que ces variations dans la tolérance respectent des variations dans les propriétés sociales des vendeurs. La trajectoire professionnelle et scolaire des vendeurs et leur âge, sont des variables qui expliquent en partie pourquoi certains « tolèrent mieux » les petites brutalités de la clientèle. Plusieurs auteurs démontrent que de nombreux travaux de services supposant une mise au service d'autrui et une mise à disposition d'autrui, étaient réservés aux femmes, faisant du genre une dimension essentielle dans la compréhension de l'expérience de la sujétion<sup>40</sup>. On peut faire l'hypothèse que la surreprésentation des femmes dans les métiers de vente en magasin tient à cette même raison, comme l'indiquent les travaux d'Andrée Vanderhaeghe, Susan Benson et Christine Williams<sup>41</sup>. Néanmoins, n'ayant pas pu observer des variations dans la manière dont les vendeurs qualifient certaines situations observées comme contraignantes selon leur genre (à l'exception de quelques situations significatives dans lesquelles des vendeuses font directement référence à leur appartenance de genre pour expliquer la situation - au sortir d'une interaction pénible avec des clients de sexe masculin, une vendeuse me faisait ainsi remarquer qu'elle n'était pas « leur bonne »), je ne peux exposer le rôle joué par le genre dans l'appréciation de la contrainte relationnelle. Je peux toutefois rappeler son importance à l'aune des travaux sociologiques et historiques rapportés ci-dessus.

Avant d'en venir à ces dimensions proprement sociologiques de l'expérience de la sujétion, je rappelle un des ressorts qui, aux yeux des vendeurs, fait le plus varier l'expérience de la relation avec les clients, ressort qu'ils qualifient de « psychologique ».

---

<sup>40</sup> Voir à ce sujet les travaux de Pascale Molinier pour qui il y a des « spécificités sexuées ou genrées du rapport à la soumission ou à l'humiliation » MOLINIER Pascale, 2005, « De la condition de bonne à tout faire au début du XXe siècle à la relation de service dans le monde contemporain : analyse clinique et psychopathologique », *Travailler*, 13 : 21. Voir également, pour un exemple de métier lié à la restauration, FELLAY Angélique, 2010, *Le travail actoriel des serveuses et des serveurs de restaurant*, Colloque international « La dimension relationnelle des métiers de service : Cache-sexe ou révélateur du genre ? », Université de Lausanne (Suisse), 2-3 septembre 2010.

<sup>41</sup> VANDERHAEGHE Andrée, 1975, *Travail féminin et minorisation : les vendeuses et les employées dans les grands magasins*, Bruxelles, Contradictions ; BENSON Susan, 1988, *op.cit.*, WILLIAMS Christine, 2006, *Inside Toyland : Working, Shopping, and Social Inequality*, Berkeley, University of California Press.

### 1.2.1. « Ca dépend des heures ».

Aux yeux des vendeurs, la manière dont est vécue la relation avec le client dépend de l'état « psychologique » des interactants. Ils sont nombreux à dire que leur capacité d'encaisser les coups dépend fortement de leur « état psychologique ». La fin de journée, par exemple, est souvent un moment de « tolérance zéro » pour Grégory, comme pour Sébastien qui me dit que sa patience envers la clientèle étrangère diminue au fil de la journée :

Une cliente étrangère vient nous [*Sébastien et moi*] voir et nous regarde quelques secondes avant de nous dire « DVD? », souhaitant connaître le lieu où se trouvent les DVD. Sébastien lui répond « this way » en lui indiquant la direction de la main. Je lui demande si cette interaction lui paraît « normale ». Il me répond : « tu vois cette nana-là, il est onze heures, je suis pas décalqué donc je lui ai répondu sans problème, mais s'il avait été dix-huit heures je l'aurais regardée et lui aurais dit « bonjour », [il me regarde avec insistance comme s'il attendait que je lui dise bonjour en retour] donc tu vois la clientèle étrangère eh bien... ça dépend des heures... » [*Journal de terrain, le 16 juin 2008*].

Ce même Sébastien me dira qu'il peine à s'investir auprès des clients alors que son licenciement programmé dans quelques mois lui « plombe » sa journée :

« La vente c'est psychologique, quand t'es pas bien, tu vas pas vers le client... » [*Sébastien, 29 ans, démonstrateur, diplômé technique métiers du spectacle*].

Même si la règle exige du vendeur qu'il « laisse sa vie privée au vestiaire<sup>42</sup> » (formule du management entendues lors de mon recrutement d'embauche), ce dédoublement de soi est intenable au quotidien. Héléna, responsable de vente au Bazar de l'Opéra le reconnaît :

« Moi j'essaie du mieux que je peux de recevoir les vendeurs quand ils ne vont pas bien... Parce que je pense que ça c'est euh... et je leur explique aussi, parce que ça m'arrive que j'ai des vendeurs qui perdent patience. Parce qu'on est humain aussi hein... T'as pas dormi de la nuit et quand le client qui arrive, c'est comme on disait tout à l'heure, le russe [*le client*] avec euh... méprisant, qui dit pas bonjour et qui te parle euh... Donc j'essaie d'expliquer au vendeur que c'est pas grave, enfin je veux dire, c'est un client, du chiffre d'affaires et t'es pas euh... » [*Héléna, 42 ans, responsable de vente au Bazar de l'Opéra, BTS graphisme*]

Les problèmes personnels rendent insupportables les petites crises des clients, les brusques emportements qui sont alors vus comme autant de « caprices » (« vas-y pique

---

<sup>42</sup> Cette expression vient d'ailleurs illustrer la notion de « marché de la personnalité » évoquée par Charles Wright Mills au sujet du travail des employés des services : « travailler comme employé implique souvent que l'on doit sacrifier aussi sa personnalité à une multitude de 'consommateurs', de clients ou de directeurs ». MILLS C. Wright, 1966, *op.cit.*, p 214.

ton caprice » me souffle Pauline en peine amoureuse alors qu'une cliente lui formule des griefs) face aux déboires intérieurs du vendeur. Il n'est donc pas si facile de laisser ses problèmes « au vestiaire ».

### **1.2.2. « Pour qui il me prend ?! » : distance sociale et déclassement scolaire**

Une des propriétés sociales jouant un rôle central dans la manière dont les vendeurs qualifient, ou ne qualifient pas, une situation comme contraignante, est la distance sociale séparant les interactants, c'est-à-dire la distance entre l'origine sociale du vendeur, d'une part, et celle du client que le vendeur infère à partir des quelques indices évoquées dans le chapitre précédent, d'autre part.

Lorsque les clients exigent du vendeur d'accélérer le travail (un paquet cadeau, un pliage), lorsqu'ils font tomber délibérément un article sans chercher à le remettre en place, les vendeurs peuvent s'émouvoir une fois le client parti en s'interrogeant « non mais pour qui il nous prend » ou encore « pour qui il se prend ». Dans ces remarques plusieurs fois entendues, les vendeurs fixent les limites de l'usage que les clients peuvent faire d'eux au nom de leur travail. L'expression « on n'est pas des chiens » rappelle autant la dégradation du travail lorsqu'il se passe des conventions relationnelles que le refus de se voir assimiler à des « serviteurs » ou des « domestiques ». Les vendeurs refusent de voir s'installer ce « rapport serviciel » décrit avec précision par Aurélie Jeantet. Derrière ces interrogations « pour qui ils nous prennent » et « pour qui ils se prennent », on sent poindre comme l'évidence d'une réponse : pour des maîtres face à leurs serviteurs. Cette évidence est d'autant plus forte que, sur le rayon observé, la politique commerciale du Bazar de l'Opéra fait se rencontrer un personnel originaire des classes populaires ou des fractions basses des classes moyennes et une clientèle issue des classes supérieures. Cette distance sociale (que les premiers grands magasins tentaient de prendre en charge en encadrant les mœurs d'un personnel populaire par une politique paternaliste<sup>43</sup>) installe une forte ambiguïté dans une relation de service qui est aussi une « interaction de classe<sup>44</sup> ». Celle-ci peut, en certaines occasions, intensifier la

---

<sup>43</sup> Voir à ce sujet les travaux de MILLER Michael, 1987, *op.cit.* ; BENSON Susan, 1988, *op. cit.* La lecture du *Bonheur des Dames* de Zola est aussi d'un précieux intérêt à cet égard.

<sup>44</sup> A l'image de celles analysées chez d'autres travailleurs. Voir à ce sujet CARTIER Marie, 2003, *Les facteurs et leurs tournées*, Paris, La Découverte ; GORZ André, 1988, *Métamorphoses du travail*, Paris, Gallimard : 21 ; SIBLOT Yasmine. 2003, « Les relations de guichet : interactions de classes et classement sociaux », *Lien Social et Politiques*, 49 : 183-190. Voir également à ce sujet l'ouvrage de Rachel Sherman sur l'hôtellerie de luxe. SHERMAN Rachel, 2007, *Class Acts : Service and Inequality in Luxury Hotels*, Berkeley, University of California Press. Dans les hôtels de luxe, ces interactions s'inscrivent dans une

contrainte relationnelle, comme elle le fait dans l'interaction entre les facteurs et les usagers<sup>45</sup> ou les agents de la CAF et leurs usagers<sup>46</sup>, autrement dit, entre des salariés stables des services publics et une population d'usagers précaires et désaffiliés.

Le rôle joué par cette distance sociale n'est pas toujours directement formulé par les vendeurs concernés. Certains en font directement état, comme Lucie ou Laurent. Lors de l'observation participante, ce rôle est apparu dans les remarques jetées par les vendeurs au sortir d'une interaction insatisfaisante (« va claquer ton fric ailleurs »). Dans les entretiens, il est souvent plus discret, comme en témoigne les propos d'Axel, fils d'ouvrier :

«Les deux dernières marques que j'ai faites, Maul et Ariglio [*marques fictives*], c'est exactement le même type de clientèle, des gens assez âgés, un certain type de niveau social, des gens qui ont de l'argent, qui sont extrêmement impolis. Ils sont très agressifs dès le départ. Donc, non, j'ai aucun plaisir à bosser avec ce genre de clientes. Malpolies, agressives... On est des chiens pour eux, vraiment. Bon il y a des gens qui sont gentils hein, faut pas exagérer, mais il y a une bonne moitié des clientes qui sont désagréables. Aucun plaisir à servir ce genre de personnes.

*Comment tu encaisses ça ?*

Euh... Je suis euh... ça me passe un peu au-dessus, après quand les gens abusent, je les laisse tout seuls hein.

*Ça t'es toujours passé au-dessus ?*

Non, non non. Mais ouais ça m'arrive aussi de dire aux gens ouais bon ben si vous... Enfin je ne leur ai jamais dit, mais je leur fais comprendre que s'ils ne sont pas contents, ben c'est pareil Et puis ils vont se plaindre à côté.

*Tu n'es pas de ce monde-là ? De celui des clients là ?*

Ah non, non non. Pas du tout, on est très loin de là. Enfin mes parents, enfin mon père, il s'en fout comment il s'habille, il est toujours habillé dans un vieux jean euh... Je ne l'ai jamais vu en costume de sa vie euh... Et ma mère c'est pareil, elle ne met pas de bijou, elle se parfume une fois par an pour les fêtes et c'est tout » [Axel, 27 ans, vendeur au Bazar de l'Opéra, BTS commerce inachevé, Bac STT, père ouvrier].

Chez Axel, on peut faire l'hypothèse que le vécu de la sujétion est très lié à la distance sociale qui le sépare de la clientèle: il s'estime souvent pris pour un «chien» par cette clientèle dont il ne partage pas les manières d'être.

Mes observations indiquent aussi que ce sont les vendeurs victimes d'un déclassement scolaire (surdiplômés par rapport au poste, titulaires d'un diplôme du supérieur) qui ont le plus tendance à voir ces interactions comme inacceptables. Enfants

---

organisation du travail exigeant des salariés une démonstration de la distance sociale envers les classes supérieures.

<sup>45</sup> CARTIER Marie, 2003, *op.cit.*

<sup>46</sup> DUBOIS Vincent, 1999, *op. cit*

de la démocratisation scolaire, ils éprouvent dans ces interactions une position professionnelle subalterne qui vient en contradiction avec l'image qu'ils se font d'eux-mêmes. Ils souffrent de se voir renvoyer l'image de serviteur et se définissent souvent, on l'a vu, non pas comme des vendeurs mais comme des « conseillers » :

Les victimes d'un déclassement social sont aussi plus à même de s'offusquer des petites brutalités de la clientèle, comme l'indiquent les propos de Lucie, fille de médecin. Sa trajectoire scolaire est chaotique : elle obtient son bac en deux ans et refuse le destin professionnel que ses parents lui proposaient en fréquentant partiellement son école de commerce. Elle quitte le foyer familial, refuse de voir ses parents et cherche du travail pour assurer son indépendance et ne pas « perdre la face » devant eux. Elle effectue plusieurs petits boulots (baby-sitting, ménage) avant de décrocher un emploi de vendeuse de vêtements pour enfants puis un emploi de démonstratrice dans un grand magasin pour une marque de jouets. C'est sous ce statut, bien plus encore que sous celui d'agente d'entretien, qu'elle me dira faire l'expérience de son déclassement social. Lors de l'entretien, elle prend plusieurs minutes pour me raconter les problèmes que lui posait le contact avec une partie de la clientèle étrangère. Dans le récit qu'elle me fait d'une de ces interactions, elle montre comment les propriétés sociales des participants à l'interaction peuvent renforcer la sujétion.

« Ben en fait les Russes [*les clients*] c'est vraiment les nouveaux riches. Donc ils sortent les liasses de billets. Sous-cultivés, mais aucun goût, les nanas elles sont maquillées comme des voitures volées, elles sont habillées en pute, elles ne s'en rendent même pas compte, et elles se payent le culot de te regarder toi comme si tu étais vraiment de la merde humaine. Donc c'est vrai que c'est assez agaçant. Donc moi les Russes, en règle générale, je préfère perdre une vente plutôt que m'en occuper. Je faisais un petit sourire, bonjour, et j'étais là genre euh je faisais autre chose, je m'arrangeais pour euh... Et plusieurs fois j'ai emmené les Russes sur d'autres marques. Je squeeze parce que je sais que ça va être désagréable, que ça allait être une violence que j'allais prendre pour moi... Tu peux pas la désamorcer parce que c'est pas formulé. C'est-à-dire qu'avec les bourgeois j'arrivais à désamorcer des violences sociales par des formulations, parce que c'était clairement établi. Quelqu'un qui faisait ça un truc dans ce genre je lui disais tout de suite 'bah vous faites n'imp''. Mais les Russes, tu peux pas le désamorcer parce que c'est jamais, c'est un espèce de... les nanas elles vont taper comme ça, du genre 'je suis pressée', à regarder le paquet cadeau en montrant qu'elle voudrait que ça aille plus vite, à te montrer que le cadeau ne leur plaît pas, à soupirer. Ou alors elles tapent du doigt sur la table en voulant dire un autre. Un autre quoi ? Un autre paquet... Ben non, au Bazar de l'Opéra il n'y a pas d'autre paquet... Donc plein de petites agressions que tu prends pour toi. Et les Russes ça peut durer longtemps. Du coup c'est une violence qui est lente, pénétrante, monsieur et madame ne sont pas forcément d'accord... Donc t'as tout ça qui fait que tu es vraiment le domestique. Les Saoudiens c'est plus rapide, ils viennent avec la photo et ils



veulent la photo pour la chambre de leur enfant. Tout ce qui apparaît. Alors euh, monsieur ne te parle même pas, il s'assoit sur ta marchandise, c'est comme ça, 'je ne te regarde même pas, je t'emmerde'» [*Lucie, 35 ans, démonstratrice dans un grand magasin parisien, baccalauréat*].

Lucie trouve « *agaçant* » de devoir tolérer les incivilités d'une clientèle « *sous-cultivée* », « *nouveau riche* » alors qu'elle est justement issue d'une bourgeoisie installée qu'elle renie aujourd'hui, mais dont l'habitus ressurgit ici dans ces formules sur le manque d'authenticité des « *nouveaux riches* »<sup>47</sup>. Elle souffre de voir ces clientes étrangères se payer « *le culot de te regarder toi comme si tu étais vraiment de la merde humaine* ». La manière dont elle interprète ces situations est façonnée par sa trajectoire et par les propriétés sociales des clientes.

L'expérience de la sujétion nourrie par la contrainte relationnelle varie donc selon les propriétés sociales des interactants. Elle varie aussi plus largement selon d'autres conditions touchant à l'organisation matérielle du service : la connaissance des produits (qui donne une plus grande « confiance en soi » devant le client selon Margot – ce serait même le manque de confiance selon elle qui ouvrirait la voie à une agression des clients<sup>48</sup>), le type de magasin (certains magasins, comme H&M, donnant peu de pouvoir aux clients), la manière dont est exposé le produit (ceux exigeant une exposition en vitrine donnent aux vendeurs des ressources pour exercer une forme d'autorité dans leur relation avec des clients qui doivent en passer par eux pour accéder à la marchandise), la ressource assurée par l'encadrement en cas de conflit avec la clientèle (la sujétion étant redoublée lorsque l'encadrement rappelle, en donnant raison à un client incommodant contre l'avis du vendeur, la subordination du vendeur envers le client<sup>49</sup>). Pour cette dernière modalité, l'encadrement du Bazar de l'Opéra constitue le plus souvent une ressource qu'une difficulté, gérant le conflit avec le client sans désavouer ouvertement le salarié devant ce même client.

---

<sup>47</sup> Elle s'en agace au point de se priver d'une « bonne vente » qui pourrait lui apporter un complément de salaire intéressant (puisqu'elle reçoit un pourcentage sur les ventes).

<sup>48</sup> Jonathan, responsable de rayon dans un magasin de bricolage ne dit pas autre chose. Selon lui, la technicité de certains produits leur permet parfois de se poser en tant qu'expert afin de s'imposer dans la relation : « Faut être sûr de soi, faut vraiment, ouais faut rentrer dedans. Bonjour qu'est-ce qu'il vous faut... Si à un moment tu montres au client que t'es faible ou que t'hésite, ben la confiance elle va.... Ca on la vu à l'école, les signes du client, par exemple le client qui croise les bras, qui recule d'un pas. Mais ça je l'ai remarqué, les clients t'indiquent tout ce qu'il faut, quand ils ne comprennent pas faut pas aller dans le technique, faut proposer autre chose » [*Jonathan, 24 ans*].

<sup>49</sup> Voir à ce sujet l'analyse d'une situation observée par Marlène Benquet. Lors de son passage en caisse, un client se plaint du prix d'un produit affiché par la caisse. La caissière s'en tient à la consigne et invite la cliente à vérifier cette erreur auprès d'un autre service, son travail l'interdisant de réviser manuellement un prix. La colère de la cliente nécessite la médiation d'une responsable. Cette dernière désavoue la caissière et blâme le zèle dont elle fait preuve en refusant de s'arranger pour le confort de la cliente. BENQUET Marlène, 2011, *op.cit.*, p 70.

### 1.3. « VOUS ÊTES BIEN AIMABLE » : DE L'AMBIVALENCE DU SERVICE

Les situations décrites ci-dessus témoignent de la vulnérabilité des interactions vendeurs / clients. Dans certaines interactions, les vendeurs considèrent que les clients abusent des « droits » octroyés par le magasin. Mais comme Michel Lallement et Aurélie Jeantet l'ont montré<sup>50</sup>, et comme de nombreux vendeurs le rappellent<sup>51</sup>, le « service » renvoie à des expériences de travail qui peuvent être contradictoires : sujétion pénible ou satisfaction heureuse. Ainsi, lorsqu'une requête est parée de politesse et de courtoisie, elle peut être accueillie favorablement par le vendeur et ce dernier peut éprouver du plaisir et de la satisfaction à la réaliser. Aurélie Jeantet a montré à quel point l'acte de servir recouvrait une dualité incontournable. Au Bazar de l'Opéra, cette dualité est comme décuplée en raison de la distance sociale séparant le personnel de la clientèle.

Il me semble qu'un aspect, observé à plusieurs reprises, montre clairement cette ambiguïté, ce balancement inhérent à l'activité de service. Il s'agit de situations où les vendeurs se montrent très serviables, au point, parfois, que leur comportement passe pour l'observateur extérieur pour de la servilité : en certaines situations, le service n'est plus une contrainte mais un plaisir et rendre service en en faisant un peu plus devient une gloire professionnelle. Si les interactions entre clients et vendeurs ont parfois un coût, elles procurent des satisfactions chez les vendeurs lorsque la relation se déroule d'une manière jugée conforme. Comme Charles Wright Mills l'indiquait déjà dans les années 1950 au sujet des employés de Macy's, un grand magasin new-yorkais<sup>52</sup>, en servant une clientèle fortunée, les employés profitent en partie du statut social du client. Cette distance sociale qui peut aggraver le sentiment d'être brutalement mis au service par le client donne, en d'autres circonstances, des ressources importantes pour se réconcilier avec son travail ou le valoriser. Cela vaut pour les vendeurs comme pour d'autres professions. Anne-Marie Arborio montre ainsi que lorsque la relation entre une aide-soignante et un patient d'origine sociale apparemment supérieure se déroule de

---

<sup>50</sup> Voir par exemple LALLEMENT Michel, 2007, *Le travail, une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard (plus exactement le chapitre 9 « A l'épreuve des services »). Voir aussi la distinction entre « être au service de » et « rendre service à » faite par Aurélie Jeantet. JEANTET Aurélie, 2003, *op.cit.*

<sup>51</sup> A l'image de Mourad, dont les propos ne sauraient être plus explicites : « après la vente en elle-même, c'est au cas pas cas, ça dépend vraiment de la clientèle que tu vas avoir. En fait ça change énormément. Tu passes d'un client hyper sympa qui t'écoute, avec qui tu peux t'amuser à... et du coup ton avis compte, au client qui te regarde à peine et qui te dit pas bonjour » [Mourad, 27 ans, démonstrateur au Bazar de l'Opéra].

<sup>52</sup> MILLS C. Wright., 1966, *op.cit.*, p 247.

manière conforme, la satisfaction retirée du « relationnel » est décuplée<sup>53</sup>. Cette ambivalence se manifeste clairement à travers un fait, régulièrement observé.

### **1.3.1. « Amabilité » et « gentillesse », la mesure de la qualité du travail des vendeurs par les clients**

Pour juger de leur travail, les vendeurs sont sensibles aux remarques de la clientèle. Alors qu'ils se plaignent de comportement intrusif et peu respectueux de la clientèle qui les réduisent au rang de simple « serviteur », ils se régaler dans le même temps de remarques de la part de la clientèle apparaissant comme l'indice du travail « bien fait ». Or, bien souvent, ces remarques ne portent pas sur les compétences considérées comme essentielles (la connaissance du produit, le repérage du besoin chez le client et la capacité à trouver le produit adéquat – cf. chapitres 7 et 9) par les vendeurs, mais sur des qualités classiquement associées à la personne et non au travailleur, des qualités dites « domestiques », dont on connaît le rôle dans la déqualification du travail des femmes : « vous êtes bien aimable », « vous êtes très gentil », etc. Ces remarques mettent en avant une dimension flottante et difficile à caractériser, touchant essentiellement aux qualités dites « relationnelles », au savoir-faire du personnel dans la manière dont il délivre la prestation plutôt qu'au savoir-faire démontré par le contenu de la prestation. Elles insistent sur le comportement du serviteur qui donne un conseil plutôt que sur la qualité du conseil. Ce sont ces remarques que les vendeurs relevaient lorsque je travaillais sur le rayon. Ce sont aussi ces remarques qu'ils me rappellent en entretien :

« En fait je suis contente parce qu'ils [*les clients*] disent 'merci vous êtes bien aimable' et ils vont le dire à mes responsables, moi ça me fait très très plaisir, je sais pas si je suis narcissique mais ça me fait très plaisir [*elle rit*]. Tu te dis... ouais, c'est hyper agréable d'être apprécié [*elle rit à nouveau*] » [*Pauline, 29 ans, vendeuse au Bazar de l'Opéra*]

Par ailleurs, Pauline insiste sur des critères peu techniques dans sa définition du « bon vendeur » qu'elle propose à ma demande :

« Alors une question à la Mabille maintenant [*je plaisante en faisant référence au nom de la chargée des ressources humaines qui nous a tous les deux recruté*]... Qu'est-ce qu'un bon vendeur.... ?

Ben c'est quelqu'un qui réussit ses évaluations [*elle rit*]. Ben selon elle [*la chargée des ressources humaines*] oui c'est ça... Mais pour moi? C'est ça que tu veux savoir? Mon avis ? Ben moi je pense qu'un bon vendeur, c'est

---

<sup>53</sup> ARBORIO Anne-Marie, 1996, « Savoirs profanes et expertise sociale. Les aides-soignantes dans l'institution hospitalière », *Genèses*, 22 : 105.

quelqu'un qui va être agréable avec son interlocuteur. Agréable, agréable... pas forcément compétent mais agréable...

*Donc quelqu'un qui ne sait pas vendre mais qui est agréable peut être un bon vendeur ?*

Exactement. Parce que si tu ne sais pas, tu peux toujours aller chercher quelqu'un d'autre et lui dire voilà madame cherche ça...

*Tu peux satisfaire le client si tu es gentil...*

Ouais, si t'es gentil tout passe en fait, mais c'est comme dans la vie hein...»  
[Pauline]

On le voit aussi dans les propos tenus par Claudine dans lesquels elle indique clairement que l'une des principales qualités attendues et reconnues aux vendeurs par la clientèle est leur « gentillesse » :

*« Quel service vous pensez rendre au client ?*

Et bien euh... Ce que le client souhaite acheter. Ma gentillesse, mon professionnalisme, ma patience, ma beauté n'est-ce pas [elle rit]. Non non je rigole » [Claudine, 45 ans, BEPC, vendeuse maison aux Halles de Paris].

Par ailleurs, comme l'indique mon journal de terrain, j'ai moi-même éprouvé de la satisfaction lorsqu'une cliente me félicitait pour mon comportement docile :

« Une cliente vient me demander un renseignement. Elle prend la peine d'utiliser des formules courtoises témoignant d'une maîtrise précise de la langue française. Je lui réponds en mettant quelques formes. Elle revient me voir une ou deux minutes plus tard en me disant : 'quand les gens sont gentils, on revient les voir'. J'éprouve alors une grande satisfaction. » [Journal de terrain, 13 décembre 2008].

Enfin, les propos suivants de Soukaina confirment que les compliments de la clientèle portant sur la gentillesse, l'amabilité procurent aux vendeurs une grande satisfaction.

« La dernière fois, j'étais au téléphone, on me demandait une taille et tout ça. Alors elle [une cliente] me dit, 'ah vous êtes super aimable, votre prénom c'est quoi ?', alors je lui réponds et elle me dit 'ah mais Soukaina, dès que je viens sur le stand je viens vous dire bonjour'. Un truc de dingue quoi ! Et justement un jour où j'étais en pause, elle est passée et elle a dit à Charles [démonstrateur responsable du stand] 'elle n'est pas là Soukaina ?' comme si elle me connaissait quoi !

*Ca te fait plaisir ?*

Ouais je suis contente parce que, souvent, avec Eric, j'avais des compliments de la part des clients, ils lui disaient « ah elle est très aimable votre vendeuse, toujours souriante ». Mais il faut faire ça parce que parfois je rentre dans des magasins et les vendeuses elles disent pas bonjour et c'est limite si elles te regardent... Ou genre, si tu rentres dans un magasin un peu chic. Parce que voilà, t'as un mariage, tu dois être classe et les vendeuses

elles font même pas l'effort de te regarder parce qu'elles savent que tu ne vas pas leur faire un gros chiffre» [Soukaina, 23 ans, démonstratrice au Bazar de l'Opéra, Bac pro commerce].

Soukaina se plaint dans ces situations où elle se voit reconnaître sa "gentillesse". Et puis, et il me semble que cette dimension explique pourquoi les vendeurs se réjouissent lorsque les clients remarquent leur aptitude à la docilité, Soukaina rappelle que dans ce magasin, l'amabilité du personnel et sa gentillesse tranche avec le manque de considération de certains magasins. Comme si, au Bazar de l'Opéra et dans d'autres grands magasins, il y avait une éthique de service.

### 1.3.2. Une « éthique du service » ?

Tout en rappelant fièrement qu'ils ne sont « pas des chiens », et qu'ils ne sont pas prêts à tout faire pour épouser les désirs des clients, les vendeurs tirent une fierté de proposer un « certain niveau de service ». Il y a une gloire à rendre service aux clients, à en faire parfois plus que ce que le client attend. Le comportement de certains clients invite ainsi les vendeurs à en faire « plus ». Ils peuvent alors mettre en avant une sorte d'éthique de service propre au monde marchand, à l'image de celle observée par Mathias Waelli chez les caissières<sup>54</sup>. Cette éthique de service diffère de celle des employés des services publics convoquant un esprit de service public<sup>55</sup>, de celle des employés des banques valorisant une sensibilité aux risques qu'ils font courir à leur client<sup>56</sup>, ou de celle des agents funéraires valorisant une sensibilité à la situation émotionnelle des clients<sup>57</sup>. Mes observations indiquent que l'éthique de service dont il est question ici est propre à ce monde du commerce<sup>58</sup>. Chez les vendeurs du Bazar de l'Opéra, elle provient, d'une part, du plaisir exposé par ailleurs de trouver le produit qui convient le mieux au client et, d'autre part, de la fréquentation d'un certain type de clients. Les employés des grands magasins tirent une forme de fierté de servir une clientèle aisée, exigeante. Une caissière ayant vingt-huit ans d'expérience dans un grand magasin de province indiquait ainsi à Rachid Bouchareb qu'elle était fière de servir une « belle clientèle<sup>59</sup> ». Les vendeurs du Bazar de l'Opéra aussi sont fiers de travailler dans

---

<sup>54</sup> WAELLI Mathias, 2009, *Caissière et après ?*, Paris, PUF : 187.

<sup>55</sup> Voir par exemple les analyses de Sacha Leduc sur les agents de la CNAM, LEDUC Sacha, 2008, *Les ressentiments de la société du travail. La Couverture Maladie Universelle en quête de légitimité*, Thèse pour le doctorat de sociologie, Université Paris Ouest Nanterre.

<sup>56</sup> Voir par exemple ROUX Xavier, 2009, *op.cit.*

<sup>57</sup> TROMPETTE Pascale, 2009, *op.cit.*

<sup>58</sup> Cette éthique de service est largement présente chez les artisans et les commerçants comme l'a montré Nonna Meyer. Voir MAYER, Nonna, 1986, *op.cit.*

<sup>59</sup> BOUCHAREB Rachid, *Domination au travail et espaces de résistance des employé-e-s de boutiques de masse*, Intervention au Congrès de l'Association Française de sociologie, Grenoble, 5-7 juillet 2011.

un magasin « haut de gamme » offrant un service « haut de gamme ». J'ai pu le mesurer en salle de pause alors que plusieurs vendeuses discutaient de la présence de certains clients « malodorants » :

Dans la salle de pause, j'écoute une conversation entre plusieurs vendeuses, dont Mireille, une vendeuse du rayon papeterie. Cette dernière commente la soirée réservée aux meilleurs clients de la veille<sup>60</sup>. La discussion glisse vers les changements de comportement de la clientèle. Mireille estime « que c'est plus la même clientèle. Avant ils ne laissaient pas entrer des clochards... Hier y en a un qui est entré c'était infect, on a dû mettre du pschitt hein... ». Ses collègues acquiescent du bout de la tête. [*Journal de terrain, 3 décembre 2008*].

Cette fierté tirée du lieu (qui semble s'abîmer ici) se combine à la fierté d'offrir à la clientèle un service désintéressé, gratuit. C'est ainsi que Pauline me rappelle plusieurs situations où elle en fait un peu plus que ce que le magasin exige d'elle :

« J'ai passé une heure avec une fille et sa mère [*à la recherche d'une veste en cuir*], on est sortis parce qu'elle [*la fille*] voulait la voir à la lumière du jour, on est revenus et là elle me demande de voir l'autre parce que c'était deux marrons différents. J'ai pris une veste, je l'ai débipée. J'ai demandé à ma responsable, je suis sortie du magasin, j'étais sur le trottoir du magasin, en train d'essayer une veste après l'autre, pour qu'elle voit bien. Après on est rentré, je l'ai raccompagnée où sa mère l'attendait et elles sont parties... A la bouffe [*un rayon sur lequel elle a travaillé où était vendu de l'alimentation*], je prenais les clients japonais qui ne parlaient pas un mot de français, qui étaient là avec des signes... je sortais avec eux, par la sortie métro, jusque dans la rue et je leur montrais le magasin de décoration.

*Mais là tu dépasses un peu les bornes non ?*

Ben je m'en fous, moi ça me fait plaisir. Moi j'aimerais bien que quand je suis à l'étranger les gens m'aident comme ça » [Pauline, 29 ans, vendeuse maison, DEUG d'anglais].

Pauline a aussi guidé une cliente américaine qui cherchait à se rendre aux Tuileries en sortant du magasin et en lui indiquant le chemin le plus court.

Plus que la fierté de servir une clientèle aisée, les vendeurs valorisent le fait de travailler pour un magasin qui se tient à distance de certaines pratiques commerciales. Ils indiquent qu'au Bazar de l'Opéra, la satisfaction du client est un réel objectif. Lors d'un entretien, Rosa, reprend même à son compte les objectifs de la direction en notant que certains comportements des vendeurs « nous avaient coûté des points ». Mais cette fierté est encore plus évidente dans les propos d'Hélène. Alors que je lui pose des questions sur son travail de responsable, me demandant par exemple si elle participe à la

---

<sup>60</sup> Titulaires, entre autres, de la carte de fidélité du magasin.

mise en place des prix sur son rayon, elle me fait quelques remarques sur la différence entre son magasin et les autres :

*“Tu vas dans les autres magasins voir les prix pratiqués ?*

Pas trop...

*Tu devrais ?*

C'est plus les vendeurs. C'est le vendeur qui fait des comparaisons. Bon ça m'arrive de le faire. Je vais à la Natix [*un magasin culturel, nom fictif*] par exemple mais c'est pas le prix que je vois... En fait, au niveau de la qualité de service ils sont absolument lamentables. Ils sont agressifs. Les magasins de musique ont un peu ce côté euh... Moi je ne veux pas ça au Bazar de l'Opéra. Boulier [*un autre magasin culturel, nom fictif*], c'est pareil, j'y vais de moins en moins parce que je me suis un peu pris la tête... Si tu veux j'étais en rayon, je regardais, je sais plus ce que j'écoutais. Il y avait un client qui regardait un CD. C'était un CD... euh, import japonais. Il a commencé à l'ouvrir pour voir ce qu'il y avait à l'intérieur, ce qui me paraît normal. Mais il a pas demandé, donc les mecs sont arrivés, 'ouais, vous voulez de l'aide?', genre 't'es un voleur quoi' ! Hyper agressif ! Moi j'ai vu la scène et je suis allé les voir pour leur dire 'non mais ça va pas' je leur ai dit 'moi je bosse au Bazar de l'Opéra, y a une façon de parler aux gens'.

*Tu leur as dit ?*

Ah ouais ouais, en plus je viens souvent donc, je leur ai dit 'moi ça ne me donne pas envie de revenir chez vous'. Non mais tu vois, t'assistes à ce genre de truc. C'est pas cool. En plus c'était un jeune homme, il était super mal. C'était un étranger, et à l'étranger c'est assez normal d'ouvrir comme ça. Ils me disent 'il n'avait qu'à demander'. 'Oui mais c'est un étranger, il a pas l'air de parler super bien français, et on n'a pas trop envie de vous déranger, vous êtes assis...'. Enfin bon je me suis un peu pris la tête avec eux quoi... » [*Hélène, 42 ans, responsable de vente au Bazar de l'Opéra, DEUG d'histoire de l'art*].

On voit dans la manière dont Hélène reprend les vendeurs d'un magasin concurrent tout le prestige qu'elle revendique (« moi je bosse au Bazar de l'Opéra, y a une façon de parler aux gens »), comme si son magasin ne se tolérerait jamais un tel comportement qu'elle-même veille à éviter, en tant que responsable. Elle tient à assurer un certain niveau de service.

A la suite d'autres travaux, cette sous-partie cherchait à démontrer l'ambivalence inhérente au travail dans les services. Le rapport au travail des vendeurs alterne entre difficulté de se voir mis sans ménagement au service d'autrui et le plaisir de pouvoir « servir » sa clientèle. On retrouve ici une des propriétés de la relation de service mis au

jour par Aurélie Jeantet, la tension entre « être au service de » et « rendre service à »<sup>61</sup>. Que les vendeurs éprouvent une grande satisfaction lorsqu'ils se voient reconnaître leur gentillesse et amabilité, cela ne vient que renforcer le constat suivant : tout le monde s'accorde à dire que la vente est surtout un travail relationnel et, en tant que travail relationnel, il ne reposerait que sur l'aptitude du travailleur à être agréable et courtois. Pour remercier un vendeur pour son travail, les clients ne mettent pas en avant la qualité de son conseil mais sa gentillesse ou son amabilité. Les deux employeurs du vendeur (clients et entreprise) participent conjointement à la constitution du travail comme un travail « sans qualité ». Pourtant, les qualités informelles sont innombrables : connaissance des produits, capacité de vendre, de tenir la relation, de se maintenir dans la relation, etc.

---

<sup>61</sup> JEANTET Aurélie, 2003, *op.cit.*



## II. RÉSISTER AUX « PETITES BRUTALITÉS » : USAGES ET TECHNIQUES DU RAYON.

La qualification de certaines situations comme « insupportables » dépend de plusieurs facteurs. On comprend pourquoi les vendeurs s'émeuvent parfois de certains comportements à lecture de ce qui précède. Il reste à décrire la manière dont les vendeurs se défendent et à comprendre ce qu'ils défendent en résistant à ces « petites brutalités ».

Alors qu'elles sont parfois vite oubliées chez les clients, ces interactions insatisfaisantes sédimentent chez les vendeurs des frustrations et du ressentiment qui se manifestent souvent lorsque la parole se libère entre pairs. Il y a frustration car le cadre ne permet pas toujours d'exprimer les états de l'âme abîmée par un client. Le quotidien du vendeur regorge de ces « actions empêchées<sup>62</sup> » qu'il faut apercevoir pour comprendre le travail : les impossibilités de dire ce que l'on pense au client, de lui rendre la monnaie de sa pièce frontalement. Il faut encaisser, réprimer des petites ou de grandes révoltes au nom du magasin et au nom de son emploi. Mais ces frustrations s'échappent parfois et peuvent être perçues au prix d'une observation patiente et durable. On voit alors des techniques qui permettent de relâcher la pression ou qui la contiennent : empêcher le client d'adopter un comportement jugé incorrect ou d'aller plus loin dans sa brutalité. Ces expériences pénibles produisent aussi des routines qui « endurent » les vendeurs.

On observe deux types de réactions face à la brutalité de la clientèle<sup>63</sup> : une adaptation ou une résistance. Dans le premier cas, il peut s'agir d'adaptation, de stratégies façonnées par les salariés pour tenir dans leur travail et faire face à la brutalité de la clientèle: ils s'arrangent pour « faire avec » sans s'opposer à la source de leur contrainte (le client et le magasin qui lui donne des droits). Dans le second cas, il s'agit d'un effort pour manifester son désaccord vis-à-vis d'une situation. Cette distinction

---

<sup>62</sup> CLOT Yves, 2006, *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF : 5.

<sup>63</sup> Stephen Bouquin distingue deux types de réactions à la contrainte : l'adaptation et/ou le contournement du travail prescrit ; la contestation. Voir à ce sujet l'avant-propos de l'ouvrage suivant : BOUQUIN Stephen, 2008, *Résistances au travail*, Paris, Editions Syllepse ; Voir également BOUQUIN Stephen, 2011, « La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française », *Actuel Marx*, 49 : 60-72.

entre résistance et stratégies d'acceptation me semble pertinente car elle témoigne de comportements plus ou moins combatifs, plus ou moins risqués, recoupant souvent des types de rapports au travail bien distincts. Elle témoigne aussi d'une distinction entre les vendeurs titulaires d'une formation professionnelle liée aux « services » (vente, accueil, bureautique) et les vendeurs titulaires d'une formation générale ou supérieure. Les résistances sont des actes délibérés pour lutter contre une contrainte jugée abusive, des actes plus forts que de simples contournements de la règle prescrite par l'organisation. Même si le terme de « résistance » est souvent mobilisé dans l'analyse des « grèves », des « conflits », des mobilisations collectives en faveur de la défense d'un statut, de l'amélioration ou la dénonciation de conditions de travail, j'en ferai usage pour décrire des efforts déployés par les vendeurs pour « résister » à celui qui est souvent vu comme leur second employeur, le client. Sans être organisées rationnellement par un « collectif » de travail, ces stratégies sont partagées par un grand nombre de vendeurs et servent à résister au client lorsqu'il « dépasse les bornes ». Elles consistent en des situations de « décalage entre le travail prescrit et le travail réel » qui ouvre des « espaces de résistance<sup>64</sup> ». Elles rappellent les ajustements opérés par les ouvriers engagés pour malmener leur employeur ou le desservir<sup>65</sup>, mais aussi ceux engagés par les guichetiers de la Poste<sup>66</sup> ou les caissières pour contrer l'image dégradée d'elles-mêmes que la clientèle leur renvoie<sup>67</sup>. Parce qu'en usant de ces techniques, les vendeurs poursuivent l'objectif de « résister » à l'envahissement du client, il me semble que l'usage du terme résistance, à condition peut-être de le nuancer avec les adjectifs « petite » ou « discrète », est pertinent pour décrire ce que j'ai observé. L'intérêt de cette résistance est double. Le premier intérêt est relativement simple : ces résistances permettent de relâcher la pression accumulée au cours d'une journée de travail. Elles permettent de reprendre possession de soi-même en effaçant les interactions pénibles qui se sont accumulées dans la journée, conduisant parfois à produire une sorte de « pression relationnelle ». Les vendeurs « résistent » également afin de recouvrir ce qu'ils perdent parfois dans les interactions insatisfaisantes. Ils perdent, d'une part, une partie du plaisir qu'ils éprouvent dans la réalisation de leur travail (les petites brutalités malmènent toute la dimension « relationnelle » - sous-entendu heureuse- du travail). Mais ils y perdent aussi l'image d'eux-mêmes qui leur paraît appropriée. Certaines

---

<sup>64</sup> LINHART Danièle, 2009, « Les conditions paradoxales de la résistance au travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 7 : 71.

<sup>65</sup> Voir à ce sujet FOURNIER Pierre, 1996, « Deux regards sur le travail ouvrier. A propos de Roy et Burawoy, 1945-1975 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 115 : 80-93.

<sup>66</sup> JEANTET Aurélie, 2003, *op.cit.*

<sup>67</sup> ALONZO Philippe, 1998, « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution, des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et emploi*, 76 : 37-51.

interactions difficiles renvoient aux vendeurs une « identité sociale réelle » (celle que leur renvoie la clientèle), trop éloignée de l' « identité sociale virtuelle<sup>68</sup> » qu'ils se sont constitués par un compromis avec leur trajectoire, leurs attentes et la valeur qu'ils accordent à leur travail. Alors, l'effort des vendeurs pour reprendre du pouvoir sur l'interaction, pour modérer les ardeurs des clients, pour rappeler leur « humanité » à un client qui les traite comme « des chiens », vise à reconquérir un statut en adéquation avec ce qu'ils pensent être (à guérir ce qu'Alonzo nomme, en analysant la situation des caissières, une « pathologie de l'estime de soi<sup>69</sup> »).

La remise en adéquation de l'image que l'interaction leur renvoie avec celles qu'ils ont d'eux-mêmes passe donc par un ensemble de techniques, adaptations ou résistances. Les premières se manifestent à travers un effort pour prendre de la distance par rapport aux petites brutalités (II.2.1). Les secondes passent par trois procédés : des prises de paroles pour signifier un comportement inadéquat exigeant une « réparation » au sens de Goffman<sup>70</sup> (II.2.2), une réduction de la qualité du service délivré (II.2.3), une vengeance « à froid » avec ses collègues (II.2.4). Les vendeurs en font un usage qui varie selon leur tolérance aux agressions. Mais pour tous, elles constituent des techniques qui s'apprennent et se transmettent.

## **2.1. S'ARRANGER AVEC LA CONTRAINTE**

### **2.1.1 Eviter le client pour éviter la relation.**

Les vendeurs s'accommodent des petites brutalités quotidiennes en tentant de se soustraire à des interactions insatisfaisantes. Ils se « refilent » les clients indécents, pour reprendre une expression des vendeurs. Ils comptent pour cela sur leurs collègues, leurs responsables ou encore sur le service « relation clientèle » chargé de répondre aux plaintes des clients. Entre collègues, la solidarité prend la forme d'une délégation :

« T'as vraiment des gens très désagréables que t'as pas envie de servir mais t'es bien obligé de le faire quand même... ou alors des fois tu demandes à tes collègues « excuse-moi, tu peux pas la servir parce que là, elle est en train de m'énerver vraiment... j'ai vraiment pas envie... » [Pauline, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra, 29 ans, DEUG d'anglais].

« J'ai adopté la politique que maintenant, quand quelqu'un m'énerve vraiment, je vais voir quelqu'un d'autre et je lui demande s'il peut s'en

---

<sup>68</sup> GOFFMAN Erving, 1975, *Stigmate*, Paris, Les Editions de Minuit : 12.

<sup>69</sup> ALONZO Philippe, 1998, *op.cit.*, p 42.

<sup>70</sup> GOFFMAN Erving, 1974, *op.cit.*, p 21.

occuper. C'est niet, je ne sors pas de la politesse, je ne suis pas désagréable mais je me retire. Des cons y en a partout! » [*Tatiana, démonstratrice au Bazar de l'Opéra, 38 ans*].

Dans certains magasins (ce n'est pas le cas au Bazar de l'Opéra), la présence d'un personnel de caisse ou d'accueil organise un véritable système de surveillance permettant aux vendeurs, soit de se défilier, soit de se préparer à une interaction pénible :

« Ils [*les clients*] rentrent dans le magasin, ils ne disent pas bonjour, ils passent à l'accueil, ils disent à la fille 'oui euh je veux voir un responsable de la chaussure, ça va pas...', alors elle lui dit 'allez au fond du magasin je vais le prévenir'. Et moi elle m'appelle elle me fait 'y a une furie qui arrive, ça va pas être triste' » [*Adrien, vendeur dans un magasin de sport, 31 ans, Bac pro commerce*].

Ces usages, entendus mais jamais observés, sont néanmoins à prendre avec précaution : il faudrait pouvoir les observer pour comprendre comment les vendeurs parviennent à se désengager d'une interaction qui prend un tour désagréable. Deux réserves doivent être apportées à cette « technique ». En premier lieu, tous les vendeurs ne sont pas en mesure de s'arranger ainsi des interactions : parce qu'ils reçoivent une prime au chiffre d'affaires, les démonstrateurs sont plus souvent contraints de tolérer les écarts de la clientèle. Par ailleurs, les vendeurs sont contraints de contenir leurs agacements par divers dispositifs managériaux, comme le « client mystère<sup>71</sup> » qui évalue l'accueil du vendeur sans que celui-ci ne le sache, ou les sondages réalisés auprès de la clientèle<sup>72</sup>.

### **2.1.2. Une rhétorique professionnelle de la résistance aux brutalités : prendre sur soi et ne pas le prendre pour soi**

Les vendeurs titulaires d'une formation liée au commerce ou à la vente, tendent à considérer les désagréments liés à la contrainte relationnelle comme incontournables, comme consubstantiels au travail. Cette posture respecte une des consignes des magasins qui attendent de la part des vendeurs qu'ils encaissent tous ces petits coups portés quotidiennement. Lors de formations, les magasins enseignent aux vendeurs comment réinterpréter les agressions, comment « extérioriser les conflits », comment

---

<sup>71</sup> Individu employé par un cabinet d'audit venant évaluer la « qualité de service » en « jouant » au client. Dans certains magasins, le résultat de l'évaluation fait varier les primes attribuées au personnel. Voir à ce sujet SIBLOT Yasmine, 2008, «Travailler avec le public : contrainte ou ressource au guichet ? », in Marie Buscatto, Marc Loriol, Jean-Marc Weller, *Au-delà du stress au travail*, Ramonville Saint-Agne, Editions Eres : 227.

<sup>72</sup> Ces sondages sont utilisés comme baromètre de la satisfaction clientèle et permettent d'établir un indicateur (le « sativente ») dont le résultat fait varier le montant des primes reçues par le personnel.

apprendre à les tolérer, comment, en un mot, ne pas « craquer » et relever toutes les petites brutalités<sup>73</sup>. Les vendeurs doivent proscrire les formules comme « non vous avez tort », « vous vous trompez ». Ils doivent apprendre à traiter les colères des clients en souplesse, sans jamais les remettre en question.

Tout en manifestant, sur le terrain, de nombreuses réactions spontanées –mots fleuris, signes de nervosité, mots dans le dos des clients – reflétant un agacement devant des situations particulières avec les clients (autant de situations, on l’a vu, à la source d’une « contrainte relationnelle »), les vendeurs revendiquent, en entretien, une forme de solidité dans l’épreuve. Ils font valoir une capacité de « passer au-dessus », de « ne pas se prendre la tête ». Ils manifestent une « routinisation » qui tend à « normaliser<sup>74</sup> » les incivilités.

Cet écart entre la réaction des vendeurs face à des interactions jugées désagréables observées en situation et la position de principe revendiquée en entretien, dévoile une rhétorique professionnelle faisant passer la capacité à « passer au-dessus » de toutes ces incivilités pour une pratique « professionnelle ». D’une certaine manière, si le professionnel se fait une gloire « d’encaisser les coups » lorsqu’il se présente en entretien, l’individu derrière le professionnel peine à cacher, en situation, la violence ressentie<sup>75</sup>.

Cette routinisation des petites brutalités rappelle les techniques d’autres travailleurs des services : un détachement des travailleurs vis-à-vis du rôle qu’ils endossent dans l’institution (le magasin)<sup>76</sup>. Alors que le détachement (une « distance » ou « froideur » selon Stéphanie Boujut<sup>77</sup>) permet à certains professionnels du travail social de ne pas s’exposer au « burn out » en ne prenant pas pour soi les souffrances de leur

---

<sup>73</sup> Je n’ai jamais assisté à de telles formations. En revanche, j’ai entendu plusieurs collègues me dire les avoir suivies à la demande de leur employeur. On trouve des indications sur ces formations dans TIFFON Guillaume, 2011, « Quand le comportement des clients fait violence : le cas des caissières de la grande distribution spécialisée », in Marnix Dressen et Jean-Pierre Durand, *La violence au travail*, Toulouse, Octares : 297-307.

<sup>74</sup> Voir à ce sujet les travaux de Rachel Sherman sur les employés des palaces dans lesquels l’auteure s’interroge sur l’origine de ce qu’elle considère comme l’intégration d’une inégalité normale entre client et salarié. Elle montre, entre autre, que cette « normalisation » est le résultat d’un effort de la part du personnel pour obtenir et valoriser de l’autonomie dans la conduite du travail. Ce faisant, l’inégalité dans la relation devient un « feature of the everyday landscape of the hotel », SHERMAN Rachel, 2007, *Class Acts : Service and Inequality in Luxury Hotels*, University of California Press: 17.

<sup>75</sup> Cela prouve l’intérêt d’associer, dans le cadre d’une enquête ethnographique, entretien et observation participante. Sur la valeur heuristique de ce dispositif d’enquête pour faire émerger des ambivalences et des complexités dans l’identité professionnelle des travailleurs, voir AVRIL Christelle, CARTIER Marie, SERRE Delphine, 2010, *Enquêter sur le travail*, Paris, La Découverte : 60-62..

<sup>76</sup> Voir par exemple DUBOIS, *op.cit.*, p 141.

<sup>77</sup> BOUJUT Stéphanie, 2005, « Le travail social comme relation de service ou la gestion des émotions comme compétence professionnelle », *Déviance et société*, 29, 2 : 149.

interlocuteur<sup>78</sup>, le détachement du vendeur vise à ne pas « encaisser » les agressions (au sens de « thésauriser »). L'opération est doublement intéressante: elle permet de se prémunir contre des frustrations pénibles et de « normaliser » ce qui pouvait être vu comme inadmissible auparavant.

Cette opération est particulièrement valorisée par les vendeurs issus de l'enseignement professionnel ou technique, en général, et plus exactement, par les spécialisés dans le commerce et la vente (comme Grégory). De telles formations enseignent autant les techniques de vente qu'elles ne préparent à la rugosité du contact avec le client. Comme un « mal nécessaire », les brutalités de la clientèle sont tolérées parce qu'elles participent au processus commercial.

*« Tu t'es déjà pris le bec avec les clients ?*

Oui ça m'est déjà arrivé... c'est allé plus ou moins loin mais euh...

*Ça veut dire quoi plus moins loin ?*

[Il marque une pause] Euh, au niveau des insultes...

*Ah oui... c'est loin ça déjà non ?*

Ouais... A Toulon avec la clientèle jeune... C'était du style ils essaient quelque chose, ils le jettent par terre devant toi... tu vois. A la limite il me prend pour un chien quoi... donc euh...

*Et ici c'est un peu pareil?*

Oui... tu leur dis bonjour, elles te regardent de la tête au pied euh... Je réponds même pas...

*C'est pas facile...*

C'est pas facile non... c'est pas facile... Mais après si tu t'engages dans un métier comme ça, tu sais que tu tombes sur des clients comme ça, sois t'acceptes soit t'acceptes pas, mais si t'acceptes pas, t'as rien à faire là... »  
[Grégory, 29 ans, titulaire d'un BTS dans le commerce, vendeur au Bazar de l'Opéra]

Les formations proposées par le Bazar de l'Opéra cherchent aussi à « normaliser » les petites brutalités dans la relation de service. Elles tentent de transformer, pour les « non spécialisés du commerce », ces difficultés en une technique permettant de vendre. Mais ces derniers ne tardent pas à comprendre l'importance d'une telle routinisation des brutalités :

*« Je laisse tomber parce que je ne veux plus que les personnes que je rencontre me bouffent mon énergie... pour un petit bonjour ça ne vaut pas la peine... Pour moi ça ne vaut pas la peine, je suis tellement quelqu'un de joyeuse que voilà... un petit bonjour, ça ne vaut pas la peine... Encore s'il*

---

<sup>78</sup> WELLER Jean-Marie, 2002, « Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide » *Sociologie du travail*, 44, 1 : 75-98.

m'avait insulté... mais c'est vrai qu'on a choisi un métier où on doit faire abstraction de ça... malheureusement. Et si on ne prend pas conscience de ça... » [*Rosa, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra, BEP secrétariat, 34 ans*].

*« J'ai quelques questions à vous poser sur le client parce que vous me disiez tout à l'heure aimer travailler avec lui. Est-ce que ça veut dire que toutes les incivilités vous passent au-dessus ?*

Ah oui complètement. Au début que je suis rentrée ça me touchait, je me suis même presque fâchée avec des clients. Me faire insulter tout ça, mais alors maintenant je suis vraiment euh... moi je ne me fais presque jamais agresser verbalement. Maintenant, quand on m'agresse vraiment ben je... je tourne les talons. 'Si ma manière de vous parler ne vous satisfait pas, je vais vous envoyer quelqu'un d'autre, c'est tout' ».

*Vous êtes soutenue par les managers dans ce genre de conflit ?*

Ca dépend... ils savent qui est plus ou moins aimable, par exemple si moi j'ai un souci c'est vraiment que le client... Donc ils savent euh qui est euh...

*Mais ça ne vous dérange pas que les clients ne vous répondent pas quand vous leur dites bonjour ?*

Ah non... Mais si ça se trouve il a des problèmes d'oreille, il a plus de pile ! » [*Claudine, BEPC, vendeuse maison aux Halles de Paris, 45 ans*].

Même s'ils justifient de manières variables cette tolérance (une étape dans le processus de vente pour les spécialisés du commerce, une dimension incontournable du travail pour les autres), tous les vendeurs jugent cet impératif non négociable : « faut être au-dessus de ça », « mais malheureusement ben c'est la vente hein », « si t'acceptes pas, t'as rien à faire là... », etc. On ne saurait être plus clair sur la manière dont les vendeurs décrivent la place prise par ces petites brutalités.

Sans aucun doute, les formations commerce conduisent les vendeurs qui en ont profitées à porter un regard plus « commercial » sur leur travail. Ils ont tendance, plus que les autres vendeurs, à lire les interactions dans des termes commerciaux (ils cherchent plus souvent la performance de la vente, mettent en avant des tâches comme la gestion comptable de la marchandise). Mais on peut faire l'hypothèse, au regard des observations et des entretiens, que l'ancienneté dans la carrière de vendeur opère une véritable césure dans le degré de tolérance à l'égard de ces petites brutalités. Il y a dans les termes utilisés par les vendeurs à ce sujet un marqueur temporel, comme pour indiquer une différence de comportement entre leur début de carrière et aujourd'hui<sup>79</sup>.

---

<sup>79</sup> Amel Adib et Yvonne Guerrier remarquent qu'un critère proche intervient dans la sensibilité des salariés aux brutalités de la clientèle. Dans leur étude sur les employés des hôtels, ils notent que ce sont souvent les employés les moins « liés » à l'entreprise qui se révoltent le plus rapidement contre le

Les spécialisés du commerce semblent l'intégrer rapidement dans le lot des contraintes du travail (c'est ce que les propos de Grégory ci-dessus indiquent) alors que les autres vendeurs semblent exprimer comme un abandon devant l'étendue des incivilités :

« *Tu t'en sors avec les clients?* »

Ça dépend des jours. Pendant les soldes il fait chaud et tout donc ça aide pas. Mais tous les trucs qui font que les clients sont pas polis, comme les bonjours et tout, bah je crois que si j'avais pas relâché la pression, j'aurais déjà fracassé la tête de pas mal de clients. Mais au bout de deux ans et demi de magasin, tu sais, tu peux pas refaire le monde » [Noémie, 27 ans, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra, BEP comptabilité].

La réaction de Sébastien à l'une de mes remarques sur le comportement de certains clients est significative :

Je [l'auteur] fais l'expérience répétée d'une situation qui me perturbe: les clients ne répondent pas toujours complètement au bonjour qu'on leur fournit. Ils se contentent souvent d'une réponse verbale sans prendre la peine de solliciter un contact visuel. Le plus classique est le bonjour prononcé le « nez » dans les articles. J'en fais part à Sébastien qui note mon agacement: « moi ça me fait plus rien, on est blasé. A un moment faut se sortir ça de la tête sinon tu t'en sors pas, enfin c'est le job quoi... » [Journal de terrain, 28 juin 2008].

Tous ces vendeurs disent tolérer ces écarts en acceptant de voir les relations sociales dans un magasin comme spécifiques au contexte dans lequel elles se produisent, relativement déconnectées du monde « ordinaire ». Ils disent réajuster leurs standards de civilités à l'aune du contexte et abandonner l'idée de contraindre leurs clients à respecter les usages en cours dans les interactions ordinaires : « on ne va pas refaire les gens ». C'est aussi ce que me disait Margot, « on n'est pas là pour refaire l'éducation des gens » ou encore Sébastien, « on ne va pas s'arrêter sur chaque client con ». Ils l'acceptent aussi en mettant en avant ce cadre tout particulier qu'est le cadre marchand : ils n'ont pas à attendre des clients ce qu'ils attendent de leurs amis, puisqu'il s'agit de « clients ». Je rappelle que ces attitudes « théoriques » à l'égard des incivilités cohabitent avec une colère sourde décrite plus haut. Elles cohabitent aussi avec la revendication du respect d'un « b.a.ba de politesse ». C'est donc entre la nécessité d'accepter les brutalités et l'intransigeance face à ces mêmes brutalités que le rapport au travail des vendeurs se construit, ces derniers formulant à l'enquêteur des postures variables selon la situation évoquée mais aussi selon la situation d'enquête.

En revendiquant une forme de détachement, les vendeurs revendiquent aussi une forme de supériorité devant une clientèle compromise par ses petits agacements. Cela

---

comportement des clients. ADIB S. Amel, GUERRIER Yvonne, 2000, « 'No, we don't provide that service': the harassment of hotel employees by customers », *Employment and Society*, 14, 4: 699.



apparaît par exemple dans la manière dont les vendeurs comparent les clients à des enfants (à l'image de la comparaison établie par Adrien entre le manque de politesse de ses clients et celui de son fils). Tatiana dit prendre les remarques désobligeantes des clients au « vingt et unième degré ». Cela lui permet de « prendre de la hauteur » par rapport aux clients :

« Faut pas le prendre pour soi, faut être plus intelligent qu'eux parce que ça sert à rien de ... » [Tatiana, *démonstratrice*, 38 ans].

« Être plus intelligent qu'eux », c'est connaître les ressorts de l'agacement et tourner en dérision une réaction bien connue, c'est lire clair dans un jeu qui ne surprend plus. D'une certaine manière, c'est dire : « tu ne m'auras pas ». Grégory le laisse entendre dans des termes très clairs :

« Ben au début ça te touche, quand on n'est pas habitué, ça te touche, on y réfléchit, on est mal à l'aise ou ... et puis on y pense pendant longtemps. Mais après, avec l'expérience, on se dit que ça ne vaut pas la peine de s'énerver et au contraire on en rigole, du coup le client se retrouve baisé, entre guillemets » [Grégory, *vendeur maison au Bazar de l'Opéra*, 29 ans, *BTS commerce* ].

La routine offre donc les moyens de ne pas se laisser happer par des petites brutalités, de ne pas « rentrer dans leur jeu », comme me le diront d'autres vendeurs. Ils ne sont pas « dupes » d'un « jeu » où ils sont d'emblée donnés perdants.

Cette tolérance de la contrainte relationnelle n'est pas acceptation. L'observer chez ceux qui font le plus valoir la nécessité d'accepter les situations désagréables au nom de l'impératif commercial est révélateur. Jonathan et Soukaina, tous deux titulaires d'une formation commerce et vente, estiment nécessaire une forme de détachement pour s'arranger des petites brutalités sans cesser de considérer ces dernières comme inacceptables. Jonathan, à qui je demande s'il parvient à faire fi des petites brutalités en début de carrière me répond ainsi:

« Ah mais c'est pas au début hein, c'est tout le temps, t'as des fois, je me dis je vais lui péter la tête hein. [Il commence sa phrase puis me dit en plaisantant s'inquiéter de l'usage que je vais. Il poursuit sur une anecdote où un client est venu lui reprocher la qualité d'un produit. A la fin de cette anecdote il conclut :] Donc oui, pour répondre à ta question, des fois y a des clients j'ai vraiment envie de leur mettre mon pain dans la gueule. ».

Et Soukaina, dans un extrait d'entretien déjà cité :

« Ah oui oui je suis agacée. Si ça ne tenait qu'à moi je lui sauterais dessus ! » :

L'agacement est donc toujours sous-jacente, même chez ceux qui sont les mieux préparés à la tolérance.

En somme, même s'ils convoquent des motifs différents, les vendeurs s'arrangent avec ces petites brutalités en « prenant sur eux ». C'est bien ce terme d'« arrangement » qui reflète le mieux leur opération : ni tolérance, ni acceptation, ils savent devoir en passer par là pour vendre et travailler. Chez les vendeurs titulaires d'une formation commerce, cet arrangement s'enracine dans une justification professionnelle : il faut en passer par cela pour vendre. Chez tous, il s'agit bel et bien d'un « arrangement », qui peut être durable ou temporaire, qui peut s'effacer devant certaines situations conduisant à mobiliser les techniques présentées ci-dessous. Il est rendu nécessaire par le besoin de conserver son emploi. La relation nouée entre le vendeur et son employeur oblige le vendeur à dissoudre une partie de sa subjectivité devant le client. L'employeur achète une force de travail et une « personnalité<sup>80</sup> », une posture d'esprit, une capacité de ne laisser transparaître qu'une partie des émotions, de conserver un sourire et un ton courtois tout en étant révolté par le comportement du client, de dire au client l'exact opposé de ce que l'on ressent sur le moment. Arlie Hochschild assimile ces situations, « où les gestes profonds d'échanges font leur entrée dans le secteur du marché et qu'ils sont achetés et vendus comme un aspect de la main d'œuvre », à une « marchandisation des sentiments<sup>81</sup> ». Accepter les coups portés par les clients n'est donc pas qu'une rhétorique professionnelle, elle est aussi une nécessité. Adrien synthétise exactement cette nécessité en me faisant le récit d'une situation difficile qu'il a rencontrée (où une cliente s'en prend ouvertement à lui en raison de la qualité des chaussures vendues) :

*« Et tu le tolères ça ? »*

Je prends sur moi. J'en ai parlé avec le responsable du magasin. Je lui ai dit 'à un moment donné quand t'es en train de te faire engueuler euh...', parfois j'ai envie de... des fois j'ai envie de leur dire « non mais dis don' euh déjà on me parle pas comme ça... ». Il [*le responsable*] m'a dit « Ah ! non, non fait pas ça Seb, psychologie, psychologie ». Enfin bon, psychologie, à un moment quand on te dit que c'est de ta faute euh... Toi t'es sur le rayon, mais je suis pas tout seul en plus sur le rayon, y a d'autres clients, d'autres vendeurs, tu crois que ça m'amuse de me faire dépouiller devant tout le monde ? A un moment donné t'as envie de dire à la dame « il fait quoi votre fils avec les chaussures ? ». Je ne l'ai jamais fait. Mais je leur explique

---

<sup>80</sup> Charles Wright Mills parle d'un « marché de la personnalité » pour caractériser une facette du monde des « cols blancs » : « Dans une société d'employés, dominée par l'esprit marchand, un marché de la personnalité apparaît inévitablement. Car au cours de cette transformation capitale qui remplace l'habileté manuelle par l'art de manier les gens, de leur vendre, et de les servir, les traits personnels, même les plus intimes, de l'employé tombent dans le domaine des échanges et deviennent des facteurs commerciaux, des biens de consommation sur le marché du travail. Chaque fois qu'un individu transmet son pouvoir sur sa propre personnalité à un autre individu moyennant finances, chaque fois qu'il vend les traits de caractère essentiels à l'opinion que les autres se font de lui, il se crée un marché de la personnalité. » MILLS C. Wright, 1966, *op. cit.*, p 191.

<sup>81</sup> HOCHSCHILD Arlie, 2003, « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale », *Travailler*, 1, 9 : 43.

euh... Je lui dis « vous savez madame, moi les chaussures je les fabrique pas hein, si elles ont décollé là, soit c'est un défaut de la chaussure, ou alors votre fils fait n'importe quoi avec ». Si le gamin il est là, je vais lui demander ce qu'il fait avec ses chaussures, voir euh... et là s'il est honnête c'est la dame qui va être emmerdée » [*Adrien, 31 ans, vendeur dans un magasin de sport, Bac pro commerce*].

« Psychologie, psychologie » lui demande son responsable, on ne peut être plus clair sur l'usage des émotions et de la personnalité des salariés dans la relation de service. On peut considérer que cette nécessité d'encaisser les coups et de ne les rendre qu'avec parcimonie et discrétion, constitue une expertise non reconnue. Elle est exigée et souvent rappelée mais jamais rémunérée. Il faut pourtant du tact et une bonne capacité d'endurance pour réussir à faire, de la satisfaction du client, une condition de travail. Les propos suivants tenus par Rosa, vendeuse au Bazar de l'Opéra, résument très exactement l'étendue du savoir-faire:

« Il faut gérer le client... il faut avoir les bons mots, pour pas qu'il s'énerve, parce que parfois il arrive avec une jambe de pantalon plus longue que l'autre [*elle travaille également au service retouche et fait référence à des clients qui reviennent la voir pour se plaindre d'une retouche maladroite*]... il faut vraiment... c'est un savoir-faire, c'est une expérience sur le terrain. Faut savoir gérer un client mécontent parce que parfois j'en ai eu et moi je leur fais bien comprendre que je suis retoucheuse, je connais mon travail, que je sais le faire... Et certains clients te remettent en cause parce que, eux aussi, ils connaissent la couture, eux aussi, ils savent faire. Pour eux, ils ont raison, et ils ne te laissent pas parler. Mais on essaie toujours de trouver un arrangement avec le client pour que tout rentre dans l'ordre et qu'il soit satisfait du service... ».

On notera que ce savoir-faire, cet effort pour prendre sur soi les petites brutalités a un coût pour les vendeurs. Ils se disent parfois irritables dans leur vie hors travail, conscients du fait que leur tolérance au travail les rend parfois intolérants en dehors du travail, une fois affranchis du cadre marchand.

« Des fois ça m'est arrivée d'être désagréable dans le métro en sortant d'ici... alors que finalement c'est quoi la vie, quand je sors du boulot je me dis c'est quoi la vie, je vais pas me mettre en guerre... C'est un ras le bol d'un manque de savoir vivre des gens, c'est ça qui m'énerve... Bonjour merci au revoir, les gens ils n'attendent même pas que ceux qui descendent le fassent dans le métro, ils poussent... C'est euh... je ne comprends pas. S'il y a une bombe qui pète, au lieu d'en tuer dix elle en tue vingt parce qu'il y en a dix qui meurent piétinés » [*Pauline, 29 ans, vendeuse au Bazar de l'Opéra, DEUG d'anglais*].

Abdel me disait même qu'il faisait parfois des efforts pour ne pas apporter chez lui, auprès de sa femme, toute l'agressivité accumulée sur une journée de travail :

« Tu sais, toute la journée avec des gens et la musique... tu sais le soir quand je rentre, je fais des efforts pour parler avec ma femme parce que j'ai peur que après ça lui pèse » [Abdel, 41 ans, vendeur au Bazar de l'Opéra, baccalauréat].

Ces brutalités et les efforts pour les neutraliser ne sont donc pas sans effet sur la vie en dehors du travail. Je l'ai mesuré moi-même : après une journée de travail dense, j'avais souvent tendance à m'emporter pour un rien dans le métro, pestant dans ma barbe pour une épaule heurtée, des voyageurs qui ne me laissent pas descendre, fatigué des gens qui m'entouraient, souffrant d'une sorte de fatigue que je ne parvenais pas à mieux nommer qu'en utilisant les termes de « fatigue relationnelle ».

En somme, cette rhétorique de la résistance aux petites brutalités va de pair avec un agacement quotidien. En observant les vendeurs travailler, en surveillant leur jeu de regard les uns envers les autres, en observant les mots non formulés à haute voix mais dits du bout des lèvres, en décelant ici ou là un soupir discret, des yeux froncés etc., on mesure l'agacement provoqué par des petites contrariétés répétées au cours d'une même journée. Mais cet agacement nourrit aussi une sorte de professionnalisme revendiqué : la « résistance » à l'interaction est une prouesse qui, semble-t-il, doit être mise en avant publiquement.

## **2.2. RÉSISTER À LA CONTRAINTE EXERCÉE PAR LES CLIENTS**

En plus de ces arrangements, les vendeurs usent de techniques offrant une résistance à la contrainte relationnelle.

### **2.2.1. Exiger réparation.**

Il s'agit d'abord de techniques permettant aux vendeurs d'exiger réparation, c'est-à-dire, d'une part, de « mettre sur la table » de l'interaction l'incident ayant provoqué chez le vendeur un émoi intolérable au point de le rendre public et, d'autre part, d'exiger du client qu'il se reprenne de manière à protéger la « face » du vendeur (je reprends à dessein le vocabulaire d'Erving Goffman, particulièrement utile pour décrire les enjeux soulevés par ces situations de service). Le plus souvent cette deuxième étape n'est pas remplie, les clients ne font pas souvent l'effort (et n'y voient souvent pas

l'intérêt) de restaurer cet « état rituel satisfaisant<sup>82</sup> » dont parle Erving Goffman, où les participants se comportent les uns envers les autres en manifestant du respect pour la face de l'autre. Mais les vendeurs semblent se contenter de mettre le client « en face » de son comportement.

Ils vendeurs tentent d'abord de faire passer un message au client en utilisant les règles du cadre d'interaction. Il s'agit de faire comprendre au client qu'il est allé trop loin tout en étant « irréprochable », tout en étant plus poli que le roi. Ils peuvent aussi, en certaines circonstances, pointer verbalement du doigt le comportement inadéquat et, soit se désengager de la relation, soit attendre une réparation de la part du client.

#### *2.2.1.1 Faire passer le message tout en étant « irréprochable ».*

Pour signifier aux clients leur inconfort dans la manière dont ils sont traités, les vendeurs caricaturent les règles prescrivant la fabrique du service. A condition d'être « irréprochable » (un des termes les plus utilisés pour décrire cette manière de servir), les vendeurs peuvent se permettre de reprendre les clients. A condition d'être irréprochables, ils peuvent mettre les clients devant leurs incorrections.

Il s'agit d'une gamme de résistances qui prend les atours du zèle : en faisant leur travail dans les règles de l'art, d'après les contours fixés par le magasin, les vendeurs peuvent se détourner des exigences du magasin en signifiant quelques incorrections aux clients et exiger réparation. Les règles de politesse imposées par le magasin servent parfois à faire valoir ses droits devant le client ou à lui rappeler qu'il n'est

pas servi par un « chien ».

Le sourire exigé en toutes circonstances sert ainsi de provocation : on surjoue son sourire pour pointer l'absence de courtoisie du client. C'est le contraste dans la comparaison qui révèle les insuffisances condamnées chez la clientèle. Les remerciements servent aussi à Soukaina pour pointer son mécontentement et exiger des remerciements en retour :

« Ca s'entend dans ma voix, 'Merci et bonne journée' [*elle le prononce avec un ton insistant*] je leur dis, et là du coup ils disent 'oui... merci', ils se sentent obligés quoi... Parfois c'est juste la voix qui fait que... » [*Soukaina, démonstratrice au Bazar de l'Opéra, 22 ans*].

Lorsqu'elle relève un comportement inapproprié, elle le fait remarquer dans le cadre prévu : elle ne le fait pas remarquer frontalement aux clients mais utilise les formules normalement destinées à transmettre une idée du service. Elle joue avec les principes du « marché de la personnalité » : en caricaturant son service, elle marque son engagement dans l'ironie et rend visible l'écart entre ses « propres » émotions et celles fabriquées

---

<sup>82</sup> GOFFMAN Erving, 1974, *op.cit.*

pour la relation de service. Cette technique observée chez de nombreux vendeurs, permet de rappeler que ce qu'ils tolèrent au nom du rapport salarial qui les engage avec leur employeur, ils ne le toléreraient pas dans un autre contexte.

L'une des consignes les plus faciles à caricaturer est le « bonjour » pour ouvrir la relation avec le client. Même s'ils sont nombreux à estimer qu'on ne peut pas « refaire l'éducation » des clients, ils surjouent souvent cette consigne afin de pointer du doigt l'incorrection du client. Mieux, si le client s'engage dans l'interaction avec des intentions qui paraissent hostiles, le deuxième terme du SBAM (sourire, bonjour, au revoir, merci) sert d'outil pour se faire respecter<sup>83</sup>. Selon Tatiana, interrompre le client qui sollicite un vendeur sans le saluer permet de rappeler au client « qui on est » :

« Tu lui réponds d'entrée, pour montrer que tu es sans froisser la personne. Mais d'un ton assez péremptoire pour marquer la barrière et pour lui dire 'et oh... je suis un humain'. L'important c'est le ton de ta voix. Quand quelqu'un vient te voir et te dit 'où je peux trouver ce tee-shirt?', 'd'abord bonjour madame...'. D'abord.... d'abord... 'D'abord bonjour madame'. Et ça marche à tous les coups » [Tatiana, démonstratrice au Bazar de l'Opéra, 38 ans].

En surjouant les consignes, Tatiana cherche à rappeler au client que la situation qui les unit est aussi une relation sociale « comme les autres » : la dimension marchande seule ne donne pas le droit de balayer les conventions.

Comme je l'indiquais ci-dessus, cette intransigeance cohabite avec une tolérance contrainte. Ainsi, Geoffroy ne reprend pas tous les clients, ils « passent » sur de nombreuses incorrections. Mais il s'arrête aussi sur certaines, lançant au coupable ce qu'il nomme des « petits pics, pour la forme ».

*« Et sans te parler de conflits où tu as vraiment envie de t'énerver, des situations plus banales comme des refus de bonjour ou des choses comme ça. Est-ce que ça te touche ?*

Franchement aujourd'hui non. Aujourd'hui non parce qu'avec le temps, l'habitude, tu sais à quoi t'attendre, donc euh à un moment, tu dois être hermétique à ça. Et après c'est un choix soit tu lui envoies un petit pic pour la forme, un truc gentil, juste pour souligner que voilà ça ne se fait pas...

*Mais tu ne reprends pas les gens par exemple quand quelqu'un vient te voir et te dit 'vous avez un jean', lui répondre 'bonjour' ?*

Si, si. Ca je le fais, j'avoue.

*C'est déjà beaucoup non ? Parce que tu es client tu as déjà une bonne raison de t'énerver...*

---

<sup>83</sup> Samuel Juhle observe aussi ces stratégies des employés pour contraindre les clients à leur dire bonjour. JUHLE Samuel, 2006, « Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client » *Travail et Emploi*, 105, 2006 : 13.

Ouais mais à partir du moment où je sais que j'ai raison, et à partir du moment où tu le dis avec un sourire, sans être agressif hein, pas 'ouais ben bonjour', généralement la personne fait 'oh, excusez-moi, oui bonjour', ou alors elle fait semblant, elle te dit 'mais je vous ai dit bonjour !'. Dans ce cas-là tu dis...

*Excusez-moi... ?*

Ah non, faut pas déconner non plus ! Tu dis 'ah ben j'ai peut être mal entendu alors' » [*Geoffroy, 36 ans, vendeur maison au Bazar de l'Opéra, BEP vente*].

Ces « petits pics », Geoffroy les lance à certains clients coupables d'un manque de civilité pour la « forme ». Cette « forme » qu'il cherche à faire respecter, c'est aussi sa « face » malmenée par l'oubli du client. Sans l'agresser, il malmène tout de même avec tact la face du client et parvient, à ses yeux, à restaurer un « état rituel satisfaisant ».

Enfin, l'écart produit entre le comportement du client et celui du vendeur, en plus de venir d'une excessive et ironique courtoisie, vient parfois d'un effort pour opposer, à l'énervement du client, la placidité du vendeur. Cet effort que deux vendeurs qualifieront de « faire le miroir » envers la clientèle sert à surligner l'inutile colère du client :

« Si une situation peut être tendue parce qu'à la base un client peut être énervé, tout de suite essayer de détendre le truc. Si la personne s'énerve, je vais être quatre fois plus calme qu'elle, à un moment si le mec, il va commencer à s'énerver 'oui nian nian nian', je vais lui parler, mais tout doucement, très lentement pour le ramener sur terre. C'est le seul moyen, parce que si tu rentres [*dans le conflit*], t'as perdu. Généralement les situations se calment très très rapidement, généralement ça ne va pas plus loin que ça » [*Geoffroy, 36 ans, vendeur maison au Bazar de l'Opéra*].

L'expression « faire le miroir » renvoie également à cette capacité d'ajuster son niveau de service au degré d'engagement du client. Le vendeur parvient à pointer du doigt un comportement jugé inadéquat en le retournant au client : l'objectif est d'opposer au client la même brutalité afin de l'obliger à modifier son comportement. Cette technique observée sur le terrain, qui mise sur l'alignement du comportement du vendeur sur celui du client (l'expression « faire le miroir » renvoyant dans les deux cas à « montrer » aux clients son comportement), semble commune aux vendeurs car Jonathan, responsable et ancien vendeur dans un magasin de bricolage, la formule précisément :

« Il y a plusieurs sortes de clients, t'as les clients qui te prennent pour de la merde de toute façon, c'est pas de bonjour : [*imitant un client*] 'et euh dis-moi c'est où les vis ?' [*imitant sa réponse au client*] 'tiens c'est là'. Ah ben moi ouais c'est comme ça, avec l'expérience c'est ça, ça c'est pareil c'est un truc que j'ai acquis, avant je n'osais pas. Un jour y a un mec qui a sifflé

dans un rayon. On est des chiens hein. Maintenant un client, sauf les vieux parce que je considère que les mecs, on va dire à partir de 60 ans, bah, même éventuellement 50 ans ça dépend comment c'est fait, mais je respecte dans le sens où s'il me dit tu, si c'est fait gentiment, je dis vous. Mais le branleur de 30 ans qui te dit 'ben dis donc euh c'est où le... Tiens t'as pas ça ?'. [*Imitant la réponse qu'il donnerait à ce client*] 'Si qu'est-ce qu'il te faut'. Et puis hop [*il se fige, imitant la réaction du client face à sa dernière remarque*]. T'en as qui te disent 'euh... oui qu'est-ce que vous me proposez'. Je te jure hein, y en a qui repartent sur le vouvoiement hein. Ah bah là t'as gagné hein. Là t'as la pression qui [*il mime avec sa main un piston qui s'abaisse*]. Et ça, c'est pas à l'école que tu l'apprendras, au contraire à l'école ils te diront 'oui monsieur'. Alors que faut arrêter quoi, moi je me suis rarement engueulé avec un client, même rarement hein. Et quand un client me dit tu et que je lui dis tu et qu'il me le reproche, je lui dis 'excusez-moi mais c'est vous qui m'avez tutoyé en premier. On ne se connaît pas » [*Jonathan, 24 ans, responsable de rayon dans un magasin de bricolage, Bac professionnel vente*].

Jonathan joue sur l'effet de surprise pour prendre le dessus sur le client. La relation est vue ici comme une joute oratoire exigeante où le vendeur, constamment sur un fil (le fil étroit qu'il tisse avec le cadre de travail – clients, hiérarchie, collègues), cherche à se faire respecter en tant « qu'humain » pour reprendre le terme de Tatiana. C'est ce même fil que tisse Rosa, comme l'indique cette anecdote racontée au détour d'une pause-café :

« Je me montre toujours courtoise moi... même si lui, il est agressif je vais lui parler d'une certaine façon et lui faire comprendre qu'il n'a pas été courtois... C'est-à-dire que je vais... Quand un client me dit par exemple 'oui euh...' Parce que j'ai une cliente qui m'a dit récemment par exemple 'oui euh je suis pressée euh...'. Je lui ai dit 'madame je suis avec un client, je m'occupe de vous dès que j'ai fini, ne vous inquiétez pas'. Avec une voix douce tu vois, pour lui montrer que c'est juste elle qui s'emporte. Pour lui montrer son propre comportement, c'est comme un miroir, c'est pour lui dire : moi je suis calme, pourquoi vous vous emportez ? Et j'ai compris que plus tu es calme et plus tu vas dans l'autre sens du client, et bien ça marche mieux, en plus si tu lui réponds en t'énervant toi aussi, après il t'accuse d'avoir commencé... » [*Rosa, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra, 34 ans, BEP secrétariat*].

En somme, les vendeurs s'appuient sur un levier principal pour faire passer un message à leurs clients. Ils jouent sur l'écart entre leur propre comportement et celui adopté par le client pour pointer une petite brutalité. Les vendeurs caricaturent parfois leur « bonjour », « merci » ou leur sourire jusqu'à faire apparaître toute l'ironie contenue dans leur jeu d'acteur, jusqu'à rendre visible l'écart qui sépare leur appréciation de la situation du comportement qu'il adresse au client, jusqu'à, enfin, trouver le moyen de donner à ces consignes du magasin (le SBAM) le double intérêt de se présenter comme « irréprochable » dans leur travail, sans y laisser de plume. Ces



techniques dévoilent une revendication des vendeurs : la « perméabilité<sup>84</sup> » des scènes sociales sur lesquelles la relation de vente joue : une scène professionnelle, marchande (gouvernée par des règles présentées ci-dessus) et une scène civile où les règles de déférence sont réciproquement exigées à tout participant à l'interaction. D'une certaine manière, ils revendiquent un droit à être considéré comme un individu autant que comme un vendeur.

#### 2.2.1.2. « *Le client est roi dans mon empire* » : la gloire tirée de la remise en place de certains clients.

La frustration des vendeurs qui doivent rester courtois dans des interactions difficiles se mesure à leur réaction lorsqu'ils parviennent à « remettre en place » un client. Jonathan remarque même qu'avec ce genre de prouesse : « Ah bah là t'as gagné hein. Là t'as la pression qui... ». Malmener le client procure parfois une grande satisfaction aux vendeurs. Ils racontent ce type de à plusieurs reprises à leurs collègues. J'en donne quelques exemples ci-dessous.

Sébastien m'a raconté à deux reprises une interaction pénible avec une cliente souhaitant échanger un article qu'elle avait manifestement porté<sup>85</sup>. Se sentant soutenu par le magasin qui se plaint de ce genre de pratique de la clientèle<sup>86</sup>, il est allé loin dans la provocation. Mais il n'est pas le seul à multiplier ce type de récit avec tous les interlocuteurs qu'il côtoie. Geoffroy me racontera lui aussi à deux reprises une situation où il s'est affirmé devant un client qui lui semblait manquer de respect à son égard :

« Récemment, j'ai eu un client complètement bourré à vingt-deux heures en décembre, on avait des guitares tu sais et il m'a conseillé de me mettre une guitare dans le cul. Là je lui ai dit 'ben tu vas te la mettre en premier et tu me diras ce que ça fait'. Et là je lui ai dit de foutre le camp rapidement. C'était deux mecs d'une quarantaine d'années, aussi dépouillés l'un que l'autre, euh... du coup ça l'a un peu stoppé dans sa connerie. Parce qu'à la base il me demandait des renseignements sur la guitare. Donc bon, j'en joue un peu, donc ça me faisait plaisir d'en donner quoi. 'Ouais elle est à combien', et je sais plus je crois qu'elle était à 149 euros. [*Il imite le client*] 'Ouais à ce prix-là tu peux te la mettre dans le cul' » [*Geoffroy, 36 ans, vendeur maison, BEP vente*].

Il me fera part de cette anecdote au cours d'un des deux entretiens réalisés avec lui puis me la répètera sur le rayon quelques mois plus tard. Pour mesurer la gloire tirée de cette intransigeance occasionnelle, on peut se rappeler les propos tenus par les vendeuses de H&M qui s'enorgueillissaient de ne pas avoir à faire de « courbettes ».

<sup>84</sup> GOFFMAN Erving, 1968, *op.cit.*, p 171.

<sup>85</sup> Cette interaction a déjà été évoquée dans le chapitre précédent.

<sup>86</sup> Pratiques très anciennes qui inquiétaient les premiers grands magasins. Benson y accorde un chapitre entier dans son ouvrage, voir BENSON Susan, 1988, *op.cit.*

Jonathan, lui aussi, insistera sur deux anecdotes, dont une anecdote déjà citée dans ce même chapitre, où il fait le récit d'une lutte d'un de ses collègues pour ne pas se laisser faire devant un client venant lui reprocher d'être « un mauvais vendeur ». La seconde renvoie à un client qui le traitait de « menteur ».

« J'ai du répondant hein, quand un client commence à déconner je sais le remettre à sa place, enfin le remettre, c'est pas ça parce que je ne lui dis pas directement mais euh... Faut que les gens arrêtent de croire que vendeur égal serviteur. On est à leur service mais on n'est pas des serviteurs. Donc, le mec il vient me voir, il est pas content d'accord, mais il ne me traite pas de connard. Une fois on m'a traité de menteur, j'ai dit 'ah non je ne suis pas un menteur' » [*Jonathan, responsable de rayon dans un magasin de bricolage, 24 ans*].

Ces coups d'éclats sont rares, je l'ai rappelé, parce que de telles agressions des clients le sont aussi. Avant d'en venir à ces extrémités, les vendeurs usent des techniques rappelées ci-dessus consistant à exiger du client le respect des courtoisies élémentaires. Mais lorsque ces précautions ne suffisent pas, les vendeurs cherchent à prendre la main sur la relation en contrôlant son registre. Cela rappelle l'une des principales dimensions de la relation de service : celle du pouvoir. La capacité de contrôler le registre de l'interaction, d'imprimer son tempo, d'influencer la manière dont elle doit être vue – avec ironie, sérieux, humour, etc. – sert aussi à remettre une interaction difficile sur une voie plus satisfaisante, moins blessante pour le vendeur.

Il s'agit, en d'autres termes, de faire preuve d'autorité pour « tenir » l'interaction et la faire revenir dans des eaux moins hostiles. C'est déjà ce que montrait Whyte au sujet des serveuses qui contenaient les clients pénibles par un comportement autoritaire dans la prise de commande, le service des plats ou le rangement de la table<sup>87</sup>. C'est aussi ce qu'indique Margot dans un extrait d'entretien déjà cité où elle rappelle comment elle s'est défaite d'un client qui hurlait dans un rayon pour se faire servir. Une formule de Charles dévoile le mieux cet enjeu :

« Il ne faut jamais oublier que le client est roi mais dans mon empire. Le client peut pas prendre les chaussures et les lancer en l'air ou alors sortir de la cabine avec toutes les fringues par terre et me rire au nez. Là je lui fais comprendre gentiment qu'il est allé trop loin en ne sortant pas par exemple tous les papiers de la boîte à chaussure, en ne lui présentant pas mais en lui donnant seulement la boîte, y a des petits trucs comme ça » [*Charles, 29 ans, démonstrateur au Bazar de l'Opéra*].

Charles montre que l'autorité du client est en quelque sorte déléguée par le vendeur. Le roi aurait donc son empereur. Cette dernière remarque de Charles suggère aussi

---

<sup>87</sup> WHYTE Foote William, 1946, *op. cit.*

l'existence d'un autre moyen pour le vendeur de signifier au client qu'il ne peut pas tout se permettre et que le vendeur fixe les règles : la réduction de la qualité du service.

### **2.2.2. Réduire l'étendue du service.**

Charles fait « comprendre gentiment que [*le client*] est allé trop loin » en laissant à ce dernier une partie du travail qu'il aurait lui-même réalisé avec un client courtois. Il ne cesse pas son travail, il ne se retire pas de la tâche. Il l'accomplit imparfaitement. Les vendeurs utilisent ainsi le périmètre de leur service pour signifier l'incorrection des clients. Ils ajustent l'étendue de leur service au comportement de leur vis-à-vis.

Ils le font d'abord en ne s'investissant qu'un minimum dans l'interaction. Pauline se comporte comme une machine, refusant de donner au client ce que ce dernier lui refuse : du « relationnel ».

« En fait quand ils sont trop énervés et qu'ils me parlent mal, je leur parle plus... Soit je leur tends les trucs comme ça directement, ou alors je ne leur réponds pas. Je leur dis ni au revoir, ni merci, rien ». [*Pauline, 29 ans, vendeuse au Bazar de l'Opéra, DEUG d'anglais*].

« Il y a des fois où la personne ne me dit pas bonjour du coup je dis bonjour ou alors quand je suis pas bien, quand j'ai un coup de mou, je ne relève pas et... Je fais le strict minimum, quand la personne n'a pas un soupçon de politesse je fais le minimum quoi » [*Mourad, 27 ans, démonstrateur au Bazar de l'Opéra, Licence STAPS*].

Cette technique repose sur le même principe que celui du « miroir » exposé ci-dessus. Mais elle va plus loin lorsque les vendeurs dégradent volontairement le service en exposant le client à des difficultés, à l'image des caissières qui accélèrent le rythme en caisse face à des clients pénibles afin de les mettre en difficulté au moment d'ensacher leurs achats<sup>88</sup>. Chez les vendeurs, cela se traduit de diverses manières. Ils refusent parfois de donner des paquets cadeaux existants, en prétextant une « rupture de stock ». Ils ensachent les articles dans un sachet en carton un jour de pluie (sachet qui percera inmanquablement au contact des premières gouttes et que le client ne pourra pas poser sur le sol mouillé). Ils donnent un sachet en plastique trop fin par rapport au volume des achats, etc. Ils peuvent aussi donner des indications suffisamment vagues à un client demandant la direction des toilettes pour qu'il se perde dans le magasin. Enfin, une caissière m'a rapporté une situation où elle a délibérément oublié de rappeler un client « pénible » qui venait de laisser sa carte bleue en caisse pour l'exposer aux désagréments qui s'ensuivent.

---

<sup>88</sup> ALONZO Philippe, 1998, *op.cit.*

### 2.2.3. En coulisses.

Enfin, la résistance passe par la constitution d'un véritable « texte caché<sup>89</sup> » dans lequel le client est vilipendé. Comme le remarquait un lecteur de l'ouvrage de James Scott, et sa remarque est tout à fait appropriée pour le cas des vendeurs, ce texte caché « doit être compris comme un espace où se réalise le fantasme de la réciprocité, de la revanche, de la vengeance<sup>90</sup> ». Les coulisses sont ainsi le lieu d'un grand défouloir où chacun y va de sa petite anecdote. Le texte caché prend même parfois la forme d'un carnaval où le vendeur venant acheter un produit à son collègue (en période de soldes) « joue » au client en égrenant toutes les petites brutalités qu'une interaction peut contenir. C'est une telle situation que je pu observer entre Pauline et une de ses collègues d'un autre étage venue lui acheter quelques articles. On comprend mieux l'importance de ce défouloir à la lecture des propos tenus par Lucie pour m'expliquer sa frustration devant les remarques de certains clients.

« En fin de journée, ce que j'avais pris sur moi tout au long de la journée [*imitant une réponse mielleuse à une cliente*] 'mais oui madame bien sûr' quand on me disait 'ah c'est cher', 'ah c'est moche'. 'On ne dit pas c'est moche on dit je n'aime pas' : c'est ce que t'as envie de dire mais que tu ne dis pas. [*Lucie, imitant une réponse nettement moins mielleuse*] 'Parce que le moche c'est hyper subjectif et puis c'est pas hyper agréable. A la limite va dans un autre rayon, je ne suis pas toute seule au Bazar'.... Et donc tous ces petits trucs là où tu dis 'même pas mal' 'mais tout à fait madame je comprends', [*imitant à nouveau la cliente*] « ah mais je vais aller voir ailleurs ! », [*imitant sa propre réponse*] 'ah mais tout à fait' [*rire*]... » [*Lucie, démonstratrice au Bazar de l'Opéra, 35 ans, baccalauréat*].

Les « coulisses<sup>91</sup> » du magasin qui échappent à la pression du cadre marchand composent un espace où la « vraie » personnalité des vendeurs pourrait s'affranchir des exigences de la vente. Dans les coulisses, Lucie peut utiliser le langage fleuri et cru qu'elle aimerait opposer aux remarques désagréables de la clientèle. Et la formulation de ce langage, en relâchant une pression, lui permet de tenir son rôle sur scène. La fabrique du sourire et de la « bonne humeur » du personnel promis par les magasins à leurs clients suppose donc l'existence de ces espaces de répit. Pour « offrir » visiblement sa bonne humeur au client, il faut pouvoir évacuer tous les agacements en

---

<sup>89</sup> SCOTT James, 2008, *op.cit.*, p 19.

<sup>90</sup> ROSSI Frederica, 2010, Note de lecture de l'ouvrage *La domination ou les arts de la résistance* de James Scott, *Politix*, 92, 4.

<sup>91</sup> Voici la définition donnée par Goffman au terme « coulisse » : « lieu, en rapport avec une représentation donnée, où l'on a toute latitude de contredire sciemment l'impression produite par la représentation », GOFFMAN Erving, 1973, *op.cit.*, p 110.

coulisses. Les vendeurs parlent d'un espace où la « pression » peut être évacuée, et l'on voit dans l'usage de ce terme toute la contrainte exercée par le cadre marchand:

« Pour lâcher la pression j'ai besoin de parler en fait... avec mes collègues ou ma responsable, je lui dis voilà j'ai une cliente qui est arrivée, qui m'a parlé comme ça... euh... du moment que j'en discute, ça m'apaise » [*Rosa, vendeuse au Bazar de l'Opéra, BEP secrétariat, 34 ans*].

« Comment tu fais, quand t'es pas d'accord, pour le montrer au client ?

Par exemple, hier il y avait un client pour une retouche, alors je lui ai fait, je le conseille et il me dit: 'appelez-moi quelqu'un d'autre'. Alors je lui dis que c'est moi le retoucheur et que sincèrement c'est ce qui vaut mieux. Je lui dis 'c'est pas dans mon intérêt de vous dire n'importe quoi sinon, demain, vous allez revenir et me dire vous n'avez pas fait votre travail bien'. Et je lui fais comprendre que je ne suis pas là pour... Et je lui ai dit 'si vous voulez je vous appelle ma collègue d'un autre étage', alors je l'ai appelée et elle lui a dit exactement la même chose.... Je lui ai fait comprendre sans être méchant. Je te cache pas que je garde le sourire mais quand il part je me déchaîne un petit peu sur lui... c'est pas bien je pense mais.... » [*Abdel, 41 ans, vendeur au Bazar de l'Opéra*].

Dans ces coulisses, les vendeurs se racontent des interactions pénibles mais échangent aussi des vues très générales sur la clientèle, pointant, et c'est là un passe-temps très courant en salle de pause, l'irrationalité de son comportement. Pauline me fit part autour d'un café de ses vues sur la clientèle des soldes:

« Pendant les soldes, t'es là tu transpires, les gens sont hystériques 'ah y a plus la taille qu'est-ce que je vais lui offrir à Noël'... On dirait que c'est une question de survie... Ils font trop des caprices pour rien... Tu vois j'ai l'impression que les gens c'est des gamines de seize ans qui piétinent tant qu'elles n'ont pas eu leur tee-shirt avec écrit Guess dessus... Les adultes c'est pareil... Si je les envoyais un peu dans le tiers monde ça les calmerait quoi... sans eau en train de lécher le seul camion citerne qui passe tous les trois mois... » [*Pauline, 29 ans, vendeuse au Bazar de l'Opéra, DEUG d'anglais*].

Les coulisses qui permettent de « se déchaîner » ou de « lâcher la pression » ont des contours étendus. Elles renvoient bien sûr aux espaces strictement réservés au personnel : réserve où est stockée la marchandise, salle de pause. Cette dernière résonne même des milliers d'anecdotes relatées par les vendeurs sur les clients « pénibles ». Cette clientèle compose un support de sociabilité inépuisable pour les vendeurs qui, sans se connaître parfois, échangent autour de ce sujet. Avec les commentaires sur le chiffre et le climat des affaires, les clients pénibles comptent ainsi parmi les sujets de conversations les plus solides. Mais les coulisses ne se résument pas à ces lieux « bornés

par des obstacles à la perception<sup>92</sup> » des clients. Elles s'étendent aussi à des situations où les clients sont physiquement présents. Grâce à un regard complice avec un collègue (un haussement de sourcils, des yeux levés au ciel), une remarque adressée à un client mais dont le contenu est destiné aux collègues, les vendeurs s'en prennent en toute discrétion aux clients. Les vendeurs « rompent » le « cadre<sup>93</sup> » de l'interaction, laissant croire au client que les propos échangés sont entièrement destinés à la satisfaction de sa demande alors qu'ils visent la moquerie bien sentie par le collègue. En certaines occasions, vendeurs et clients détournent ensemble ce « cadre » marchand pour en neutraliser les dimensions de pouvoir (dans le vocabulaire de Goffman, cette altération du cadre « primaire » produite volontairement par les participants à l'interaction porte le nom de « modalisation<sup>94</sup> »). Mais les situations auxquelles je fais référence ici mettent en scène un vendeur et son collègue qui transforment la partition jouée (ou celle qui doit être jouée et qui est attendue par le client) au point de desservir le client. Le client continue de croire que le vendeur joue le jeu du cadre alors que ce dernier opère une « fabrication<sup>95</sup> ». Ces « fabrications » sont similaires à celles déjà commentées ci-dessus : lorsque les vendeurs surjouent le service (en forçant les sourires, en appuyant les marques de politesse) pour signifier aux clients leur manque de courtoisie. J'ai observé ces moqueries à plusieurs reprises. Pour qu'elles restent secrètes des clients, elles nécessitent une agilité langagière dont disposent certains anciens étudiants comme Laurent.

« Tu peux aussi répondre de manière très terre à terre à une question. Quand quelqu'un me tend un papier sans même me poser de question, je lui dis 'bonjour' et je leur demande 'vous parlez français ?'. Donc là ça a le mérite d'être clair ! Et quand ça ne l'est pas je dis à la personne si elle souhaite commander l'ouvrage ou alors 'ah c'est un très beau titre, mais je ne l'ai pas lu !' et là elle me dit 'non mais je le cherche'. Ou alors quand quelqu'un vient et te dit, 'les enfants' on peut répondre 'on a arrêté d'en vendre, on a eu des problèmes'... Voilà, tu reposes la question de manière à faire reformuler la question et ça lui fait la leçon 'du pourquoi du comment du s'il vous plait madame monsieur' en très peu de temps. Bon tu contrôles, tu ne rentres pas dedans comme ça. Quand on me dit, 'la peinture', tu dis 'vous recherchez des beaux livres sur la peinture ? Le matériel pour la peinture ?'

---

<sup>92</sup> *Ibid*, p 105.

<sup>93</sup> Pour Erving Goffman, ces « cadres » sont des « schèmes mentaux » ou des « prémisses organisationnelles » qui permettent aux acteurs d'interpréter une situation et d'y agir. Ces « cadres primaires » sont parfois transformés par les individus (cf. note ci-dessous). GOFFMAN Erving, 1974, *Les cadres de l'expérience*, Paris, Les Editions de Minuit : 242.

<sup>94</sup> *Ibid*, p 53.

<sup>95</sup> Dans les travaux d'Erving Goffman, la « fabrication » est le second type de transformation d'un cadre primaire (en plus de la « modalisation ») : « il s'agit des efforts délibérés, individuels ou collectifs, destinés à désorienter l'individu ou un ensemble d'individus et qui vont jusqu'à fausser leurs convictions sur le cours des choses », *Ibid*, p 93.

Et là la personne se rend compte que son message n'est pas clair et que ce qu'elle dit n'est pas approprié. De là elle réfléchit, elle rembobine et elle te repose la question 'oui vous avez le livre sur Picasso'. Ca sert à la fois à rechercher ce qu'elle veut et lui faire comprendre que ce n'était pas poli » [*Laurent, 32 ans, vendeur maison, rayon livres, Master LLCE*].

En somme, le « texte caché » que j'ai pu entendre et observer en diverses occasions joue un rôle essentiel sur le rayon. Il permet aux vendeurs de prendre de la distance par rapport au pouvoir du client, de prendre du recul face à des ordres qui paraissent dérisoires, une fois reconnues et décodées. Les vendeurs laissent les clients pénibles croire à l'importance de leur « pouvoir » ou de leur autorité lié à leur statut de client voire à leur statut social. Ils entretiennent une illusion qu'ils regardent avec ironie.

## **CONCLUSION II.**

Les arrangements et techniques produits par les vendeurs pour faire face à la « contrainte relationnelle » du travail, montrent une forte capacité de résistance. Ils montrent aussi l'ambivalence du relationnel qui constitue à la fois le support d'expériences heureuses au travail pour les vendeurs et l'origine des principales difficultés rencontrées au quotidien. La relation avec le client ne joue donc pas totalement le rôle d'expédient à une position professionnelle subalterne qui apparaît dans les propos des vendeurs rapportés dans le chapitre 9. Mais cette gestion de la contrainte nourrit des possibilités pour se réapproprier sa condition professionnelle. Les arrangements avec la contrainte (cette capacité à « prendre sur soi »), permettent aux vendeurs de se parer des attributs du « professionnel ». Les résistances opposées au client au nom de la contrainte qu'ils exercent, permettent aux vendeurs de partir à la reconquête d'une dignité qu'ils estiment égratignée. L'ambivalence du relationnel, source de gratification et source de contrainte est illustrée par une spécificité du Bazar de l'Opéra, analysée ci-dessous.

### **III. LE TRAVAIL AVEC LA « CLIENTÈLE ÉTRANGÈRE » : UNE ILLUSTRATION DE L'AMBIVALENCE DU TRAVAIL RELATIONNEL<sup>96</sup>.**

On l'a vu, le Bazar de l'Opéra diffère de nombreux magasins sous plusieurs plans, dont celui l'ancienneté. Cette qualité de « lieu historique » conduit aussi à la fréquentation importante d'une clientèle touristique. Et les relations qu'entretiennent les vendeurs et les démonstrateurs avec cette clientèle me semblent mettre en relief la question que ce chapitre a soulevée jusqu'ici : on y voit comme sous une loupe les ambivalences du travail de service dans un contexte marchand<sup>97</sup>.

#### **3.1. FAIRE DU MAGASIN UNE ATTRACTION TOURISTIQUE : « SI VOUS N'AVEZ PAS VU [LE BAZAR DE L'OPÉRA], VOUS N'AVEZ PAS VU PARIS<sup>98</sup> ».**

Le Bazar de l'Opéra joue de sa proximité avec les images associées à « Paris » pour s'inventer en tant qu'« attraction<sup>99</sup> » touristique. Il y parvient puisque un article du *Monde Magazine* du 19 décembre 2009 remarquait que le Bazar de l'Opéra était « le deuxième lieu le plus visité de la capitale derrière la Tour Eiffel ».

Le magasin use à cet effet de divers dispositifs marketing contribuant à donner à sa fréquentation la valeur d'une visite touristique. Un de ces dispositifs vise à assimiler les

---

<sup>96</sup> Cette illustration reprend une large partie des analyses développées dans l'article « Les vendeurs du Bazar de l'Opéra, des ambassadeurs de Paris », paru en juillet 2012 dans le numéro « Le Paris des ethnologues » de la revue *Ethnologie Française* (volume 42, numéro 3).

<sup>97</sup> Vincent Dubois montre l'importance de s'interroger sur les conséquences d'un changement de « clientèle » sur le vécu des salariés chargés de produire un service. Il remarque que la transformation progressive de la CAF, dont le rôle d'intégration des familles s'efface au profit d'un rôle de prise en charge de la misère sociale, imposant aux agents en contact direct avec le public une rencontre plus fréquente avec une forme de misère sociale, altère symboliquement et matériellement la position sociale des guichetiers. DUBOIS, 1999, *op. cit.*, p 111. L'arrivée massive de la clientèle touristique au Bazar de l'Opéra peut être comparée à ce changement.

<sup>98</sup> Affirmation figurant sur les dépliant proposés aux clients de la compagnie de navigation transatlantique au début des années 1960, cité par Tristan Gaston-Breton, GASTON-BRETON Tristan, 1997, *Galleries Lafayette, la légende d'un siècle*, Clio Média : 105.

<sup>99</sup> PEARCE G. Douglas, 1999, « Tourism in Paris: Studies at the Microscale », *Annals of Tourism Research*, 26, 1: 78.



produits en vente à des œuvres d'art. Le Bazar de l'Opéra met en scène leur rareté et avec elle une certaine idée du luxe et de l'élégance<sup>100</sup> : espace dédié à la circulation des clients plus grand que celui dédié à la marchandise, installation des articles sur des matériaux délicats, etc. L'architecture intérieure et extérieure du grand magasin engage donc le client à se comporter comme un touriste venant visiter un musée. A cet égard, le Bazar de l'Opéra dispose de quelques atouts permettant une « présentation dramatisée de la marchandise », une « vente théâtralisée<sup>101</sup> » : une coupole remarquable, des ascenseurs très anciens, des escaliers, etc. Cette stratégie commerciale « orientée luxe » cherche à « capter » une clientèle fortunée en lui offrant un service à la mesure de son portefeuille. Mais elle conduit aussi à transformer le grand magasin en une sorte de musée de la mode et de la consommation où les touristes (français et étrangers) viennent admirer des produits inaccessibles avant de consommer quelques souvenirs très accessibles dans les étages réservés. Dès lors, dans les rayons du magasin, des clientèles poursuivant des objectifs différents cohabitent : visite et achat de souvenirs pour les uns, démonstration d'une position sociale élevée pour les autres<sup>102</sup>

Le caractère spectaculaire du lieu tient également à son « ancienneté ». Elle est un atout manifeste du Bazar de l'Opéra : dans un contexte où les groupes commerciaux se font et se défont très rapidement, l'ancienneté vient suggérer le caractère « authentique » et « patrimonial » du lieu. L'enracinement historique du magasin est renforcé par une identification à la ville de Paris fondé sur le maniement de symboles parisiens. A partir du mois de juin, c'est-à-dire après la fin des publicités réservées aux clients parisiens, le Bazar de l'Opéra tapisse les couloirs du métro parisien d'affiches spécifiquement destinées aux touristes : elles représentent le buste d'une femme portant sur sa tête un des principaux monuments de Paris. Le logo lui-même du magasin est dessiné de manière à ce que deux lettres reproduisent la forme de ce monument. En outre, le Bazar de l'Opéra propose des plans de Paris à ses clients. Disponibles dans les halls des hôtels, avec d'autres prospectus vantant les mérites du Château de Versailles ou de Notre-Dame, ces plans représentent avantageusement le Bazar de l'Opéra (qui couvre une surface deux fois supérieure à celle de Notre-Dame). Cette stratégie marketing extrêmement efficace<sup>103</sup>, permet au Bazar de l'Opéra, déjà « incontournable »

---

<sup>100</sup> Cette mise en scène de l'élégance « authentique » de la « capitale de la mode » est censée répondre au désir d'authenticité du voyageur. Dean MacCannel parle de « staged authenticity » pour qualifier cet effort de mise en scène, MACCANNELL, Dean, 1973, « Staged Authenticity: Arrangements of Social Space in Tourist Settings », *American Journal of Sociology*, 79: 589-603.

<sup>101</sup> BENSON P. Susan, 1986, *op.cit.*, p 291.

<sup>102</sup> VEBLEN Thorstein, 1979, *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard : 18 [1899].

<sup>103</sup> Résumée ainsi dans le journal interne du Bazar de l'Opéra : « pour éviter de laisser échapper ce futur client, le Service négocie des offres spécifiques avec les Tour Operators, passe des accords avec les agences de voyage et les organisateurs de salon et de congrès. Même en vol, le touriste n'échappera pas

aux yeux des Parisiens, de se rendre « incontournable » aux yeux du touriste à côté d'autres lieux « incontournables » comme la Tour Eiffel.

Cette stratégie impose la cohabitation de clients/touristes qui ne viennent que ponctuellement dans le magasin avec les clients « traditionnels » (parisiens) qui fréquentent le grand magasin habituellement ou rarement. Cette cohabitation a conduit le Bazar de l'Opéra à organiser sa surface commerciale en diverses scènes réservées à des publics différents<sup>104</sup>. Cela permet de réaliser des objectifs en apparence inconciliables : conserver une position solide sur le marché de la distribution de luxe, et asseoir son chiffre d'affaires sur le marché du tourisme de la capitale (le confort des clients traditionnels semblant parfois incompatible avec l'affluence des touristes). Cet enjeu rappelle celui qui se pose à l'Église Catholique chargée d'administrer Notre-Dame de Paris, lieu de tourisme et, accessoirement, lieu de culte<sup>105</sup>.

Mais ces efforts semblent justifiés par la place qu'occupe la « clientèle étrangère » dans le chiffre d'affaires du magasin. En juin 2005, le directeur du Bazar de l'Opéra estimait que la clientèle étrangère représentait 30% de la clientèle et 38% du chiffre d'affaires<sup>106</sup>. Le magasin compte profiter d'un tourisme accordant une part croissante à l'activité d'achat le temps du séjour. Aux États-Unis, le shopping est une des activités les plus appréciées par les touristes en voyage<sup>107</sup>. Lorsqu'il n'est pas à l'origine même du déplacement, comme lors d'achats transfrontaliers<sup>108</sup>, le shopping occupe un fragment substantiel du temps de voyage du touriste<sup>109</sup> et s'impose comme une dimension essentielle de la visite<sup>110</sup>. En d'autres termes, cette activité se défait de plus en plus de sa dimension « nécessaire » pour recouvrir une dimension ludique. Le

---

au [Bazar de l'Opéra], il lui suffira de feuilleter les magazines mis à disposition pour y voir une publicité pour l'Enseigne. Arrivé en France, il prendra un bus ou le métro, se rendra dans un bureau de change, et toujours [Bazar de l'Opéra] sera là, sous forme d'affiches ou de dépliants, y compris sur des sites incontournables comme la Tour Eiffel à Paris. A son arrivée à son hôtel, il demandera un plan de la ville, bien évidemment ce sera celui du [Bazar de l'Opéra] »

<sup>104</sup> Il met ainsi à disposition un bureau de change, un service de détaxe, une boutique de souvenirs de Paris, un « welcome desk » et une partie entière du rez-de-chaussée.

<sup>105</sup> COHEN Evelyn, 2002, « Visiter Notre-Dame de Paris », *Ethnologie française*, 32, 3 : 503-513.

<sup>106</sup> Journal interne du Bazar de l'Opéra Mai / Juin 2005, p 13

<sup>107</sup> SNEPENGER J. David, MURPHY Leann, O'CONNELL Ryan, GREGG Eric, 2003, « Tourists and Resident Use of a Shopping Place », *Annals of Tourism Research*, 30, 3: 568.

<sup>108</sup> TIMOTHY J. Dallen, BUTLER W. Richard, 1995, « Cross-border shopping, a North-American Perspective », *Annals of Tourism Research*, 22, 1: 16-3.

<sup>109</sup> Dans le numéro de Septembre - Octobre 2006 du journal interne du Bazar de l'Opéra, une enquête fait remarquer que sur les deux jours et demi que dure en moyenne le séjour d'un touriste étranger en France, une journée entière est consacrée au shopping.

<sup>110</sup> Dimension qui semble ancienne pour ce qui est du tourisme parisien. Comme le note Claire Walsh, au 18<sup>ème</sup> siècle, « courir des magasins (donc pas forcément acheter quelque chose) faisait partie intégrante de ce que l'on devait faire à Paris – visiter des jardins d'agrément, la foire et les boulevards », WALSH Claire, 2000, « Shopping et tourisme : l'attrait des boutiques parisiennes au 18<sup>ème</sup> siècle » in Natacha COQUERY (dir.), *La boutique et la ville, commerces, commerçants, espaces et clientèles, XIV-XXème siècle*, Tours, Publications de l'Université François Rabelais : 234].

marketing du Bazar de l'Opéra poursuit précisément cet objectif : transformer l'acte d'achat en un acte récréatif, voire touristique si le produit acheté rappelle le lieu visité<sup>111</sup>. Toutefois, l'engouement pour cette clientèle de clients/touristes est toujours modéré par sa forte volatilité : compter sur elle pour augmenter le chiffre d'affaires revient à s'exposer à la contingence de l'actualité internationale.

En mesurant les conséquences de cette politique sur l'activité quotidienne des vendeurs, on découvre toute l'ambivalence du rapport au travail de salariés engagés dans une activité de service.

### **3.2. LA POLITIQUE COMMERCIALE « TOURISTIQUE » EN ACTES : MISÈRE ET SPLENDEUR DES CLIENTÈLES TOURISTIQUES ET PARISIENNES DANS L'ACTIVITÉ DES VENDEURS.**

L'une des attentes du Bazar de l'Opéra envers son personnel de vente est qu'il joue le jeu de l'accueil touristique. Mais jusqu'où les vendeurs jouent-ils ce jeu ? Cette question invite à observer les rôles joués par les clients parisiens et les clients étrangers (ne pouvant pas faire valoir une maîtrise du français ou de l'anglais suffisante) dans le rapport au travail des vendeurs du magasin. Les vendeurs incarnent plus ou moins la politique commerciale du grand magasin selon le gain qu'ils retirent des interactions avec la clientèle étrangère. Et à ce titre, on constate que les vendeurs qui s'estiment plus concernés par leur travail que d'autres (ces autres faisant valoir un ailleurs potentiel contenu dans un diplôme ou un niveau de diplôme permettant de changer d'emploi) sont les plus enclins à se plaindre de ces interactions. Pour être plus précis, il s'agit des vendeurs les moins diplômés, les moins en mesure de prendre en charge une interaction mobilisant une langue étrangère. Pour eux, l'interaction avec un client/touriste « étranger » contient parfois une potentielle remise en cause des fondements du sens qu'ils donnent à leur travail. Elle donnerait trop d'importance à la dimension subalterne du travail (le vendeur se sentant cantonné à un rôle de « larbin » tenu d'informer la clientèle -les touristes- dans des interactions peu satisfaisantes) au détriment d'une dimension « professionnelle » que la clientèle parisienne valorise (la vente et le conseil passant principalement par une certaine agilité dans l'usage du verbe, réduite à néant dans une langue étrangère). Pour les autres, cette interaction offre une échappatoire à une logique de service marchand qu'ils cherchent au quotidien à « euphémiser ».

---

<sup>111</sup> TIMOTHY J. Dallen, BUTLER W. Richard, 1995, *Ibid*, p 18.

### **3.2.1. Le « halo » de l'interaction en « langue étrangère ».**

Avant de caractériser plus précisément le rapport qu'entretiennent les vendeurs avec les clients/touristes, il convient de déterminer ce qui fonde la singularité des interactions avec ce type de clients. Ces interactions sont plus incertaines que d'autres. On peut y voir deux raisons.

La première naît de l'ambiguïté du statut de « client/touriste ». L'effort exigé du vendeur pour qu'il suscite l'achat, se porte souvent, lorsqu'il s'agit d'un client/touriste, sur un individu qui n'a pas toujours d'intention d'achat, souhaitant surtout prendre quelques photos du lieu et parfois des vendeurs. Aussi, les préoccupations marchandes du vendeur ne rencontrent pas toujours celles du client/touriste. On observe une sorte d'écart entre les motivations des participants à la situation.

L'interaction entre un vendeur et un client/touriste est aussi singulière car, en tant qu'interaction verbale, elle souffre des mauvaises conditions de communication : la maîtrise de l'anglais par les vendeurs<sup>112</sup> ou par les clients est parfois approximative. Les imperfections dans la communication créent un « halo » linguistique qui complique l'interaction.

Ce « halo » renvoie aux situations où le vendeur et le client ne maîtrisent pas de langue commune et éprouvent des difficultés pour se faire comprendre. Si l'interaction de vente ne se consomme pas dans l'échange verbal, puisant également, dans le travail du corps et dans le « travail émotionnel<sup>113</sup> » des ressources pour « vendre », elle repose largement sur un échange verbal qui supporte la dimension « civile<sup>114</sup> » de l'interaction : elle permet de se saluer, de se séparer, de manifester de la courtoisie, etc. Lorsqu'elle est réduite à son minimum, l'interaction est source de contrainte. Dans ce contexte de faible intercompréhension verbale, on mesure ici toutes les difficultés rencontrées par les vendeurs pour, , assurer une « qualité de service » jugée satisfaisante pour soi-même et pour le magasin.

### **3.2.2. Une dégradation chez les moins diplômés.**

Chez les vendeurs les moins diplômés et les plus en difficultés dans l'usage des langues étrangères, le « halo linguistique » qui entoure les interactions avec la clientèle étrangère, dégrade l'idée qu'ils se font de leur travail, même s'il offre aussi l'occasion

---

<sup>112</sup> Rémunérée, on l'a vu, d'une prime de langue. Cette prime témoigne de l'importance qu'accorde l'entreprise à cette « disposition linguistique ».

<sup>113</sup> HOCHSCHILD Arlie, 2003, « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale », *Travailler*, 1, 9 : 32.

<sup>114</sup> GOFFMAN Erving, 1968, *op.cit*, p 383.

de « lâcher » la pression relationnelle. Les vendeurs titulaires d'une formation professionnelle commerce ou vente peu à l'aise avec les langues étrangères sont les plus sensibles à cette dégradation car les clients/touristes offrent peu l'occasion de faire valoir toute la technicité qu'ils offrent à leur travail.

Parce qu'ils ne maîtrisent pas toujours l'anglais, les clients formulent souvent des demandes courtes et peu « courtoises » aux yeux des vendeurs : en difficulté en français ou en anglais, ils vont à l'essentiel, se passant parfois du « ba.ba de politesse » évoqué ci-dessus. Ce type de requêtes, répétées de nombreuses fois au cours d'une journée (« toilettes ? » - pour « où se trouvent les toilettes s'il vous plaît ? » - ou « tax free ? » - pour « où se trouve le service détaxe s'il vous plaît »), abîme la patience des vendeurs. Certains en viennent à se plaindre du « manque de savoir vivre » des « étrangers ». D'autres s'agacent du comportement qu'ils assimilent à du mépris lorsque, par exemple, certains clients manifestement « étrangers » (la langue leur servant le plus souvent d'indicateur) agitent avec impatience leur billet sous le nez du caissier (comportement interprété comme le souhait d'accélérer l'encaissement) ou coupent la file de clients qui patientent pour se faire encaisser. Cela fabrique même chez les vendeurs, des stéréotypes culturels assimilant ce type de comportements à la « clientèle asiatique » ou aux « Russes ».

Les vendeurs s'agacent du rôle d'informateur chargé d'orienter les clients vers les services du magasin (toilettes, détaxe, etc.) que la clientèle étrangère leur assigne et qu'ils s'emploient souvent à reléguer hors de leur champ d'action. Ce type de questions sur la localisation des services, composent une partie substantielle des interactions avec la clientèle étrangère. Ces vendeurs estiment souvent qu'elles les enferment dans un registre « serviciel<sup>115</sup> » décuplé par la distance linguistique. Chez certains, les injonctions de la direction du magasin faites aux salariés en première ligne pour qu'ils incarnent un certain niveau de service et avec lui l'image de Paris à laquelle le Bazar de l'Opéra tente de se conformer, s'écartent de la définition qu'ils donnent de leur travail. Il s'agit le plus souvent de démonstrateurs qui valorisent la dimension commerciale du travail (la vente en tant que telle), qu'ils soient issus des formations commerce et vente ou qu'ils, comme Sébastien, se soient pris au jeu du travail commercial. Ces démonstrateurs ont justement les moyens de prendre une distance par rapport aux injonctions managériales. Les propos de Sébastien rappellent à quel point le client/touriste pèse dans le rapport au travail d'une partie des vendeurs :

« Pour beaucoup de marques ça fait bien d'être ici. Mais quand tu sais combien ça coûte un loyer ici, tu ne comprends pas trop... Dans le

---

<sup>115</sup> JEANTET Aurélie, 2003, *op.cit.*, p 203.

neuvième, au Bazar de l'Opéra... C'est ouf. [...] mais moi à ma marque je lui ai dit que je ne suis pas gardien de musée. Je suis là pour bouger, pour vendre quoi » [Sébastien, 29 ans, démonstrateur].

Le Bazar de l'Opéra est dépeint comme un magasin prestigieux dans lequel « il faut être » (ce « il » renvoyant indifféremment aux clients, aux marques et aux vendeurs). Mais lorsqu'il donne trop d'importance au patrimoine, ce prestige pèse sur le travail de Sébastien, qui rejette le rôle de « gardien de musée » que le magasin lui assigne. Il est « là » pour « vendre », et non pour renseigner voire surveiller un lieu de visite. On comprend mieux pourquoi il est ravi de quitter le Bazar de l'Opéra pour Les Grandes Arcades, moins engagées sur ce segment touristique : au cours d'un déjeuner quelques mois après son départ du Bazar de l'Opéra, il me dira apprécier la fréquentation d'une clientèle de « parisiens », d'« habitués » avec laquelle « tu peux vendre ». Toutefois, on l'a vu, Sébastien retire aussi des satisfactions de la fréquentation de cette clientèle lorsque celle-ci s'engage véritablement dans l'interaction pour acheter. C'est alors qu'il discute de musique ou de cinéma, de l'origine géographique des clients. Cela tient, chez Sébastien, à une maîtrise satisfaisante de l'anglais. Ici aussi l'ambivalence est donc de mise dans le « relationnel ».

Néanmoins, ces interactions peu satisfaisantes du point de vue du « relationnel » permettent à ces vendeurs de laisser échapper une lassitude fabriquée par la contrainte relationnelle. Avec ces clients, lorsqu'ils sont seuls avec eux, les vendeurs peuvent profiter du halo linguistique pour tourner en dérision la relation. Plusieurs « techniques » sont utilisées, reprenant en partie les techniques déjà présentées ci-dessus.

Sébastien compe ainsi sur la technique du « miroir » : agir en miroir envers le client, c'est-à-dire en lui rendant la même quantité d'investissement qu'il engage dans l'interaction, le vendeur tente de neutraliser les coûts subjectifs qui naissent de la mise au service « aride » de soi par autrui. Si elle ne remplit pas l'ensemble du rôle évoqué ci-dessus (signifier au client une maladresse), cette technique permet de ne pas se laisser déborder. C'est ainsi que lorsqu'une cliente étrangère s'interpose entre Grégory et moi pour nous dire « *bathroom ?* » (souhaitant s'enquérir du lieu où se trouvaient les toilettes), Grégory lui répond « *straight* » (tout droit). Les toilettes ne sont pas « *straight* », elles sont le plus souvent à droite, puis à gauche, puis en face. Mais ce mensonge vient en réponse à une requête que les vendeurs jugent souvent trop peu « polie » pour être satisfaite.

Le halo linguistique permet aussi, d'une certaine manière, de reprendre possession de soi dans l'interaction en jouant sur la distance linguistique. Après s'être assuré qu'aucun des participants à l'interaction ne maîtrisait le français et qu'aucun responsable n'était

présent, Sébastien a ainsi insulté avec le sourire une cliente «chinoise ». Perdue dans le flot de ses propos, l'insulte est inaccessible au client mais déclenche l'hilarité parmi les collègues. Le tutoiement est aussi un moyen de transformer en grotesque une situation pénible, de rétablir un équilibre en termes de pouvoir dans la relation de service, comme l'indique la situation suivante :

Une cliente étrangère vient nous [*Sébastien et moi*] voir et nous dit : « Métro ? » Je vois Sébastien un peu hésitant, il ne répond pas, j'attends une réaction de sa part. Il roule les yeux à mon intention comme pour m'annoncer la blague à venir. Elle se reprend et nous dit en français « où est métro ? ». Il lui répond alors « Ah le métro... alors vous le trouverez sur votre droite, derrière le stand bonjour ». Elle le fait répéter. Il insiste alors sur le stand « bonjour »... [*Journal de terrain, 24 octobre 2008*].

En somme, lors d'interactions fragilisées par une faible intercompréhension entre les clients et les salariés, certains vendeurs (tout autant que les clients certainement, pour d'autres raisons) tournent en dérision une interaction qui, à leurs yeux, tend à abîmer leur statut professionnel.

### **3.2.3. Les touristes pour les surdiplômés : une occasion de sortir du travail tout en faisant son travail**

Les interactions avec la clientèle étrangère ne sont pas toutes envisagées avec une telle défiance. Certains vendeurs retirent de leur engagement dans l'accueil des touristes/clients, de fortes satisfactions. Il s'agit souvent de vendeurs qui entretiennent avec leur travail un lien non affinitaire (vendeurs engagés par défaut et/ou titulaires d'un diplôme du supérieur disposant de qualifications supérieures et étrangères à celles requises par le travail). Pour eux, l'interaction avec un client/touriste fait naître des satisfactions au travail. Ils restent agacés par l'aridité des interactions avec cette clientèle (certains me répétaient vouloir coller une pancarte « toilettes à droite » sur leur front), mais considèrent, en entretien, qu'elle est une ressource avant d'être une contrainte. Ainsi, les vendeurs qui prennent le plus de distance avec leur travail (insistant sur son caractère temporaire, ludique, etc.) sont aussi ceux qui tirent profit de ces interactions atypiques :

« Là où j'étais il y avait aussi beaucoup d'étrangers, et moi ça me dérange pas parce que j'adore parler anglais donc du coup euh... je leur demande d'où ils viennent, je leur dis que je suis allée à Hong Kong euh... voilà c'est cool quoi » [*Pauline, vendeuse au Bazar de l'Opéra, 29 ans, DEUG d'anglais*].

A l'occasion de cette interaction, Pauline mobilise des compétences forgées hors de la sphère professionnelle et se détache d'un statut qu'elle dit ne tolérer que

temporairement. Elle est disposée à s'engager dans une interaction complexe (à la différence des autres vendeurs évoqués ci-dessus semble-t-il puisqu'elle indique que cela ne la « dérange pas »). Elle me redira un an plus tard, alors qu'elle se plaignait de plus en plus de sa position professionnelle, regrettant de ne pas être plus « courageuse » (pour quitter son travail), que la fréquentation de la clientèle étrangère l'aidait « tenir » en la faisant « sortir un peu du travail », ou pour reprendre une expression de Christophe Giraud, d'« euphémiser<sup>116</sup> » le rapport marchand autant que sa position subalterne.

Ces vendeurs profitent donc de cette clientèle étrangère pour valoriser leur quotidien en échappant temporairement aux contraintes d'un travail qu'ils estiment dégradant. L'injonction managériale exigeant du vendeur qu'il devienne « l'ambassadeur » du magasin et de Paris, auprès de cette clientèle, est alors investie avec sérieux jusqu'à, en certaines occasions (lorsque le client est « poli », « sympa », bref, lorsqu'il le mérite aux yeux du vendeur), jouer les guides touristiques en délivrant quelques informations non intéressées et valorisées par les touristes pour leur caractère « authentique ». Cette « mission » d'ambassadeur, offre aux vendeurs la possibilité d'ouvrir un registre d'interaction souple, décontracté, personnalisé car distant de la logique marchande : parler de voyages, conseiller des visites, etc.

### **CONCLUSION III. LE RAPPORT À LA CLIENTÈLE ÉTRANGÈRE : UN RÉVÉLATEUR DE L'AMBIVALENCE DU TRAVAIL RELATIONNEL.**

La qualité de métonymie de la ville de Paris, dont le Bazar de l'Opéra cherche à se recouvrir à des fins marchandes, joue un rôle central dans l'activité des vendeurs. Entre gloire et déboire, ils se saisissent plus ou moins de ce rôle d'ambassadeur auprès de la clientèle étrangère. Ils s'en saisissent plus ou moins, car ce rôle durcit une ambiguïté du travail de la vente en magasin qui se définit entre un pôle « vente » et un pôle « information ». Le plus souvent associés dans l'activité, ces deux pôles sont trop dissociés dans la situation particulière qui naît d'une interaction avec un client/touriste : cette interaction met en relief le pôle information au détriment du pôle vente. Si l'enjeu de ce partage entre information et vente est aussi fort, c'est qu'il recoupe une distinction inhérente à la relation de vente : la distinction entre une mise au service contrainte et une mise au service volontaire. Or, les propriétés sociales des interactants dans ces situations et une faible maîtrise des outils de communication, conduisent à assécher l'interaction et à renvoyer très souvent le travail vers le pôle sujétion. Ce sont donc les

---

<sup>116</sup> GIRAUD Christophe, 2007, *op.cit.*, p 26.



vendeurs les moins armés en termes linguistiques qui sont les plus enclins à se plaindre des « clients étrangers », lorsque ceux qui peuvent s'appuyer sur des ressources scolaires estiment profiter de ces courtes interactions « qui changent ».

## CONCLUSION DE LA QUATRIÈME PARTIE

Le « relationnel » est une des dimensions qui nourrit le plus d'espoir chez les vendeurs. Mais c'est aussi un aspect du travail fabriquant une forte ambivalence. Celle-ci naît du pouvoir dont dispose le client dans la relation. Certains clients l'évacuent, dérivant la relation vers une forme conforme aux attentes des vendeurs : un échange autour d'une marchandise, un service rendu, le troc d'un savoir contre la reconnaissance de ce savoir. D'autres clients exercent discrètement le pouvoir accordé par le cadre marchand. D'autres enfin s'en saisissent comme d'un droit incompressible. Face à certaines situations, les vendeurs parviennent à le contenir, à le réduire, à le déjouer. Ces variations font alterner gloire et déboire dans le quotidien des vendeurs : une interaction heureuse succède à une interaction pénible. On l'a vu, l'origine de ces variations tient en partie aux propriétés sociales des participants à l'interaction.

Faire face à cette ambivalence suppose de maîtriser des savoir-faire précis. Il faut à la fois disposer de connaissances précises sur la marchandise et le magasin (cf. partie 3) et d'une capacité à prendre sur soi, à « payer de sa personne<sup>117</sup> ». Derrière l'évidence du vocable de « compétences relationnelles », expression managériale décrivant souvent le travail relationnel comme une sollicitation de savoir-être extraprofessionnels (la « disponibilité », la « gentillesse », « l'amabilité », la « patience »), il existe une forme de technicité dans la conduite de la relation : une capacité à maintenir en vie des interactions vulnérables et une capacité de convaincre les clients. Ces compétences sont autant défensives (se défendre contre ce que l'on estime être des petites brutalités) qu'offensives (prendre en main la relation et parvenir à ses fins).

L'ambivalence dans l'expérience du travail décrite ici est commune à d'autres types d'interactions de services. En ce sens, la vente en magasin est comparable à bien d'autres travaux de services. Mais dans la vente, cette incertitude semble dramatisée par deux dimensions :

- la première dimension a été discutée dans cette quatrième partie. Il s'agit du cadre marchand qui donne d'emblée des leviers de pression à la clientèle.
- la deuxième dimension occupera la dernière partie de la thèse : il s'agit du cadre salarial qui embrasse toutes les relations vendeurs / clients. C'est à l'analyse de ce cadre salarial que je convie maintenant le lecteur.

---

<sup>117</sup> LALLEMENT Michel, 2010, *Le travail sous tensions*, Auxerre, Sciences Humaines Editions : 68



# **CINQUIEME PARTIE**

**UN STATUT DE PLUS EN PLUS  
BANAL DANS UN GRAND  
MAGASIN DE PLUS EN PLUS  
NOTABLE**



# Chapitre 11

## **Des perturbations dans le travail : prescription et désenchantement du « relationnel »**

Ce chapitre présente les dispositifs mis en place par l'organisation du travail pour encadrer et rationaliser la relation avec le client. Ces dispositifs sont importants car ils sont utilisés comme des instruments de mesure de la qualité du service fourni par les vendeurs et plus généralement de leur travail. Ce faisant, ils transforment la définition que ces derniers donnent de leur travail et les privent d'une partie des gratifications qu'ils en retirent.

# I. RATIONALISATION DE L'INTERACTION AVEC LE CLIENT ET RAPPORT AU TRAVAIL.

L'organisation du travail dans le commerce de détail est largement une organisation de la surveillance des clients et du personnel. Les caméras et les agents de contrôle participent à une surveillance constante des clients mais aussi des salariés<sup>1</sup>. Cette dimension panoptique est importante, j'ai pu la mesurer en travaillant comme vendeur. Les agents de sécurité, les vigiles, les caméras fonctionnent comme un instrument de contrôle auquel ne semble échapper aucun centimètre carré du magasin. J'insisterai néanmoins sur une autre dimension de l'encadrement du travail dans les magasins. En plus de « rationaliser » la gestion de la marchandise<sup>2</sup> (ce qui prive les vendeurs de la « gestion », une des dimensions du travail qu'ils apprécient le plus), les entreprises du commerce de détail mettent en place des dispositifs visant à rationaliser la rencontre entre le vendeur et le client. Ces dispositifs méritent d'être présentés car ils rentrent en concurrence avec le sens que les vendeurs donnent à leur travail et remettent en cause certaines gratifications rencontrées dans son exercice quotidien.

L'examen de ces dispositifs se fera en respectant un impératif : restituer toute la complexité des conséquences de la « rationalisation du travail ». Souvent, l'observation de la manière dont les organisations tentent de « rationaliser » le travail, conduit à remarquer la perte de l'autonomie des travailleurs, la réduction de la variété des tâches effectuées et de l'expertise attendue. La rationalisation des procédures repose sur un découpage et une stricte prescription du travail et, de fait, elle limite les capacités d'actions et l'autonomie des travailleurs. Mais Robin Leidner<sup>3</sup> rappelle qu'elle peut

---

<sup>1</sup> La présentation la plus ancienne mais aussi la plus précise demeure celle proposée par Zola dans *Au Bonheur des Dames*.

<sup>2</sup> Voir à ce sujet PRUNIER-POULMAIRE, Sophie, 2000, « La flexibilité assistée par ordinateur les caissières d'hypermarché », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 134 :29-36 ; BERNARD Sophie, 2005, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, 47, 2 : 170-187. Voir également l'ouvrage de Charles Wright Mills sur les employés dans lequel il rappelle que le secteur de la vente est l'objet d'une rationalisation réduisant l'envergure du travail réalisé par les vendeurs, et cela depuis la suppression du marchandage dans les magasins, MILLS C. Wright, 1966, *Les cols blancs*, Paris, Maspéro : 213. L'auteur notait d'ailleurs que cette rationalisation s'étendait, dans les Etats-Unis du milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, jusqu'à la personnalité des vendeurs.

<sup>3</sup> LEIDNER Robin, 1993, *Fast Food, Fast Talk, Service Work and the Routinization of Everyday Life*, Los Angeles, University of California Press: 5.

aussi constituer une ressource pour les travailleurs. C'est outillé de ce regard mesuré sur la rationalisation du travail dans les services que je souhaite analyser quelques-unes des transformations qui touchent le travail de la vente au Bazar de l'Opéra.

## **1.1. PRESCRIRE LA RELATION DE VENTE IDÉALE**

Au début des années 2000, confrontée à une concurrence importante dans le secteur du commerce de détail, la direction du Bazar de l'Opéra souhaite mobiliser son personnel dans une politique commerciale que de nombreuses autres enseignes ont suivie (un « service client » de « qualité »). Cela engage une « modernisation » du magasin aux yeux de la direction. Selon le directeur des ressources humaines, le magasin est « une vieille dame qui a bien tenu le coup, mais qui avait besoin d'un sérieux lifting<sup>4</sup> ». L'importance de cette modernisation est telle qu'un article de la revue *Management* parle de l'entrée du Bazar de l'Opéra dans « le management moderne ». Cela se traduit par un programme appelé « dynamisation de la force de vente » qui vise explicitement une « montée en qualité de service » et une « montée en compétence ». Elle est présentée comme un effort pour « professionnaliser » les vendeurs. Selon l'article de la revue *Management*, elle revient à abolir le « boniment à l'ancienne » pratiqué jusqu'ici par les vendeurs. Cette « dynamisation de la force de vente » se fait en plusieurs temps : création du statut de responsable de vente et de responsable de rayon (disparition des « chefs de rayon »), mise en place d'une formation aux « valeurs » de l'entreprise et de formations à la vente destinées aux vendeurs afin de les sensibiliser à la qualité du service rendu à la clientèle, mise en place d'« entraînements à la vente » et d'évaluations hebdomadaires sur le terrain. Ce sont ces dernières transformations qui seront examinées ici. Leur objectif est de déterminer la manière dont le service doit être produit, afin d'assurer une qualité de service constante et suffisante. Mais, comme le remarque Robin Leidner, la rationalisation dans les services se heurte à une difficulté essentielle : la relation de service unit des individus aux propriétés et attentes variables (attentes qui ne se recoupent pas toujours et qui divergent parfois de celles de l'organisation du travail). A ce titre, la relation de service elle est difficilement « standardisable<sup>5</sup> ». Et lorsque l'organisation du travail tente de la standardiser, ses efforts portent souvent sur la manière dont les travailleurs « produisent » le service. Autrement dit, dans le monde des services, la rationalisation

---

<sup>4</sup> *Management*, Février 2007.

<sup>5</sup> A l'inverse de la gestion des marchandises qui l'est largement, LALLEMENT Michel, 2007, *Le travail, une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard : 272.



du travail est avant tout une rationalisation des travailleurs<sup>6</sup> engageant un contrôle de l'apparence (dont celui opéré lors du recrutement au Bazar de l'Opéra) et un contrôle des émotions<sup>7</sup>. Au Bazar de l'Opéra, elle passe aussi par un dispositif permettant de favoriser un certain type de comportement, fidèle aux « valeurs » de l'entreprise, et d'autres dispositifs permettant de contrôler et d'encadrer la rencontre entre le client et le vendeur (« l'école de vente » et les « analyses de vente »). En quoi consistent ces « formations » ?

La première, chargée de redéfinir l'« esprit d'entreprise<sup>8</sup> » par une présentation des « valeurs » de l'entreprise, prend la forme d'une séance vidéo qui met en scène des salariés de divers échelons (caissières, vendeurs, acheteurs, encadrement, etc.). Je reproduis ici le document glissé à l'intérieur du règlement intérieur du magasin, que les salariés doivent consulter au moment de signer leur contrat de travail et qui reprend l'essentiel du contenu de la vidéo. Ce document est intitulé « Nos valeurs » :

« Pour mieux mener le combat de l'enseigne, l'entreprise définit actuellement les valeurs qu'elle entend incarner chaque jour. Ces valeurs recouvrent ce que l'entreprise veut incarner fortement, ce qu'elle veut faire encore mieux, elles résument ce en quoi elle croit, ce qui l'anime, ce en quoi chaque collaborateur doit se référer pour apprécier, juger, agir. Ces valeurs sont :

- Conquête du leadership : on est [au Bazar de l'Opéra] pour entreprendre et conquérir de nouvelles frontières. La nouvelle frontière, c'est devenir le Leader mondial de l'univers des grands magasins. Tout dans notre action doit tendre vers cet objectif ; nous devons nous **battre tous les jours et tous ensemble**.
- Audace : l'Audace c'est accomplir des actions marquantes qui bravent les habitudes mais restent enracinées dans notre histoire, nos points de force, nos savoir-faire, nos atouts de différenciation. On **innove au service du client pour le client**.
- Diversité : **l'esprit [Bazar de l'Opéra]** se caractérise par un **respect des différences** de chacun et un vrai parti pris de mélange et de métissage des cultures, des générations, des origines, des milieux sociaux, des compétences, des influences.

---

<sup>6</sup> LEIDNER Robin, 1993, *op.cit.*, p26. Robin Leidner note que la rationalisation dans les services est aussi une rationalisation des bénéficiaires du service. Les organisations cherchent souvent à façonner des usagers types. Une partie de ce travail de façonnage passe par ce que Vincent Dubois nomme le « pré-cadrage » de l'interaction: les installations et les dispositifs matériels de l'accueil au guichet, sur un rayon, dans une salle d'attente, etc. DUBOIS Vincent, 1999, *op. cit.*

<sup>7</sup> Voir à ce sujet les travaux d'Archie Hochschild sur le personnel des compagnies aériennes, HOCHSCHILD Arlie, 1983, *The Managed Heart, Commercialization of Human Feeling*, University of California Press. Voir aussi les travaux de SCHUTZ sur les hôtesses d'accueil. SCHUTZ Gabrielle, 2006, « Hôtesse d'accueil, les attendus d'un petit boulot féminin pour classes moyennes », *Terrains et Travaux*, 10 : 135-155.

<sup>8</sup> Termes utilisés par une des responsables de vente.

- Passion [Bazar] : Exercer notre métier avec **fierté et enthousiasme**. Exprimer pleinement la passion de la mode et de notre métier en la communiquant aux clients. Donner plus à nos clients pour tisser, avec eux, des **liens forts**<sup>9</sup> »

Peu prise au sérieux chez mes collègues du rayon (lorsque je sors de cette formation, Geoffroy m'interpelle en me disant « ça y est, tu as regardé ton petit film ? »), cette formation aux « valeurs » n'en est pas moins obligatoire.

Cette redéfinition des « priorités » du magasin s'accompagne d'une formation « vente » à laquelle je n'ai pas participé (elle est souvent proposée aux salariés disposant d'au moins deux années d'ancienneté) mais au sujet de laquelle j'ai pu me procurer plusieurs documents qui en détaillent le contenu, dont un « guide d'entraînement à la vente » remis lors de la formation. Cette « école de vente » accueille les vendeurs pendant deux jours, de 9h15 à 17h30 et alterne formation et travaux pratiques. Voici les objectifs qu'elle se fixe :

« A la fin de cet entraînement, vous serez capable de : développer avec chaque client une relation simple et chaleureuse ; passer du stade de vendeur produits à celui de vendeur conseil ; mettre en valeur les services Bazar de l'Opéra ; développer les ventes additionnelles ; disposer des bases indispensables pour progresser dans l'expertise de la vente<sup>10</sup> »

La volonté de changer la « culture d'entreprise » apparaît clairement ici. Il est demandé aux vendeurs d'oublier leurs certitudes sur la qualité des produits pour mieux se concentrer sur l'accueil des clients (« passer du stade de vendeur produits à celui de vendeur conseil »). On retrouve ici une préconisation du magasin qui est apparue dans les propos de Geoffroy lorsqu'il explique pourquoi il ne parvient pas à accéder au rayon musique. Grâce à cette formation, le vendeur doit devenir un « vendeur conseil » et parvenir à « développer avec chaque client une relation *simple* et *chaleureuse* ». La formation repose sur une présentation des procédures à respecter pour « vendre mieux, vendre plus ». Il est ainsi demandé aux vendeurs de respecter cinq étapes, les « 5C » : contact, connaître, comprendre, convaincre, conclure.

La formation ne se contente pas de présenter les étapes types d'une vente, elle donne aussi des indications sur les contours du service attendu. En ce sens, elle est un véritable script de comportement prescrivant à la fois le comportement et la posture émotionnelle jugée adéquate. La vente que ces étapes prescrivent est une vente idéale : le client a du

<sup>9</sup> Le surlignage apparaît dans le document, le nom du magasin et les éléments permettant de l'identifier ont été anonymisés

<sup>10</sup> Source : guide d'entraînement à la vente, Bazar de l'Opéra.

temps pour écouter les questions du vendeur, le vendeur a du temps pour poser des questions au client, il connaît sa marchandise et les procédures d'encaissement, les produits sont disponibles en rayon, à disposition, les collègues sont présents et disposés à être sollicités, le vendeur connaît ses produits et les procédures d'encaissement. Autant de paramètres qui ne ressemblent que partiellement au quotidien du vendeur.

Après cet examen théorique des étapes à respecter pour chaque vente, les vendeurs participent à des simulations et des entraînements où chacun agit successivement en tant que client puis en tant que vendeur. Ces « simulations » ou « mises en situation » sont un outil pédagogique caractéristique des formations commerce et vente.

Le vendeur formé est régulièrement évalué par son responsable de vente (RDV) lors d'une « analyse de vente ». Le vendeur est équipé d'un micro, attaché à sa chemise ou son tee-shirt<sup>11</sup>. Le RDV utilise un récepteur et des écouteurs qui lui permettent d'entendre chaque mot prononcé par le vendeur et le client. Il reste à proximité du rayon pour observer le vendeur, et remplit un document d'« entraînement à vendre plus, à vendre mieux » :

---

<sup>11</sup> Si le client remarque ce micro et qu'il interroge le vendeur à ce sujet, la direction conseille aux salariés de répondre « je suis en communication avec la réserve ». Source : compte-rendu du comité d'entreprise, 2008.

## ANALYSE DE VENTE - PRET-A-PORTER

Rayon :	Date du suivi :
Vendeur :	Responsable :

<b>Premier contact</b>	<b>Appliqué</b>	<b>Pas Obs.</b>
Salue et observe les clients a proximité		
Amorce la vente en fonction du comportement du client		
Se présente et incite le client à revenir vers lui en cas de refus client		
Effectue le relais avec le vendeur du rayon spécialisé		
<b>Connaître et comprendre les besoins</b>	<b>Appliqué</b>	<b>Pas Obs.</b>
Avez-vous déjà été conseillé ?		
Est-ce pour vous ou pour offrir ?		
Que recherchez-vous ?		
Est-ce pour compléter une tenue ?		
Quelle matière préférez-vous ?		
Quelle couleur ?		
A quel moment allez-vous le (la) porter ?		
Creuse le profil de l'utilisateur final dans le cas d'un cadeau		
Donc si j'ai bien compris vous voulez....c'est bien cela ?		
<b>Conseil et essayage</b>	<b>Appliqué</b>	<b>Pas Obs.</b>
Propose un maximum de 3 produits		
Fait toucher les produits au client		
Argumente avantage/preuve/bénéfice		
Valide l'argument clé pour obtenir le deuxième accord		
Qu'en pensez-vous ?		
Le mieux c'est de l'essayer ?		
Je vous prête cette veste de même ton, pour vous rendre mieux compte...		
Vérifie la cabine avant d'installer le client		
Laisse faire quelques pas au client et se regarder dans la glace		
Comment trouvez-vous la veste ?		
<b>Réponse aux objections</b>	<b>Appliqué</b>	<b>Pas Obs.</b>
Ne contredit pas le client		
Creuse l'objection lorsque cela est nécessaire : « Qu'entendez-vous par »		
Répond aux 3 types d'objections les plus fréquentes		

# ANALYSE DE VENTE - PRET-A-PORTER

Décision	Appliqué	Pas Obs.
Incite le client à décider : « Quelle jupe choisissez-vous ? »		
Incite le client à décider : « Je vous conseille de... »		
Qu'est-ce qui vous fait hésiter ?		
Avez-vous la carte Sofila ? (cf. infra)		

Vente additionnelle	Appliqué	Pas Obs.
Propose systématiquement la carte		
Propose le carnet d'achat lorsque le client a plusieurs achats à faire ou est encombré de paquets (selon magasin)		
Incite le client à se décider sur le produit prêté pour l'essayage		
N'insiste pas en cas de refus		

Conclusion vente à emporter	Appliqué	Pas Obs.
Je vous accompagne à la caisse		
Souhaitez-vous un paquet cadeau		
Prend et ouvre le sac sans bruit		
Enregistre les articles un à un		
Discute quelques instants avec le client		
Remet le sac par les deux extrémités		
Au revoir Madame Joyaux, revenez me voir...		

Le RDV vérifie que le vendeur respecte chacune des étapes à l'aide de ces documents consignés dans le « dossier du salarié » par les ressources humaines. Lorsque le vendeur a réalisé une ou deux ventes jugées significatives, il est invité dans le bureau du RDV pour un « debriefing ». Alors, point par point, la procédure est rappelée par le RDV. Le vendeur est invité à juger par lui-même la qualité de son travail : où a-t-il échoué ? Où a-t-il réussi ? Le RDV valorise les étapes respectées et insiste sur celles à améliorer.

## **1.2. LE REGARD DES VENDEURS SUR LE DISPOSITIF**

Même si je n'ai pas assisté à l'école de vente, j'ai réalisé plusieurs analyses de vente lorsque j'étais « vendeur maison »<sup>12</sup>. Ces analyses m'ont permis de percevoir le regard porté par les vendeurs sur le dispositif. En effet, lorsque je leur annonce ma future évaluation, mes collègues font plusieurs remarques qui dévoilent leur appréciation. Certains le voient comme un instrument de contrôle obligeant à respecter temporairement des procédures reléguées au second plan au quotidien. Ce jugement est d'ailleurs conforme à ce que je pouvais observer sur le terrain : lors des analyses de vente, mes collègues changeaient leur attitude envers le client. Ils employaient un registre de langue plus soutenu qu'à l'habitude et posaient des questions plus élaborées et formalisées. Moi-même, au moment de réaliser cette analyse de vente, je transforme mon travail et fait correspondre pour quelques minutes, travail réel et travail prescrit.

Les RDV sont largement conscient de l'artificialité de l'exercice. En me le présentant, Carole, la RDV qui « manage » l'équipe à laquelle j'appartiens, m'invite ainsi à « ne pas faire comme les autres : sois naturel, que je voie vraiment comment tu vends ». L'analyse de vente est vue comme une parenthèse non représentative mais nécessaire.

La défiance des vendeurs vis-vis de ce dispositif tient au fait qu'il s'oppose à la définition qu'ils donnent de leur travail. On l'a vu, ils estiment souvent que la vente est un travail que tout le monde peut faire, qui n'exige qu'un apprentissage sur le tas et que l'attitude adéquate devant le client est une attitude « naturelle ». Devant cette définition du travail, l'analyse de vente apparaît aux vendeurs comme une récitation, comme une mascarade à laquelle se prêtent le vendeur et son examinateur<sup>13</sup>. Parce qu'elle formalise ce qui doit rester informalisable, elle est regardée avec dérision par les vendeurs.

---

<sup>12</sup> Ce dispositif est réservé à cette catégorie du personnel.

<sup>13</sup> On observe cette même mise en scène chez les vendeurs qui pensent être en relation avec un « client mystère », comme l'indiquent les propos d'Eve :  
« Ce matin j'ai l'impression d'en avoir eu un. C'est toujours en juin ou en décembre. Il est censé acheter mais lui, il a pas acheté. Mais qu'est-ce qu'il m'a fait... ? Quarante-cinq minutes de vente ! Il voulait tout

Leur regard sur le dispositif est néanmoins ambivalent. Certains reconnaissent l'intérêt des quelques « trucs » appris pendant l'école de vente : des questions permettant de découvrir les besoins du client, des réponses types que l'on peut apporter aux objections. Pour les vendeurs les moins dotés en capital linguistique, le script constitue aussi une ressource importante sur laquelle ils peuvent se reposer en cas de difficulté. Néanmoins, si certaines questions et « trucs » sont valorisés, l'ensemble du script et la manière dont il est attendu par la direction, sont remisés dans les pratiques du rayon. Divers propos entendus sur le rayon l'indiquent. Je les rapporte ci-dessous.

*« T'as fait l'école de vente ?*

Oui je l'ai faite... en fait j'ai fait Didactin [*le nom du cabinet ayant vendu l'entraînement à la vente au Bazar de l'Opéra*] quand je suis arrivé au Bazar, quand j'ai commencé.

*Ça t'a servi ?*

Ouais... Enfin moi, en fait, j'ai une expérience qui fait que ce que j'ai entendu c'était un rabâchement. Je ne sais pas comment t'expliquer. C'était une remise à niveau, parce qu'il y a des choses qu'on a oubliées. Et puis ce sont des phrases types pour faire l'approche du client... Je trouve que c'est des points intéressants et que chaque vendeur devrait la faire une fois.

*Et tu t'en sers au quotidien ?*

Non, le Didactin et la réalité de la vie, tu peux pas toujours mettre Didactin à... non c'est pas possible. Dans la vie de tous les jours on ne peut pas toujours. Moi je pense que le naturel, la simplicité c'est bien. Moi je m'adapte au client. Je suis naturelle, je ne veux pas jouer avec lui, je veux qu'il soit satisfait »  
[*Rosa, 34 ans, BEP secrétariat, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra, ancienne vendeuse de boutique*].

Abdel pose le même regard ambivalent sur la formation, au nom de cette idée de la vente « naturelle ».

*« Ca [l'école de vente], je l'ai fait y a trois ans. Y'a des trucs qui sont bien. Mais j'ai trouvé ça un peu long. Quand on pose des questions trop trop trop au client, c'est un peu long....*

*Et tu t'en sers avec le client?*

Oui un peu mais je te cache pas que pour moi la vente, c'est avoir le sourire, être agréable avec le client... et comme ça le client il est rassuré. Ça peut servir le fond du truc, de l'école de vente mais après, ce qui faut c'est le sourire, la pêche... Tu sais pour moi le vendeur on peut lui parler de trucs

---

savoir sur Hamilton, sur Armani, 'oui c'est quoi la différence, c'est quoi le machin'. Alala, qu'est-ce qu'il m'a saoulée. Pour moi c'était un client mystère...

Et t'as joué le jeu ?

Oui... jusqu'à lui proposer la carte [*de paiement du magasin, voir supra*] Dès que j'ai compris son jeu, je me suis dit 'tiens, je vais lui proposer la carte'. Il a pris mon coupon mais pas la carte » [*Eve, vendeuse maison aux Grandes Arcades*]

qu'ont rien à voir avec le magasin. On peut parler d'autre chose que de la vente... l'important c'est de rester agréable, de bien conseiller, de pas vendre n'importe quoi parce que sinon le client il revient pas parce qu'il est pas satisfait du conseil » [Abdel, 41 ans, Baccalauréat non terminé, vendeur maison au Bazar de l'Opéra].

Axel et Pauline sont encore plus clairs sur les raisons qui motivent leur désintérêt pour la formation :

« Ça m'a pas servi. C'est une formation qui est faite par des gens qui ne sont pas trop, qui n'ont jamais vendu, j'ai l'impression. Ca n'a rien de naturel, et la vente ça doit être naturel, dans ma conception à moi » [Axel, vendeur maison au Bazar de l'Opéra, 27 ans, BTS commerce inachevé, Bac STT].

« T'as fait l'école de vente ?

C'est bidon. Je l'ai faite là à la rentrée. On était une dizaine, c'est au siège rue de de la Pompe [au « siège » du magasin]. T'arrives dans une salle, au rez-de-chaussée. Donc ils ont tout fait à l'américaine, c'est une salle avec une grande baie vitrée. Tous les gens qui rentrent dans le building te voient. Les clients voient que les vendeurs sont formés... et le Bazar se dit 'ils vont investir dans le Bazar de l'Opéra'. Enfin bon, c'est mon interprétation, j'en sais rien. De l'accueil [du siège], tu vois que ça, tu vois les vendeurs qui s'entraînent. Mais bon, moi j'ai rien appris hein... A la rigueur s'ils l'avaient fait quand je suis arrivée mais là, au bout de deux ans euh... c'est du foutage de gueule. Bon moi j'étais contente parce que ça m'a fait une pause, j'étais assise euh... J'aime bien de temps en temps avoir des formations où t'es pas sur le terrain, parce que parfois t'en as marre d'être sur le terrain, c'est chiant...

Mais comment ça se passe ?

Tu fais des simulations euh, des mises en situations, ils te posent des questions sur toi... J'étais avec Axel, Soraya et Greg. Alors Axel, quand on lui a demandé pourquoi vous êtes là qu'est-ce que vous en pensez ? Il a répondu ben moi je suis là pour pas être sur le terrain... parce que je me fais chier au boulot.

Donc ça t'a servi ?

Non... [Silence].

Tu n'utilises pas les techniques que tu as apprises ?

Bah... Non j'ai pas particulièrement... peut être que inconsciemment ça a... parce qu'au début j'avais rien, après pendant dix mois avec Carole [notre RDV], j'ai dû faire un mois six ou sept analyses de vente, presque une par mois ouais... peut être dix allez. Donc du coup, forcément, il y a des trucs qui me sont entrés dans la tête et je les ai peut être oubliés je sais pas...

Tu suis la procédure, des besoins et tout...

Non, je sais pas... Apparemment, il y a des trucs que je faisais automatiquement. Et il y a beaucoup de choses que je ne faisais et que je ne fais toujours pas comme la vente complémentaire. C'est pas que je ne veux



pas le faire c'est que j'oublie, j'y pense pas...» [*Pauline, 29 ans, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra, Niveau DEUG d'anglais*].

Pour cette ancienne étudiante qui s'emploie à mettre à distance son travail que « tout le monde peut faire », la formation proposée par le magasin apporte peu. Elle arrive trop tard et l'expérience du terrain la rend inutile. Elle y voit même une sorte de « vitrine » qui vise à valoriser le magasin plutôt que les vendeurs.

La plupart des vendeurs maison ont donc tendance à voir la formation comme un effort vain pour rationaliser une activité peu rationalisable et dont l'intérêt vient justement de cette imprévisibilité. Même lorsque les RDV cherchent à la défendre, comme lors d'un échange entre Sébastien, Sami (un RDV), et moi-même, les arguments que les vendeurs leur opposent s'appuient sur le naturel de la vente :

Je suis sur le stand aux côtés de Sébastien. Nous changeons les mannequins du stand. Sami, RDV sur le rayon voisin, vient nous voir. Il est surpris de me revoir. Il me connaissait en tant que vendeur maison et je ne l'avais pas encore croisé depuis mon retour comme démonstrateur. Sébastien lui explique que je suis stagiaire et que je réalise un « mémoire » sur la vente. Sébastien, Sami et moi nous engageons alors dans une discussion sur le Didactin, discussion que Sami engage sitôt après avoir appris l'objectif de ma présence :

Sami : C'est dommage que tu n'aies pas pu faire l'école de vente [*il sous-entend que cela aurait constitué une bonne observation*].

P.B : Le Didactin ? Je l'ai fait rapidement [*lors de ces analyses de vente réalisées avec Carole*], mais c'est sûr qu'il faudrait que je la fasse.

Sami : C'est plus Didactin. En fait c'est un cabinet qui a fait la première version mais depuis on l'a changé et ça s'appelle 'l'école de vente'.

P.B : Peut-être que si j'avais au moins le document ça m'aiderait... [*ce n'est finalement pas lui qui me le confiera, mais Abdel*]

Sami : Ouais c'est vrai je vais voir... [*Sébastien l'interrompt*]

Sébastien : Mais le Didactin, c'est bien mais moi j'ai plus appris avec les démonstrateurs qu'avec le Didactin [*il évoque ici la période où il travaillait comme vendeur maison*]. L'école de vente elle fait comme si tout le monde réagissait de la même manière face au client. Mais c'est pas comme ça que ça se passe... Tu le sais bien en plus Sami non ?

Sami : Oui c'est vrai. Mais le but c'est pas de mettre au placard la personnalité de chacun, faut le garder ça. L'école de vente elle donne un cadre, une structure dans laquelle chacun peut s'exprimer. C'est déjà pas mal non ?

Sébastien : Ouais... Mais j'ai plus retenu de chose sur le terrain avec des démos qui me disaient 'non attends un peu là, laisse le regarder, vas-y maintenant' ». [*Journal de terrain, 13 mars 2008*].

Les vendeurs ne sont pas les seuls à souhaiter du « naturel » et à rejeter une relation rationalisée et jugée mécanique. Comme le remarque Robin Leidner, les usagers partagent souvent ce besoin de « personnalisation<sup>14</sup> » avec les professionnels. Les clients attendent d'être traités comme des individus et les professionnels espèrent pouvoir valoriser leur travail par la richesse de relations sociales chaleureuses. Les dispositifs managériaux qui viennent standardiser cette liberté, sont souvent jugés contraires à ces attentes. Les clients se plaignent d'être traités par des robots, alors qu'ils attendent d'être reçus de manière personnelle. Il s'agit donc d'une attente partagée, comme Noémie l'exprime précisément :

« J'ai trouvé ça un peu bizarre [*l'école de vente*]. Parce que c'est trop un stéréotype : on doit tous penser pareil. On doit poser les mêmes questions au client et je crois qu'au bout d'un moment le client, il peut plus. Pour moi la vente c'est plus simple et on s'en sort mieux avec le client quand on est naturel.

*Mais tu t'en sers un peu?*

De temps en temps. Mais je ne reprends pas tout. En deux jours tu ne retiens pas tout. En fait c'est un jour dans les bureaux et un jour sur le terrain et ça revient un peu à apprendre à faire un forcing dans la vente : comment attraper un client dans le magasin et l'obliger à sortir avec quelque chose. En fait, toutes les questions sont ouvertes, donc le client il peut pas te répondre par oui ou par non. Donc forcément, il va sortir avec quelque chose. Mais je ne suis pas sûre que ce soit le but. Le Bazar veut qu'on ait tous la même manière de vendre. On s'en sert pendant les analyses de vente bien sûr parce que là, si tu ne la fais pas... » [*Noémie, 27 ans, vendeuse au Bazar de l'Opéra, BEP comptabilité*]

Certains éléments du script de vente visent à résoudre cette tension entre standardisation et personnalisation. Il s'agit de formules ritualisées ouvrant et fermant l'interaction et conçues pour donner l'illusion de la familiarité. Elles apparaissent dans le document d'évaluation des vendeurs présentés ci-dessus (« Au revoir Madame Joyaux, revenez me voir »).

Les vendeurs maison regrettent également une forme de brutalité dans le dispositif à l'égard des plus anciens vendeurs. Etienne, vendeur maison syndiqué au Bazar de l'Opéra, m'explique ainsi que les plus anciens qu'il côtoie au rayon jouet se sentent infantilisés :

« Vous avez fait l'école de vente ?

Oui mais ça ne sert à rien. L'école de vente c'est du pipeau pour moi. C'est fait pour dire qu'on a fait une formation et qu'on est des meilleurs vendeurs.

---

<sup>14</sup> FAULKNER Marcel, 2010, *Travail et organisation*, Paris, L'Harmattan : 76 ; COMBES, 2002, *op.cit*, p 8 ; PRIOU-HASNI, 2007, *op.cit*, p 181.

*Mais qu'est-ce qui s'y passe là-bas ?*

Des conneries. Pour moi quand on est vendeur, c'est pas au bout de trente ans que... Je comprends que pour des vendeurs nouveaux c'est bien mais pas pour des vendeurs qui ont dix ou vingt ans de boîte. Faire des formations après vingt ans, je comprends que ça fasse mal. Mais dis-moi, dans le magasin, quelle personne dit la phrase magique avec laquelle on a été formé ? Un sur dix, va dire la phrase magique [la « phrase magique » en question est « en quoi puis-je vous aider ? »]. Pour moi Didactin, c'est de l'argent foutu en l'air. On aurait pu nous augmenter. C'est 11100 euros la formation d'après mes infos. Et les analyses de vente, la dernière que j'ai faite, c'était y a six mois, quand une nouvelle RDV est arrivée » [Etienne, 35 ans, vendeur maison, syndiqué, Baccalauréat commerce].

Marie-Claire, âgée de 50 ans, doute de l'intérêt de former le personnel après plus de « trente ans de boîte » :

« On a eu ça, les écoles de vente. Avec des formations, la reformulation 'ah oui, si je vous ai bien compris' 'bonjour monsieur bonjour madame' 'si je vous ai bien compris'. Alors moi ce que j'avais dit à mon directeur c'est que s'il vous faut trente ans pour vous apercevoir que je suis pas une bonne vendeuse... Je lui ai dit, franchement, que ça serve aux jeunes qui arrivent, qui n'ont pas trop d'expérience, pour les aiguiller, pour les accompagner. Bon ok. Mais au bout de trente ans, si vous vous êtes trompé euh... [Marie-Claire, vendeuse maison dans un Bazar de l'Opéra de l'est de la France, 50 ans].

La brutalité est aussi ressentie dans la manière même dont l'analyse est conduite : mes collègues voyaient souvent le fait de porter un micro comme une surveillance supplémentaire, comme une mise à nu inconfortable. Certains estimaient que le regard du manager sur leur pratique n'était pas légitime : c'était le cas de Grégory, titulaire d'un BTS commerce qui, à la suite d'une analyse de vente, se plaignait des remarques de son RDV « qui n'y connaît pas grand-chose à la vente ».

L'école de vente et l'analyse de vente ne sont pas les seuls dispositifs managériaux qui permettent aux grands magasins de prescrire la « bonne attitude » à adopter à l'égard du client. Celle-ci apparaît aussi dans les « entretiens d'évaluation » réalisés par les RDV en fin d'année. Elle apparaît aussi dans des plaquettes d'information accrochées dans divers endroits du magasin (pointage, réserves). Aux Grandes Arcades, une petite plaquette plastifiée intitulée « Absolument commerçant / Absolument 100% client : les essentiels des Grandes Arcades » était remise aux vendeurs. Voici les consignes qu'elle donne aux salariés en contact avec le public

Encadré 9 : Plaquette : « Absolument commerçant » / « Absolument 100% client »  
remise aux vendeurs des Grandes Arcades en 2009

« Proposer spontanément mon aide en allant vers le client, engager la discussion par une question ouverte, accorder une priorité absolue aux clients avant toute autre tâche et respecter les heures de priorités client, écouter le client, reformuler ses demandes, proposer et argumenter, faire prendre en main le produit par le client, proposer systématiquement un article complémentaire ou additionnel : un produit / la carte Sofila, déclencher le ‘oui, je le prends’ et conclure la vente, faire patienter les autres clients quand on est déjà occupé avec un autre client (regard + mot), prendre aimablement congé du client et l’inviter à revenir »

« Etre tout de suite identifiable : port du gilet et / ou du badge, adresser un signe de bienvenue aux clients qui se trouvent dans sa zone (regard, sourire, pas en avant...), proposer spontanément son aide, être debout pour répondre aux clients, systématiquement saluer par un ‘bonjour monsieur bonjour madame’ enthousiaste !, interrompre toute conversation même professionnelle, entretenir un discours positif sur le Magasin de Paris, savoir renseigner avec empathie le client sur l’emplacement d’un autre secteur / service

## **CONCLUSION I.**

Ces efforts récents pour rationaliser la conduite de l’interaction entre le vendeur et le client contribuent à définir une vente « type » attendue par le magasin. Et c’est à l’aune de cette vente type que le travail des vendeurs est jugé. Pour les vendeurs qui ne jouent pas suffisamment le jeu de cette rationalisation, les conséquences pénibles pour la carrière sont relativement mesurées. Si la promotion interne se fait à condition de jouer le jeu, les vendeurs qui ne souhaitent pas être promus et qui ne respectent pas le script de vente de la direction ne sont pas licenciés. Néanmoins, ce dispositif a deux conséquences. D’une part, il fait varier les salaires des vendeurs puisque le dispositif de formation est contrôlé, en bout de ligne, par les clients. Un « client mystère » parcourt le magasin et juge l’accueil qui lui a été réservé dans une grille d’évaluation l’accueil qui lui a été réservé. La note obtenue lors de cette évaluation (le « sativente ») pondère la valeur de la prime de rayon reçue par les vendeurs. D’autre part, ce dispositif met à mal la valorisation par les vendeurs, mais aussi par certains clients, d’une relation personnalisée entre les participants à l’interaction. Le dispositif exposé ici conteste l’une des idées valorisantes que les vendeurs se font de leur métier. En exigeant d’eux une pratique jugée « professionnelle » par la direction mais qu’eux-mêmes jugent

« mécanique », la rationalisation du service entache une source de gratification au travail fréquemment mise en avant dans les rayons.

L'intérêt pris dans la relation avec le client s'abîme aussi dans une autre injonction managériale qui apparaît dans les documents de formations présentées ici : l'injonction à l'ouverture de carte de paiement interne au magasin (« Sofila »).

## II. LES CARTES « SOFILA » ET LA GESTION DES CARRIÈRES DANS L'ENTREPRISE

Dans le commerce de détail, comme dans d'autres secteurs d'activité des services, la mesure de la productivité des travailleurs est l'objet de nombreuses discussions<sup>15</sup>. Pour évaluer celle des vendeurs, les magasins cherchent la bonne mesure, oscillant entre un indicateur quantitatif (identifié au chiffre d'affaires réalisé par le vendeur<sup>16</sup>) et un indicateur qualitatif (l'évaluation du service par un « client mystère »). Au Bazar de l'Opéra, un indicateur prend une place décisive dans la mesure de la performance des vendeurs maison. Cet instrument, les « cartes » de fidélité et de paiement « Sofila<sup>17</sup> », apparaît dans les années 1960 comme un outil marketing permettant de fidéliser la clientèle. Aujourd'hui, il est aussi utilisé comme un instrument permettant, d'une part, de gérer les carrières des vendeurs maison et d'autre part, de mobiliser au quotidien les salariés. Quels effets cet outil marketing devenu un outil managérial produit-il sur le travail des vendeurs ?

### 2.1. USAGE MARKETING ET MANAGÉRIAL DES CARTES DE PAIEMENT DU MAGASIN.

#### 2.1.1. Les cartes « Sofila », d'une innovation marketing...

En 1965, avec le concours d'un établissement financier (Sofila) le Bazar de l'Opéra adosse à sa carte de fidélité une fonction de paiement à crédit<sup>18</sup>. Bien avant leur diffusion dans l'ensemble du grand commerce, les grands magasins comptent sur ce principe pour fidéliser la clientèle. Les années 1980 voient leur développement dans la

---

<sup>15</sup> Voir par exemple DJELLAL Faridah, GALLOUJ Faïz, 2000, «Le casse-tête de la mesure de l'innovation dans les services », *Revue d'économie industrielle*, 93, 4 : 7-28 ; DE BANDT Jacques (dir.), 1991. *Les services : productivité et prix*. Paris, Economica.

<sup>16</sup> La productivité dans le commerce de détail est souvent mesurée par cet indicateur quantitatif « chiffre d'affaires ». Il peut s'agir du volume des ventes rapporté à la surface commerciale ou de la valeur ajoutée rapportée au nombre d'heures travaillées, SOLARD Gwennaël, 2009, « Productivité du commerce entre 1995 et 2006 » in *Le commerce en France, Edition 2009*, Paris, INSEE Référence : 33-40.

<sup>17</sup> Le nom de la carte a été anonymisé.

<sup>18</sup> DUCOURANT Hélène, 2009, « Le crédit revolving, un succès populaire », *Sociétés contemporaines*, 76, 4 : 41-65.

grande distribution<sup>19</sup> sous la forme de cartes de paiement privatives identifiées à une enseigne<sup>20</sup>. En plus d'un crédit, le titulaire de la carte se voit proposer des avantages pour récompenser sa fidélité. Au Bazar de l'Opéra, magasin pionnier en la matière, la vente de ces cartes poursuit un double objectif: fidéliser la clientèle en la rendant captive et dégager des profits de la vente de crédits à la consommation. La carte est conçue comme un moyen d'instaurer un lien privilégié entre le client et le magasin : en s'encartant, le client se constitue membre d'un magasin haut de gamme. Le succès est important : dans les années 1980, le crédit à la consommation se développe en France<sup>21</sup> et le rôle joué par la carte Sofila dans la politique commerciale du Bazar de l'Opéra croît véritablement dans les années 1990. Confrontées à une saturation du marché de la distribution<sup>22</sup>, de nombreuses enseignes (dont Carrefour qui lance son premier produit financier, le « Pass », en 1981<sup>23</sup>) comptent sur cet instrument du « marketing relationnel » dont l'objectif est de créer du lien avec le client.

Aujourd'hui, les cartes Sofila sont un enjeu central pour le magasin. Leur poids dans le chiffre d'affaires est substantiel : 44% du chiffre d'affaires du groupe « Bazar de l'Opéra » est réalisé avec des clients titulaires de la carte. En 2001, on estimait à 1,5 million le nombre de détenteurs de la carte « Sofila Bazar de l'Opéra »<sup>24</sup>.

C'est aux vendeurs que revient la charge d'« ouvrir des cartes ». En première ligne devant la clientèle, ils doivent toujours avoir le « réflexe de la carte ». Les vendeurs « font la vente de la carte » en vantant les réductions auxquelles elle donne droit. Au terme de la vente, ils donnent au client un coupon d'ouverture où figurent leur nom et matricule. Si le client accepte d'acheter la carte une fois devant un « conseiller » Sofila qui évalue puis valide son dossier, elle sera attribuée au vendeur. La consigne exacte du magasin est de systématiquement demander aux clients s'ils possèdent la carte du magasin. En cas de réponse négative, le vendeur est tenu de lui proposer à l'aide d'un argumentaire maintes fois répété par l'encadrement.

---

<sup>19</sup> Les enseignes de supermarché l'enrichissent de programmes de fidélisation qui, en plus d'assurer la visite du client (au prix de quelques réductions accordées au bout d'un certain nombre d'achats), permettent de « faire du marketing avec la fidélité » en obtenant des informations très fines sur les goûts, les préférences et plus généralement sur les comportements des clients, BARREY Sandrine, 2004, « Fidéliser les clients dans le secteur de la grande distribution : agir entre dispositifs et dispositions » in Frank Cochoy (dir.), *La captation des publics*. Toulouse, Presses universitaires du Mirail : 141. L'usage des cartes à puce et l'informatisation des caisses permet cela.

<sup>20</sup> EUROSTAF, 1999, *Les cartes privatives, faits et commentaires volume 1*. Collection Perspectives stratégiques et financières.

<sup>21</sup> CUSIN François, 1997, « Du mont-de-piété à la carte de crédit, évolution du crédit à la consommation », *Informations sociales*, 64 : 40-53.

<sup>22</sup> LABRECQUE Joanne, LESCEUX Daniel, 2001, « Le commerce de détail, d'un marketing stratégique de l'offre à celui de la demande », *Gestion*, 26, 3 : 75-81.

<sup>23</sup> PARPAILLON G., 2001, L'approche marketing de la grande distribution, *Banque*, 623.

<sup>24</sup> EUROSTAF, 2002, *Les cartes privatives, faits et commentaires volume 2*. Collection Perspectives stratégiques et financière.

La direction mobilise les vendeurs dans la vente de cartes Sofila de trois manières. Elle accorde d'abord une prime de quatre euros pour chaque carte ouverte et organise des événements incitatifs réguliers<sup>25</sup>. Elle rappelle ensuite que dans un environnement commercial concurrentiel, la vente de la carte Sofila est nécessaire pour assurer la réussite de l'entreprise. Dans cette rhétorique managériale, les vendeurs sont assimilés à des « collaborateurs », dépositaires de la bonne santé de l'entreprise. Ici, les cartes Sofila permettent au management d'« enrôler les subjectivités<sup>26</sup> » des salariés. Le management de proximité rappelle enfin que la carte est un produit permettant aux salariés de faire valoir leur sens commercial, leur sens du « leadership », leur esprit d'initiative et du « challenge », autant de valeurs érigées au panthéon de l'esprit commercial<sup>27</sup>.

### **2.1.2. ... à une innovation managériale.**

L'intérêt du Bazar de l'Opéra dans les cartes Sofila n'est pas seulement commercial et financier, il est aussi managérial. Le nombre de cartes écoulées par un vendeur serait le reflet de la performance générale du vendeur et pourrait être considéré comme un « indicateur prégnant<sup>28</sup> » : il vient donner une idée des buts de l'organisation et sert de base à la comparaison entre magasins, entre salariés, devant le respect du projet d'entreprise (sa croissance par la fidélisation des clients).

Innovation marketing transformée en une innovation managériale, la carte Sofila est utilisée pour gérer les carrières des salariés dans le magasin. C'est ce qu'indiquent mes observations sur le rayon et les journaux internes du Bazar de l'Opéra. Dans ces journaux, les vendeurs « modèles » (et donc les « meilleurs vendeurs »), ceux qui jouent le jeu de la vente de carte Sofila, sont mis en avant dans un palmarès des « meilleurs vendeurs »<sup>29</sup>. La carte permet d'identifier avec précision la performance du vendeur,

---

<sup>25</sup> Au cours d'un mois, par exemple, les salariés qui dépassent le nombre de 16 cartes reçoivent un chèque cadeau de soixante euros et les cartes supplémentaires qu'ils réalisent sont rémunérées quatre euros *nets* et non quatre euros *brut*. Autre exemple : les salariés qui réalisent moins de quarante cartes par an reçoivent un chèque cadeau de cinquante euros s'ils réalisent, pendant un mois, au moins une carte par semaine. Certains salariés ne manquent pas de remarquer le caractère inégalitaire de ces « challenges » puisque les « gros ouvreurs » en sont exclus.

<sup>26</sup> ABALLEA François, DEMAÏLLY Lise, 2007, « Les nouveaux régimes de mobilisation des salariés », in Jean-Pierre Durand et Danièle Linhart (dir.), *Les ressorts de la mobilisation au travail*. Toulouse, Octares : 117-130.

<sup>27</sup> GASPARINI William, PICHOT Lilian (dir.), 2005, *Le métier de vendeur d'articles de sport et de loisir en Alsace, activités, emplois types et compétences dans le commerce du sport (Rapport de synthèse)*, Strasbourg, Groupe d'étude sur l'observation et la prospective des métiers du sport en Alsace.

<sup>28</sup> BOUSSARD Valerie, 2001, « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, 43, 4 : 553-551.

<sup>29</sup> En 2006, un numéro du journal interne du Bazar de l'Opéra dressait un classement des meilleurs magasins à partir de deux indicateurs : le chiffre d'affaires réalisé par rapport à l'objectif (« l'indice »), le



contrairement à ses ventes quotidiennes de produits qui se mêlent à toutes celles de ses collègues, comme le remarque Antoine, manager de vente aux Grandes Arcades<sup>30</sup> :

« Ce qui est difficile aux Grandes Arcades, dans beaucoup de rayons, c'est que les ventes ne sont pas nominatives. On vend collectivement. Je ne pourrais pas vous dire qui vend le plus de sacs, par contre je peux vous dire qui ouvre le plus de cartes. Ce qui est malheureux. Je veux dire ça peut être aussi néfaste euh... On a vu des entreprises où les gens se tapaient dessus parce que chacun s'attribuait une vente qui n'était pas la leur. Mais c'est vrai que... Comment évaluer un vendeur sinon au nombre d'objets qu'il a vendus ? » [*Antoine, 30 ans, Ecole de commerce, RDV aux Grandes Arcades*].

Cet indicateur installe une hiérarchie entre les vendeurs qui sert de base à une gestion des emplois dans l'entreprise. Parce qu'ils sont en bons termes avec leur manager, les vendeurs qui jouent le jeu de la vente de cartes peuvent bénéficier de conciliations sur leur rythme de travail ou leurs horaires. A l'inverse, la carte Sofila sert souvent d'argument pour rejeter une requête d'un vendeur. Selon une syndicaliste du Bazar de l'Opéra, les augmentations individuelles ne sont envisagées qu'à condition de jouer le jeu des cartes Sofila. L'entretien annuel du salarié se conclut sur une remarque de l'évaluateur sur les performances du vendeur et sur l'imposition d'un « objectif » annuel que le vendeur doit respecter, et qui sera contrôlé lors de l'entretien suivant. Sans être un élément contractuel de la relation entre le salarié et son employeur, la carte Sofila n'en reste pas moins un des critères principaux dans la gestion des carrières des salariés. En début de carrière, son rôle est majeur : certains vendeurs qui n'ont pas fait de cartes ou n'ont pas cherché à en faire pendant leur période d'essai n'ont pas été reconduits.

Incontournable dans la gestion à long terme de la carrière, la carte l'est aussi à court terme, dans l'exercice quotidien du travail. Elle permet d'impliquer les vendeurs maison auprès desquels la mobilisation au chiffre d'affaires par objectif de vente est moins efficace que chez les démonstrateurs qui doivent, on l'a vu, répondre individuellement de leurs bons ou mauvais chiffres devant leur employeur, mais aussi devant le grand magasin. De moins en moins en mesure de se distinguer par leur bonne gestion de la marchandise, les vendeurs sont responsabilisés devant une tâche qui durcit leurs conditions de travail (imposant une pression quotidienne exercée par l'encadrement) et redessine leurs conditions d'emploi (la carte arbitrant l'évolution de leur carrière).

---

nombre de cartes « ouvertes ». Journal interne, n°16, avril mai 2006. Dans ce même magazine, la rubrique « chiffres » chargée d'apprécier la progression du groupe fait apparaître les mêmes indicateurs « indice » et « ouvertures cartes ».

<sup>30</sup> Magasin appartenant au groupe du Bazar de l'Opéra et utilisant les mêmes cartes.

## **2.2. UNE CERTAINE IDÉE DE LA PERFORMANCE ET SES CONSÉQUENCES SUR LE RAPPORT AU TRAVAIL DES VENDEURS.**

L'importance prise par cet indicateur n'est pas sans effets sur le rapport au travail des vendeurs maison. Ceux-ci subissent la pression continue de leurs managers qui leur rappellent fréquemment leur « objectif » et les exigences de la direction. Mais au-delà de l'altération du confort de travail, c'est l'atteinte à une certaine idée de leur travail que les vendeurs regrettent le plus. Tout en adhérant à la logique du « chiffre » (étendard d'un métier commercial faisant la part belle à la performance), les vendeurs estiment que la valeur de leur travail réside aussi dans la qualité du service rendu au client. Les démonstrateurs, moins concernés par cet impératif (l'encadrement du magasin ne peut pas leur fixer des objectifs de cartes formels), ne manquent d'ailleurs pas de leur rappeler la réduction de leur travail à cette seule dimension « financière ». Aux yeux de certains vendeurs maison, identifier leur professionnalisme à la seule vente de cartes, c'est reléguer au second plan d'autres qualités mobilisées au quotidien dans leur travail, dont la principale n'est pas la capacité d'écouler beaucoup d'articles mais de bien « traiter » la personne servie<sup>31</sup>.

### **2.2.1 Le management par les « cartes ».**

L'encastrement des niveaux de responsabilités du magasin<sup>32</sup> entraîne une pression en cascade sur les vendeurs. Chaque niveau d'encadrement reçoit de son supérieur un « objectif cartes » qui, s'il est rempli, donne droit à une prime sur laquelle tous les salariés (cadres, agents de maîtrise et employés) comptent, au regard de l'étroitesse des salaires. Au quotidien, cette pression se répercute sur les vendeurs qui doivent « ouvrir » des cartes pour remplir l'objectif de leur responsable, et respecter leur propre objectif mensuel qu'ils se sont engagés à respecter dans leurs entretiens annuels d'évaluation. Les rappels sont donc fréquents. Dès leur arrivée, les managers rappellent aux vendeurs leur « objectif carte ». Puis, au cours de la journée, ils les interpellent ainsi : « tu penses à moi hein [*sous-entendu « à mes cartes »*] », « t'as fait des cartes ? ». La pression s'intensifie à la fin du mois lorsque les managers mesurent le nombre de cartes qui les sépare de leur objectif mensuel. Alors, le « point fixe », où sont données les informations courantes sur la vie pratique et commerciale du rayon, se transforme en

---

<sup>31</sup> GOFFMAN Erving, 1968, *Asiles*. Paris, Les Editions de Minuit : 383.

<sup>32</sup> Margaret Maruani et Chantal Nicole-Drancourt montrent que le grand magasin est connu pour cette multiplicité de niveaux hiérarchiques, MARUANI Margaret, NICOLE-DRANCOURT, 1989, *op.cit.*

rappel à l'ordre où chaque vendeur est publiquement valorisé ou condamné selon sa performance. Si l'encadrement reconnaît qu'il est de plus en plus difficile « d'ouvrir » des cartes<sup>33</sup>, les objectifs ne sont pas pour autant réévalués à la baisse.

Le soulagement éprouvé par les vendeurs lorsqu'ils parviennent à ouvrir une carte dévoile la pression qu'ils subissent à ce sujet. Avant d'être sûrs d'avoir vendu une carte, ils demandent à plusieurs reprises si leur responsable a eu « confirmation » de l'ouverture de la carte<sup>34</sup>. Une fois assurés, ils répandent la nouvelle de leur succès dans le rayon et font le récit des difficultés qu'ils ont dû surmonter pour y parvenir à leurs collègues. Mais les qualités qui leurs sont reconnues ne sont que temporaires et doivent être confirmées mois après mois. Mieux, les vendeurs doivent s'améliorer en permanence : la direction du magasin ne se contente pas d'un rythme de croisière et exige toujours plus. C'est ce que laisse entendre Rosa, vendeuse au Bazar de l'Opéra :

« Quand le vendeur fait une carte on vient le voir et on lui dit 'bravo ! Super ! Bien joué !'. Mais en fait, après tu redeviens un vendeur comme les autres. Mais après si tu en ouvres plusieurs, on va te valoriser, on va te donner les jours de vacances que tu veux... Il y a une sorte de... comment on appelle ça ? [*Silence*]. De... on te valorise par rapport à ça mais finalement, c'est du faux. On te donne quelque chose, mais après on te dit 'tu m'ouvres des cartes hein'. Tu vois ce que je veux dire ? C'est une petite carotte mais qui ne dure pas longtemps. On te fait bien comprendre que c'est eux qui décident. Alors moi, j'ai joué le jeu, mais quand j'ai vu le système, 'tu m'en fais cinq six dans le mois... t'es la vendeuse du mois, c'est génial'... Au bout d'un moment on te demande d'en faire toujours plus... » [*Rosa, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra, 34 ans, BEP secrétariat*].

Dans les propos de Rosa, on mesure l'individualisation des carrières mais aussi la personnalisation des relations salariales : son manager lui dit bien « tu m'ouvres des cartes hein ? ». Cette individualisation apparaît plus clairement encore dans les propos de Noémie. Celle-ci m'explique qu'un des ressorts de la volonté des vendeurs maison de se mobiliser autour de l'ouverture des cartes Sofila tient aux relations personnelles entre le RDV et ses vendeurs. Noémie fait des cartes Sofila si son RDV ou RDR « met la main à la pâte » et s'ils ne font pas de secret de leur véritable motivation. Elle loue une transparence, une forme de réciprocité attendue entre les niveaux hiérarchiques.

« Le seul RDV qui était sincère avec nous c'était Sam Hassani. Lui, il nous disait 'bon ben voilà j'ai besoin de thunes à la fin du mois, donc faites-moi

---

<sup>33</sup> Cela tient à au moins deux raisons, les clients sont de plus en plus nombreux à la posséder et le magasin accueille un nombre important de touristes pour lesquels cette carte de paiement est sans intérêt.

<sup>34</sup> Les vendeurs font l'argument auprès des clients et leur glissent un coupon où figure leur nom et matricule. Ils l'invitent ensuite à se présenter auprès d'une « conseillère Sofila ». Certains changent d'avis avant de se présenter devant ce conseiller. Ce dernier peut d'ailleurs, au vu de la situation financière du client, lui refuser la carte. Cela explique les craintes des vendeurs.

des cartes'. Il était sincère en tout cas. Il disait pas 'faites des cartes pour atteindre le quota', il disait 'franchement je suis en galère'. On lui disait «'montre-nous l'exemple'. Il ouvrait des cartes à notre nom [*avec un coupon au nom du vendeur, donnant droit à ce dernier une prime de quatre euros*] du coup nous on lui en ouvrait. Y a des responsables qu'en ouvrent jamais et ils disent qu'il faut ouvrir des cartes pour atteindre le quota... Alors que lui, il était sur le terrain, il prenait des coupons en notre nom et il en ouvrait. Donc il nous incitait à en ouvrir... » [Noémie, 27 ans, vendeuse maison, BEP comptabilité]

L'analyse proposée par Noémie de sa motivation pour ouvrir des cartes Sofila fait état de l'influence des relations personnelles entre les responsables et leurs subordonnés. Ce type de management est propre au monde des services subalternes : tutoiement, mobilisation personnelle, rhétorique de l'équipe et du challenge. Les relations hiérarchiques y sont euphémisées, le rapport salarial individualisé, pour donner l'image d'un système de don-contre don qui isole le salarié et le coupe des ressources offertes par le collectif de travail. Sam Hassani attend une aide de la part de ses vendeurs, une aide qui profiterait à tous. Un « point fixe » animé par un RDV fait état de cette même personnalisation des relations hiérarchiques.

A l'occasion de ce point fixe le RDV s'exprime sur « les cartes » : « bon, je vous en ai pas trop parlé, pas assez à mon goût, mais bon, y avait les soldes, puis les retours [*de marchandises invendues*]. Enfin bon, voilà, j'ai pas trop eu le temps. Et là, j'imagine que vous le savez, on est dans le dernier trimestre pour les cartes et on doit boucler nos objectifs. Donc je vais pas vous lâcher. Alors, on a six cartes à faire avant la fin mars. J'ai décidé d'en donner un peu à chacun : KKP vous êtes trois, donc je vous en donne deux. C'est jouable non ? Sébastien, t'en as une à faire. Tatiana deux. Toi, t'assures bien, tu sauves Charlène [*démonstratrice sur le même stand*] ! Et une pour la food, ça devrait le faire non ? Si tout se passe bien, je ne vais pas être chiant, je veux pas que ça se fasse sous la pression. Si vous me les faites, je vous en parle plus ; par contre si vers la fin mars on n'a pas notre objectif je vais vous mettre la pression *parce que je dois pas me louper là...* Bon on est ok ? Qui a besoin d'une formation carte ? Les trois de KKP non ? Ok. » [*journal de terrain*].

Son argumentation s'appuie sur un registre personnel. Il aurait pu être plus insistant. Il aurait pu compliquer le quotidien des vendeurs. Il aurait pu être « sur leur dos ». Puisqu'il ne l'a pas fait, en retour, il attend un investissement. D'autant plus que cette fois-ci, et cette phrase révèle le mieux cette personnalisation des rapports hiérarchiques, il ne peut pas « se louper », autrement dit, les vendeurs ne peuvent le mettre dans une situation inconfortable. Les risques encourus par un vendeur qui refuse ou ne parvient pas à vendre de cartes sont mesurés. Formellement, cela ne peut constituer un motif de licenciement. En revanche, il s'expose aux remarques de ses responsables et comme

l'indique un syndicaliste, il s'assure de ne pas obtenir une promotion ou un rayon qu'il attend depuis plusieurs années :

« Tu peux être sûr qu'à chaque fois que t'as un employé à défendre, que t'as un vendeur à défendre, t'as toujours cette histoire d'ouverture de cartes qui arrive, le chef de rayon te dit 'votre chiffre de cartes il faut encore l'améliorer'. En plus je vais te dire, c'est pourri, c'est malin, c'est leur jeu. Comme on leur dit [*à la direction du magasin*] avec une collègue, 'vous êtes joueur, ben nous aussi on va jouer'. Ils trouvent toujours la combine pour rabaisser le personnel, soit 'ouais vous êtes bon vendeur, ouais la tenue elle est correcte, mais ah, les cartes, les ouvertures de cartes c'est là que ça pêche, vous n'avez pas le charisme' et c'est là qu'ils te descendent. Et ça c'est valable pour tout c'est ça qu'est bien. C'est comme euh... comme l'assouplissant que tu mets dans le linge, tu peux le mettre à toutes les sauces, tranquille. Ils font les évaluations, tu demandes une augmentation, et ils te disent 'vous ne faites pas assez d'ouvertures de cartes !' » [*Jean, 50 ans, acheteur aux Halles de Paris, délégué syndical*].

### **2.2.2. Le « bon vendeur » et les autres : une remise en cause du sens donné au travail**

La gestion des carrières permise par cet outil managérial impose une compétition qui fabrique du ressentiment chez les salariés. Ceux-ci regrettent que leur carrière soit déterminée par une dimension de leur travail, dimension qu'ils jugent périphérique et marginale par rapport à d'autres. La manière dont Sébastien commente la situation d'un de ses collègues, à qui le magasin refuse une promotion depuis plusieurs années, reflète ce regret :

« Ce qui m'énerve, c'est qu'on donne une augmentation à un mec comme Abdel qu'en glande pas une mais qui fait des cartes, plutôt qu'à des bosseurs comme Timothée » [*Sébastien, démonstrateur au Bazar de l'Opéra, 29 ans*].

Ce ressentiment s'observe aussi dans les propos de Jean, propos que Claudine, présente lors de cet entretien avec Jean, ne fera que confirmer en hochant la tête à plusieurs reprises. Il nomme les vendeurs qui, à ses yeux, se « spécialisent » dans la vente de cartes, des « chasseurs de primes » :

« Ah mais y en a qui se battent hein pour faire des cartes. T'en as... Ils ont tellement inculqué ça dans la tête des gens, pour trois euros [*aux Halles de Paris l'ouverture d'une carte est rémunérée trois euros*], que t'en as, c'est des chasseurs de primes maintenant. Nous [*il regarde Claudine et celle-ci sourit*], on l'appelle le chasseur de primes. Le mec il ne vend pas tu vois, c'est le rapace. Il est là toute la journée, il vole. 'Vous avez la carte Monsieur ? [*il fait le bruit d'un avion, tend les bras comme s'il volait, et rit*]' Vous savez ça donne plein d'avantages [*il recommence à imiter un avion*]' . Les mecs, ils savent la vendre par cœur. Le truc euh... Ils ne font que ça. On

les appelle les chasseurs de primes. On leur dit mais euh... [*il reprend sa phrase*]. Tu vois, tu te casses le cul à expliquer le produit au client, à lui vendre, t'es vendeur expert, tu expliques au client que telle crème est bonne pour ça et telle autre pour ça, et lui [*ce même vendeur qui fait cette vente « experte » aux yeux de Jean, sa référence à la crème visant ici explicitement Claudine, vendeuse au rayon « beauté »*], on va le pénaliser parce qu'il aura pas vendu la carte ? Alors qu'il aura conseillé le client et que le client il viendra peut-être le voir parce qu'il aura été bien conseillé ? C'est n'importe quoi » [*Jean, 50 ans, acheteur aux Halles de Paris, délégué syndical*].

C'est en quelque sorte une idée du métier de vendeur qui est en jeu dans ce regard croisé entre les bons « ouvreurs » et les autres, comme si les « chasseurs de primes » oublieraient la teneur de leur métier : le « relationnel », la qualité du service rendu, le conseil plutôt que la vente ou encore la capacité de gérer la marchandise (cf. partie 3 et 4). Sur le rayon, Abdel concentre les critiques et fait figure de « chasseur de prime ». Les vendeurs et démonstrateurs sont nombreux à considérer que son confort de travail, la latitude de l'encadrement face à ses pauses à rallonge, vient du nombre de cartes qu'il ouvre tous les mois. Halima par exemple, regrette que ce soit ce type d'activité qui soit valorisé par l'encadrement. Elle, en appelle au « vrai travail ». Elle en fait quelques-unes pour respecter les consignes de l'encadrement et maximiser ses chances d'obtenir une promotion. Mais elle blâme le comportement d'Abdel qui se contente de cette motivation (« petite prime » dit-elle) et laisse à ses collègues le reste des tâches à effectuer.

« Je suis désolé, il [*Abdel*] est super gentil mais pour lui [*le Bazar de l'Opéra*], c'est une bonne planque, il fait partie des personnes qui travaillent pas beaucoup. Pour moi euh... Je suis cash hein, pour moi le travail c'est le travail, je l'aime beaucoup hein... il est gentil, il est cool. Mais au niveau du travail il m'énervait. Il était démotivé. Il faisait des cartes avec une motivation derrière. C'était sa motivation, les petits cadeaux, la petite prime de trois euros brut qui m'intéresse pas vraiment » [*Halima, 29 ans, vendeuse maison, BTS merchandising*]

### **2.2.3. Qui ouvre des cartes et pourquoi ?**

Pourtant, la vente de carte mobilise des qualités appréciées des vendeurs : parvenir à convaincre un client, faire du chiffre, faire une performance. La logique managériale ne vient donc pas totalement en contradiction avec une culture de métier<sup>35</sup>. D'une certaine manière, les objectifs de cartes fixés par la direction assimilent les vendeurs aux commerciaux, travailleurs dont ils cherchent souvent à se rapprocher. Pourtant, même

---

<sup>35</sup> L'usage du terme « culture » est ici à prendre dans un sens relativement lâche.

pour ceux qui la voient comme une formalité, comme Patrick qui vend des appareils électroménagers, la carte ne doit pas prendre le pas sur d'autres aspects du travail.

*« On ne t'a jamais mis la pression pour faire des cartes ? »*

Non. Parce que moi je suis très à l'aise avec ça, on peut pas me mettre la pression pour ça. On est habitué parce qu'on a des primes sur les garanties ou sur ce genre de choses. Donc non. Je suis très à l'aise avec ça. Je fais ce que je dois faire. Voilà. Mais je vais pas euh...Et puis faut la faire la carte parce que chez nous c'est 75% des ventes la carte. Donc ça veut dire qu'à prix égal le client il vient chez nous pour la carte. Donc faut le savoir, faut pas être buté. La carte c'est hyper important pour le magasin. Donc il faut jouer le jeu mais déjà si j'arrive à faire mes clients avec la carte, je pense que j'ai fait mon boulot. Qu'on me demande pas d'aller pêcher à droite à gauche. Mais tu sais les jeunes vendeurs y a que ça qui les intéresse aujourd'hui. Si le client ne veut pas la carte ils plantent le client » [*c'est-à-dire, ils ne s'en occupent pas*] [Patrick, 50 ans, CAP mécanicien, vendeur maison aux Grandes Arcades].

La longue expérience de Patrick sur le rayon « électroménager » où chaque vendeur à un objectif de vente précis et où certains articles sont « primés », l'invite à voir la carte comme un produit comme les autres. Ses objectifs « cartes » ne lui posent pas de problème : comme ceux qu'il relevait hier, il les relève aujourd'hui. Mais les termes qu'il utilise (ces « jeunes vendeurs »), révèlent toute l'ambiguïté de la vente de carte. Mes observations indiquent que ce terme « jeune » ne renvoie pas à un conflit de génération opposant de jeunes vendeurs disposés à faire des cartes et de vieux vendeurs les refusant. Ce « jeune » renvoie plutôt aux vendeurs récemment entrés dans le magasin qui jouent le jeu de la promotion : ils en font un peu plus afin d'obtenir une promotion difficile à obtenir.

On peut distinguer trois groupes de vendeurs vis-à-vis de la vente de carte. Le premier regroupe des vendeurs mobilisés par une promotion professionnelle (pour devenir manager de vente) ainsi que des vendeurs souhaitant compléter leurs revenus. Au clair sur les règles, ils misent beaucoup sur la réussite aux challenges de carte pour se mettre en avant auprès des ressources humaines ou pour compléter leurs revenus. Abdel, par exemple, voit les cartes comme un complément de salaire. Il est même connu sur le rayon pour sa qualité d'« ouvrier de carte ». Pour sa part, Grégory reprend les arguments de la direction pour justifier l'intérêt de cet instrument marketing. A ses yeux, ouvrir des cartes permet de répondre aux objectifs commerciaux du magasin auxquels il souscrit et qu'il entend bien valoriser comme RDV. Cette posture est probablement liée à sa formation scolaire, un BTS action commerciale lors duquel il s'est familiarisé avec le « marketing direct ». Cette posture est aussi motivée par son ambition au Bazar de l'Opéra. Faire des cartes, c'est se montrer sous un jour favorable.

A la recherche d'un poste de RDV, il estime que ces derniers n'y sont pour rien dans la pression exercée sur les vendeurs : le problème vient de « plus haut ».

*« Tu fais des cartes ?*

Ouais... ben ça fait partie du job, t'es vendeur, y a une carte qui fidélise la clientèle. Parce qu'un client qui a la carte, il achète beaucoup plus... Ils nous ont expliqué qu'un client porteur de carte achetait je ne sais plus combien de fois plus qu'un autre. Mais le problème des cartes, ça vient pas des managers, ça vient d'au-dessus, si les managers ils sont comme ça c'est que on les emmerde avec les cartes. Ils retransmettent ce qu'ils prennent de plus haut...

*Tu crois qu'on leur parle plus des cartes que du chiffre d'affaires?*

Ah c'est certain.... Les RDV ils prennent la pression d'en haut et nous on la prend un peu. Ce qui se passe c'est qu'un client qui a la carte, c'est un client fidèle. Le problème qu'il y a en ce moment c'est que avec la crise euh, y a beaucoup moins d'étrangers qui vont venir, et 50%, ouais je crois que c'est 30 ou 40% de la clientèle elle est étrangère. Donc si cette clientèle étrangère ne vient plus, ils vont perdre 40% de chiffre d'affaires. Donc plus ils ouvrent des cartes plus ils s'assurent du chiffre d'affaires, c'est une sécurité... » [Grégory, 29 ans, vendeur maison, BTS commerce].

Ces « chasseurs de primes » sont brocardés par Jean et Patrick qui blâment ceux qui stationnent dans les allées avec des coupons d'ouverture de carte et proposent aux clients une carte de paiement, avant même de savoir si ces derniers sont intéressés par l'achat d'un article dans le magasin. Ils blâment aussi un comportement jugé trop docile vis-à-vis de l'encadrement : plusieurs de mes observations indiquent que des chiffres de cartes trop élevés sont considérés comme du zèle par les collègues. Les « chasseurs de primes » seraient trop disposés à vendre des cartes à leur goût et identifieraient trop leur travail à cette tâche. Ce n'est pas l'idée que Patrick se fait de son travail : la carte est un instrument de fidélisation qu'il faut proposer une fois la vente engagée. A ses yeux, l'objectif principal du vendeur est bel et bien de conclure la vente. Mais ces condamnations ont une limite. Les vendeurs peuvent profiter des efforts du « bon ouvrier » pour faire retomber la pression du manager : à lui seul, il réalisera la majeure partie de l'objectif attendu par le manager. Ce manager, en retour, mobilisera moins son équipe pour la vente de carte.

Le second groupe concerne des vendeurs comme Patrick qui jouent le jeu avec économie, sans trop s'exposer à l'appétit insatiable de la direction. Ils conviennent d'une exigence dont ils sont coutumiers et dont ils mesurent l'importance pour le magasin, à condition que celle-ci reste mesurée.

Le dernier regroupe des vendeurs qui refusent de faire des cartes. Certains le font au nom de principes moraux, comme Sandrine:



« En plus la carte Sofila t'as un peu le côté euh... la conscience. Parce que t'as des gens qui sont endettés et tu leur remets encore plein dans la tête donc moi ça m'énerve » [*Sandrine, 32 ans, vendeuse maison aux Grandes Arcades, DEUG Espagnol*].

Ils considèrent que ce type de vente renforce le stéréotype de « vendeur-menteur » dont les vendeurs se plaignent : le vendeur qui, aux yeux des clients, fait passer ses intérêts avant les siens. La vente de carte viendrait ainsi compliquer un peu plus les efforts fournis par les vendeurs pour légitimer ses compétences devant les clients et installer une relation de confiance.

D'autres refusent d'ouvrir des cartes car cette opposition permet de manifester une résistance à l'égard de la direction (la quasi-totalité des vendeurs syndiqués rencontrés refusait de faire des cartes).

On notera que le comportement d'un même vendeur vis-à-vis des cartes n'est pas stable : les déçus de la promotion rejoignent assez rapidement le second groupe en se limitant à un nombre d'ouverture minimal pour éviter d'être sollicité par les managers ; les anti-cartes en font parfois lorsqu'ils travaillent sur des rayons favorables à l'ouverture (là où les clients dépensent beaucoup et sont intéressés par l'escompte proposé le jour d'ouverture de la carte) ou lorsqu'ils cherchent à compenser une période commerciale creuse (où les objectifs de rayon ne sont pas remplis et les primes non distribuées).

On l'aura compris, l'usage d'un tel instrument de mesure de la performance, justifié par sa proximité avec la rhétorique commerciale (du chiffre, du challenge, de la performance), est un des instruments mobilisés dans les entreprises modernes pour personnaliser les relations avec la hiérarchie<sup>36</sup> et individualiser les trajectoires professionnelles. En fondant la réussite professionnelle sur l'engagement dans une compétition<sup>37</sup>, les ressources humaines justifient la réussite ou l'échec des vendeurs. Ce critère d'évaluation n'est toutefois pas conforme à l'idée du métier que se font les vendeurs : qu'ils aient suivi une formation professionnelle dans le commerce ou qu'ils deviennent vendeur pour faire face à des difficultés sur le marché du travail, la plupart des vendeurs préfèrent le conseil à la performance, la qualité de la relation (le relationnel) à la quantité. Les cartes Sofila rappellent d'autres instruments de mesures visant à « évaluer » le travail, mesures qui, selon Marie-Anne Dujarier, sont

---

<sup>36</sup> LINHART Danièle, 2009, « Les conditions paradoxales de la résistance au travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 7 : 71-83

<sup>37</sup> Dans un Bazar de l'Opéra de l'est de la France, on décerne le titre (honorifique, il ne donne droit à aucune valorisation salariale) de « référent carte » à un vendeur performant à cet égard qui a pour tâche de motiver ses collègues et de répondre à leurs questions sur les procédures d'ouvertures.

« maladroites à saisir le travail et les hommes qui le font <sup>38</sup> ». Face à cette redéfinition du travail imposée par une nouvelle mesure du travail, les vendeurs ne sont pas sans voix.

## **2.3. RETOURNER LA PRESSION MANAGÉRIALE : LES CARTES DE PAIEMENT COMME LEVIER DANS LES RELATIONS DE TRAVAIL.**

Les cartes Sofila ne sont pas qu'une source de contrainte pour les vendeurs. Ces derniers parviennent aussi à les utiliser comme levier pour monnayer leur engagement au travail, pour peser dans les relations de travail.

### **2.3.1 Signifier sa loyauté à l'encadrement ou le défier.**

Les cartes Sofila sont utilisées comme un moyen permettant d'exprimer sa loyauté ou sa défiance à l'égard de son responsable. « Faire » des cartes ou ne pas en « faire », en « faire » à certains responsables et pas à d'autres, en « faire » en certaines occasions et pas en d'autres, cela relève d'une négociation avec l'encadrement et parfois d'une forme de résistance.

Lorsqu'ils s'estiment lésés ou victime d'un mauvais traitement, les vendeurs font « passer un message » à leurs responsables grâce aux cartes Sofila. Conscients du fait que leurs responsables sont dépendants d'eux, ils exercent une pression en refusant de faire des cartes. C'est le levier qu'utilise Abdel lorsqu'il est confronté à une désillusion.

*« Tu fais toujours des cartes? [je l'interroge à ce sujet car il comptait parmi les plus gros « ouvriers de cartes » lorsque je travaillais sur le rayon]*

*De temps en temps. Moins qu'avant. Avant j'étais parmi les premiers... C'était pour l'argent et pour se couvrir, parce que quand tu fais des cartes, bizarrement au Bazar t'es au chaud un peu. Je faisais, au départ, à peu près huit ou neuf cartes par mois. Du coup ils en demandent toujours plus. Tu vois, quand j'ai diminué, ils sont venus me voir et ils m'ont dit 'Abdel t'en fais plus assez, allez, fais un effort'. Mais ils cherchent pas à comprendre pourquoi tu fais ça... Ils te remettent la pression, ils te disent 'qu'est-ce qui se passe ?', tout le temps. Maintenant je suis en froid avec Isabelle donc elle me tape avec d'autres mains c'est-à-dire elle m'envoie Pierre, Sylvie ou Marc [RDV]. Quand je fais des cartes je peux demander ce que je veux...! » [Abdel, vendeur maison au Bazar de l'Opéra, 41 ans, baccalauréat].*

Ici Abdel remarque tout l'intérêt des cartes pour le vendeur : se mettre « au chaud ». Faire des cartes, c'est s'assurer un confort relatif de travail. Abdel était même connu sur

---

<sup>38</sup> DUJARIER Marie-Anne, 2010, « L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 128-129 : 146.

le rayon comme un vendeur qui ne faisait « que des cartes ». Mathias, Sébastien, parmi les démonstrateurs, Pauline, Grégory et Timothée, parmi les vendeurs maison, le voyaient comme un vendeur en perpétuelle « vadrouille ». Il leur semblait qu'il pouvait « tout se permettre », les « retards », les « pauses à rallonge ». Et de fait, Abdel était plus souvent absent du rayon que d'autres. Or ces absences étaient largement imputables à son travail à la « retouche<sup>39</sup> ». Mais pour ses collègues, ses vadrouilles étaient gratuites et permises par son activité de « bon vendeur ». Lorsqu'Isabelle arrive sur le rayon comme RDR, la position d'Abdel s'étiolle. Il « ne sent pas » Isabelle et regrette son comportement autoritaire, comparé à la « gentillesse » de la RDR précédente. Lorsqu'il entre véritablement en conflit avec l'encadrement, pestant contre Pierre, son RDV « qui ne [l]'aide pas à changer de rayon » et plus généralement contre Isabelle qui le « traite comme un gamin », il décide d'arrêter de faire des cartes. Il s'agit en quelque sorte d'un désengagement vis-à-vis de son travail, une prise de distance d'avec la tâche, dont on mesure ici la réduction à la seule activité d'ouverture de carte. Ses propos sur l'intérêt de participer aux compétitions pour l'ouverture des cartes mises en place par la direction afin de s'assurer un confort de travail, rappellent que l'intérêt poursuivi par les salariés lorsqu'ils s'engagent dans le travail n'est pas que financier. Comme le montre Sophie Bernard, et, plus généralement, comme l'ont montré les travaux de Donald Roy sur la limitation de la production<sup>40</sup>, la participation aux objectifs (ici l'ouverture des cartes Sofila) n'est pas motivée par le seul souhait d'améliorer son salaire. Elle sert aussi à négocier des petits avantages comme l'octroi d'heures complémentaires, l'assurance de ne pas « fermer » à vingt heures tous les soirs, la possibilité d'étendre de quelques minutes les pauses déjeuners, etc. L'exemple d'Abdel montre aussi que l'abandon d'ouverture de cartes sert à signifier la fin de cette négociation et à exprimer son mécontentement. On retrouve ce même principe chez Noémie :

Noémie m'explique qu'elle est en conflit avec Pierre, son responsable. Elle a trouvé un moyen pour le manifester. Elle retourne la pression des cartes : en prenant le manager à son propre jeu et en retournant la dépendance. Elle me dit, en sortant d'une réunion avec lui et la responsable de rayon où elle a été mise en cause, « il dit à tout le monde que je suis la meneuse et que je casse l'équipe. Alors pour le faire chier je vais faire des cartes, mais pour Sylvie [*une autre responsable du rayon dont Noémie ne dépend pas directement pour ce qui est des cartes Sofila*], pas pour lui. Isabelle m'a dit

---

<sup>39</sup> Le service qui réalise quelques ajustements sur les vêtements achetés, à la demande des clients : bas de pantalon, raccourcissement d'une manche de chemise, etc.

<sup>40</sup> BERNARD Sophie, 2012, « La promotion interne dans la grande distribution : la fin d'un mythe ? », *Revue Française de Sociologie*, 532 : 259-291 ; ROY Donald, 2006, *Un sociologue à l'usine*, Paris, La Découverte.

que c'était pas normal, pas correct. Mais je m'en tape. Elle [Isabelle], au final, elle aura ses cartes ». [*Journal de terrain, 18 octobre 2008*].

La manœuvre de Noémie est habile. Elle continue d'ouvrir des cartes mais décide de le faire en utilisant des coupons au nom d'une autre RDV dont elle ne dépend pas directement.

### **2.3.2. Une gamme d'engagement dans le travail.**

Les usages des cartes par les vendeurs ne se limitent pas à ces formes de résistance. Ils permettent aussi d'aménager des degrés d'engagement dans le travail. Certains vendeurs se comportent ainsi à l'égard des cartes de paiement comme les ouvriers étudiés par Donald Roy à l'égard du nombre de pièces fabricables en une journée<sup>41</sup> : avec mesure et stratégie. L'enjeu est individuel. Les vendeurs contrôlent leur production de manière à s'assurer des marges de manœuvre, ils tentent d'en faire suffisamment pour être « tranquilles » vis-à-vis de l'encadrement, mais pas trop pour ne pas s'en voir réclamer plus. Ils cherchent à maintenir un nombre d'ouvertures de cartes faible pour se valoriser dans la rareté. Mais l'enjeu est aussi collectif. En plus de dévoiler une forme de contrôle social visant à éviter, parmi les vendeurs, des écarts de « cartes » trop importants, ce qui exposerait les plus « mauvais » vendeurs, le comportement des vendeurs vis-à-vis de la carte fait apparaître une forme de solidarité, certes relative et parfois éphémère, là où le dispositif managérial souhaitait de la compétition. Une fois leurs objectifs mensuels atteints, certains vendeurs poursuivent leurs efforts en attribuant les cartes ouvertes « en surplus » à leurs collègues, pour les aider à remplir leurs objectifs. Ils glissent un coupon au nom d'un de leur collègue pour que la carte lui soit attribuée et se font payer la prime de quatre euros en café. On observe ainsi une entraide devant la difficulté. Ici, la compétition décidée par la direction s'abîme dans le collectif de travail qui opère une sorte de freinage.

---

<sup>41</sup> ROY Donald, 2006, *Un sociologue à l'usine*. Paris, La Découverte.

## **CONCLUSION II. LES CARTES SOFILA, UN SYMBOLE DU MANAGEMENT DANS LA VENTE ?**

Les cartes « Sofila » sont le symbole d'un management par la compétition propre à la vente en magasin reposant sur des « objectifs ». La logique gestionnaire contenue dans le dispositif étudié ici ne rentre pas totalement en contradiction avec la culture du métier de vendeurs qui mettent en avant la performance<sup>42</sup>. Elle est aussi vue comme un moyen de revaloriser le salaire. Mais sa pertinence est questionnée par ceux qui regrettent la mise au pas de leur travail à un critère strictement quantitatif. En se penchant sur cet outil managérial comptant sur la compétition pour mobiliser les salariés, on observe des résultats ambigus. D'une part, il fabrique un ressentiment exacerbé chez ceux qui pensent jouer le jeu du métier vis-à-vis des autres qui apparaissent comme jouant le jeu du management, dans l'espoir d'obtenir une promotion ou de s'arranger un confort de travail. D'autre part, contrairement aux attentes de l'entreprise, il nourrit une forme de solidarité intéressante dans un secteur où les individus sont souvent considérés comme atomisés.

---

<sup>42</sup> Voir à ce sujet l'article de Sophie Bernard sur le personnel de rayon dans la grande distribution alimentaire qui montre que « les personnels de rayon se réapproprient les objectifs fixés par la hiérarchie, appréhendant cette course infinie aux objectifs sous un mode ludique et prônant un dépassement de soi pour les atteindre », BERNARD Sophie, 2012, « La promotion interne dans la grande distribution : la fin d'un mythe ? », *Revue Française de Sociologie*, 532 : 281.

## CONCLUSION CHAPITRE 11

Cette présentation des dynamiques qui transforment le travail de la vente permet de dégager une observation principale, touchant essentiellement au rapport au travail des vendeurs. Même si les dispositifs mis en place pour rationaliser la relation de service (dispositifs concomitants d'efforts pour rationaliser gestion des flux de marchandises) offrent quelques outils pour effectuer le travail, ceux-ci malmènent la qualité du « relationnel », ce relationnel que les vendeurs voient comme l'une des dimensions les plus valorisante de leur travail, comme une dimension heureuse, insaisissable, inattendue et toujours renouvelée. Néanmoins, cette rationalisation de la relation, qui caractérise l'ensemble du secteur des services à faible valeur ajoutée (commerce, centres d'appel, restauration, hôtellerie, etc.) est mesurée chez les vendeurs. Contrairement aux travailleurs des centres d'appel observés par Olivier Cousin ou ceux de l'hôtellerie restauration observés par Marie-Anne Dujarier et Sylvie Monchatre, la relation avec le client reste, à plusieurs égards, une boîte noire qui se refuse au regard de l'encadrement, un espace réservé qui expose autant à des plaisirs qu'à des déplaisirs. Elle continue de rester un espace réservé du vendeur, un lieu garant d'autonomie qui permet aux vendeurs de se positionner dans une position supérieure à celles d'autres salariés d'exécution, au nom de cette dépendance du magasin à l'égard de leur service.

Néanmoins, ces dispositifs sont vus par les vendeurs comme une remise en cause des contours de leur condition professionnelle de « vendeur maison » jugée favorable. Le chapitre suivant montre que cette remise en cause vient aussi d'une transformation touchant les marges de l'emploi mais dont les conséquences s'étendent au-delà de ces marges.



# Chapitre 12

## Des perturbations à la marge de l'emploi : la question des horaires d'ouverture des magasins

Le commerce de détail compte parmi les activités les plus « génératrices d'horaires de travail en marge de la journée standard<sup>1</sup> » et plusieurs travaux montrent qu'il exige une forte « disponibilité temporelle<sup>2</sup> ». Au nom des clients, les employés de commerce doivent de plus en plus travailler à des horaires « atypiques », c'est-à-dire éloignés de la norme du travail en semaine avec les congés le week-end<sup>3</sup>. Or, ces horaires produisent

---

<sup>1</sup> LESNARD Laurent, 2009, *La famille désarticulée*, Paris, PUF : 52.

<sup>2</sup> Erigée, selon Michel Lallement, au rang de « normes comportementales » attendue par les employeurs, LALLEMENT Michel, 2010, *Le travail sous tensions*, Auxerre, Sciences Humaines Editions : 52. Voir à ce sujet GADREY Nicole, JANY-CATRICE Florence, PERNOD-LEMATTE Martine, 2003, *Les enjeux de la qualification des employés : conditions de travail et compétences des non qualifiés*, Rapport pour le Ministère de l'emploi et de la solidarité, DARES : 99 ; DEVETTER François-Xavier, 2006, « La disponibilité temporelle au travail des femmes : une disponibilité sans contrepartie ? », *Temporalités* 4. Devetter note qu'une telle exigence de disponibilité temporelle est une des spécificités des emplois où les femmes sont surreprésentées. Lorsque les hommes déclarent devoir se plier à une disponibilité temporelle, celle-ci s'explique principalement par une responsabilité hiérarchique alors qu'elle s'explique principalement, chez les femmes, par un travail en contact direct avec le public.

<sup>3</sup> Laurent Lesnard parle d'horaires de travail « standard », pour qualifier des horaires compris entre 8h et 17h, LESNARD Laurent, 2009, *La famille désarticulée*, Paris, PUF : 124. Alain Chenu montre que cette norme du travail sur cinq jours avec deux jours de repos consécutifs (samedi, dimanche) ne concerne plus aujourd'hui qu'un tiers des travailleurs. CHENU Alain, 2002, « Les horaires et l'organisation du temps de travail », *Economie et Statistique* 352-353 : 155. A partir de l'enquête conditions de travail, Jennifer Bué et Thomas Coutrot font apparaître une proportion de travailleurs engagés sous des « horaires normaux » proches (37%), BUE Jennifer, COUTROT Thomas, 2009, « Horaires atypiques et contraintes dans le travail, une typologie en six catégories », *Premières informations Premières synthèses*, DARES, 22.2. : 2. Même si ces horaires ne sont donc pas celles de la majorité des travailleurs, je conserve l'usage du terme « atypique » pour qualifier ces horaires du soir, du dimanche ou des jours fériés qui « amènent les salariés à travailler pendant des périodes habituellement dévolues au repos (sommeil, repas) ou aux activités



un « déphasage entre les activités personnelles des travailleurs et les rythmes généraux de la vie sociale<sup>4</sup> », une « désynchronisation » des journées de travail au sein des couples<sup>5</sup> et exigent de ces travailleurs des compromis avec les temps de loisir et familial<sup>6</sup>. Puisque les femmes sont surreprésentées chez les employés de commerce et que les femmes en couple avec au moins un enfant assument, en moyenne, un temps parental deux fois supérieur à celui de leur conjoint, on comprendra les difficultés que peuvent rencontrer ces salariées pour établir de tels « compromis ». On comprendra également pourquoi les employés de commerce comptent parmi les travailleurs faisant le plus état de difficultés pour « concilier » vie professionnelle et vie familiale<sup>7</sup>.

Pour les employés de commerce, travailler sous des horaires atypiques, c'est faire face à deux conditions. La première est d'accepter des variations d'horaires importantes dans l'emploi du temps et donc offrir une forte disponibilité temporelle quotidienne<sup>8</sup>. Cette disponibilité se manifeste souvent à travers l'usage du temps partiel<sup>9</sup>. La seconde est de travailler sur des périodes qui sortent de la norme du temps de travail salarié : le dimanche, les jours fériés, la fin de journée (après 19 heures). En effet, après avoir progressivement réduit leur amplitude d'ouverture tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle<sup>10</sup>, les magasins s'emploient, aujourd'hui, à banaliser, chez les consommateurs, la fréquentation des magasins sur des périodes « atypiques », et donc à étendre la disponibilité temporelle des salariés (dimanche, soirée et jours fériés). Comme le montre Laurent Lesnard, ces horaires décalés en soirée ou le dimanche sont le plus souvent contraints et caractérisent les employés des services marchands où la valeur

---

familiales et sociales » (*Ibid*, p 2), car, dans le commerce de détail, il s'agit de périodes qui n'étaient pas travaillées il y a trente ans.

<sup>4</sup> QUIENNEC Yvon, GADBOIS Charles, VOLKOFF Serge, 1995, « Souffrir de ses horaires de travail : poids de l'âge et histoire de vie », in Jean-Claude Marquié, Dominique Paumès, Serge Volkoff (dir), *Le travail au fil de l'âge*, Toulouse, Octares : 278.

<sup>5</sup> LESNARD Laurent, 2009, *op.cit.*

<sup>6</sup> GUEGNARD Christine (dir.), « A la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration », *Relief 7*, CEREQ.

<sup>7</sup> GARNER Hélène, MEDA Dominique, SENIK Claudia, 2005. « Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, les leçons des enquêtes auprès des ménages », *Travail et emploi*, 102 : 63. Les employés de commerce se distinguent d'autres employés comme ceux travaillant dans les administrations. Par exemple, le week-end représente 17,3% de la durée totale de travail hebdomadaire des employés de commerce lorsqu'il ne représente que 7,4% chez les employés administratifs des entreprises, CHENU Alain, 2002, *op.cit.*, p163. Par ailleurs, 76,4% des employés administratifs d'entreprise sont concernés par des horaires de travail « standard » alors que la proportion n'est que de 13,6% chez les employés de commerce, LESNARD, *op.cit.*, p 131.

<sup>8</sup> A ce sujet voir les travaux de MASSON Sabine, 1999, « Temps de travail flexible et contrainte de disponibilité. Le cas des vendeuses en grands magasins dans la région de la Suisse Romande », *Sociologia del lavoro*, 74-65, 2-3 : 448-462 ; DEVETTER François-Xavier, 2002, « La régulation des temps de travail atypiques : entre allocation hiérarchique et transaction », *Travail et Emploi*, 92 : 57-69.

<sup>9</sup> Voir sur ce point CATTANEO Nathalie, 1997, « Le travail à temps partiel : entre rêve et cauchemar », *Les Cahiers du Mage*, 2 : 71-80. Nathalie Cattaneo montre précisément les effets du temps partiel sur la qualité du travail des caissières.

<sup>10</sup> A la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, les magasins étaient ouverts une large partie de la journée et de la semaine.

ajoutée est la plus faible<sup>11</sup>. On constate d'ailleurs un cumul des contraintes puisque ces horaires sont exigés chez des employés déjà concernés par le travail le samedi qui, dans le commerce de détail, est un attendu difficile à contourner<sup>12</sup>, mais aussi par le travail à temps partiel puisque, comme l'indique Margaret Maruani, « le travail habituel du week-end est notablement plus fréquent pour les salariés à temps partiel que pour les salariés à temps plein<sup>13</sup> ».

Ce chapitre montre que ces aménagements à la marge de l'emploi recherchés par la direction du magasin altèrent la position professionnelle des vendeurs et démonstrateurs des grands magasins en leur imposant des horaires caractéristiques de la grande distribution, connus pour leur effet déstructurant. Il analyse d'abord la manière dont la question du travail sur des horaires atypiques dans le commerce de détail est posée et imposée, et interroge comment, dans l'espace public, la nécessité d'ouvrir les magasins le soir, les jours fériés ou le dimanche, est fabriquée, en prenant l'exemple du dimanche (I). Il observe par ailleurs la manière dont les salariés accueillent ce que les sociologues considèrent comme une contrainte supplémentaire, et mesure les difficultés rencontrées par l'action syndicale face à un sujet où les positions de principes et les pratiques se recouvrent imparfaitement (II).

---

<sup>11</sup> LESNARD Laurent, 2009, *op.cit.*, p 285.

<sup>12</sup> Près de 80% des actifs du commerce de détail et de l'artisanat commercial travaillent « habituellement » le samedi, BODIER Marcelline, VIDALENC Joëlle, 2011, « Travailler dans le commerce de détail ou l'artisanat commercial », *INSEE Première*, 1358 : 4.

<sup>13</sup> MARUANI Margaret, 2003, *op.cit.*, p 101.

# I. LES HORAIRES DES EMPLOYÉS DE COMMERCE, UN « ENJEU DE SOCIÉTÉ » ?

L'atypisme des horaires de travail des salariés des secteurs de la santé, de l'action sociale ou des transports est communément admis par eux-mêmes et par leur public<sup>14</sup>. Dans ces secteurs, ces horaires sont vus comme une nécessité, comme une réponse à un besoin social incompressible. Ils donnent d'ailleurs souvent droit à des compensations salariales. Dans d'autres secteurs, dont celui du commerce de détail, ces horaires nourrissent de vifs débats depuis plus d'un siècle<sup>15</sup>. Les débats sont vifs, car la volonté d'ouvrir le magasin le dimanche, le soir ou les jours fériés, s'oppose à une norme historiquement constituée, renvoyant ces périodes à une temporalité du repos et du congé pour l'ensemble des travailleurs. Dévier de cette norme, ce serait contraindre une partie d'entre eux à travailler à des moments jugés incommodes par les usagers eux-mêmes et par les mœurs. Les débats sont également vifs parce qu'ils recouvrent des enjeux variés : politique<sup>16</sup>, économique (petit commerce versus grand commerce), salarial (le travail sur des horaires atypiques est souvent vu comme une pénibilité supplémentaire dont la rémunération est débattue) ou social. Et c'est d'ailleurs ce dernier enjeu social qui pèse le plus dans le débat : l'interrogation sur les horaires d'ouverture des magasins engagerait une vision de l'homme et de ses besoins. Daniel Perron craint ainsi que la banalisation du travail le dimanche ne représente la victoire de « l'utilitarisme économique sur les besoins sociaux des individus<sup>17</sup> ». Le débat sur les horaires des magasins constitue donc une « interrogation sur l'organisation sociale du temps, les modalités de régulation de l'activité collective et de l'interaction des temps sociaux<sup>18</sup> », sur « les interrelations entre les principales activités sociales, leurs rapports,

---

<sup>14</sup> BAILLY Jean-Paul, 2007, *Les mutations de la société et les activités dominicales*. Avis et rapports du conseil économique et social, République Française : 38.

<sup>15</sup> Robert Beck remarque que la volonté de faire ses achats le dimanche n'est pas nouvelle. Au XIX<sup>ème</sup> siècle, les habitants des villages se plaisaient à fréquenter les magasins en sortant de la messe, BECK Robert, 1998, « "C'est dimanche qu'il nous faut". Les mouvements sociaux en faveur du repos dominical et hebdomadaire en France avant 1906 », *Le Mouvement social*, 184 : 25.

<sup>16</sup> A titre d'exemple, le débat sur le travail le dimanche a conduit à une longue passe d'armes entre le maire PS de Paris et le Président de la République en 2009 au sujet du classement de la ville de Paris en zone touristique.

<sup>17</sup> PERRON Daniel, 2010, *Histoire du repos dominical, un jour pour faire société*, Paris, L'Harmattan : 12.

<sup>18</sup> BOULIN Jean-Yves, 1992, « Esclave du dimanche », *Futuribles* 164 : 55.

leur hiérarchisation<sup>19</sup> ». Les contours de ce débat sont particulièrement nets lorsque l'on observe la question de l'ouverture des magasins le dimanche.

## 1.1. LE DÉBAT SUR LE TRAVAIL LE DIMANCHE.

### 1.1.1. Les arguments pour...

Les partisans du travail le dimanche, jugent nécessaire un assouplissement de la législation afin de s'adapter aux « mutations de la société ». Selon Jacques Séguéla, publicitaire à la tête d'un comité en faveur du travail dominical au début des années 1990, la loi sur le repos dominical de 1906 est « archaïque et rétrograde », elle a « un siècle de retard »<sup>20</sup>. La défendre en l'état, ce serait faire preuve de « conservatisme<sup>21</sup> ». Jacques Séguéla s'interroge ainsi : « pourquoi le jour de repos serait-il forcément le dimanche ? Ne peut-on imaginer des parents qui travaillent en fin de semaine et se reposent le mercredi avec leurs enfants ?<sup>22</sup> ». La désynchronisation des rythmes sociaux en raison de la flexibilisation des temps de travail, le retardement constaté de la fin de la journée de travail<sup>23</sup> ou l'augmentation des déplacements domicile/travail imposeraient de rediscuter les horaires d'ouverture des magasins pour les ajuster aux disponibilités des individus, c'est-à-dire la fin de journée et le week-end<sup>24</sup>. L'ouverture dominicale des magasins permettrait d'atténuer la « pression temporelle<sup>25</sup> » dont certains individus disent souffrir avec l'augmentation des temps de déplacement, la fragmentation des temps travaillés, etc.

Les partisans d'une extension des horaires d'ouverture des magasins considèrent que le nouveau statut de la consommation, assimilée à un besoin social essentiel, nécessite une extension des temps qui lui sont consacrés. Séguéla souhaite faire des achats le

---

<sup>19</sup> SUE Roger, 1994, *Temps et ordre social*, Paris, PUF : 30.

<sup>20</sup> SYFUSS Sabine, 1992, « Pour un temps libéré : entretien avec Jacques Séguéla », *Futuribles* 164 : 47.

<sup>21</sup> Le maire du 8<sup>ème</sup> arrondissement réagissait ainsi au refus du Maire de Paris d'octroyer au quartier de l'Opéra le statut de « Zone touristique » permettant aux grands magasins d'ouvrir les dimanches : « Vous vous êtes enfermés dans un a priori idéologique, marqué par un conservatisme, une frilosité, un malthusianisme bien peu en phase avec le 21<sup>ème</sup> siècle », Compte rendu du Conseil municipal de Paris, séance du 7 juin 2010.

<sup>22</sup> SYFUSS Sabine, 1992, *op.cit.*, p 53

<sup>23</sup> « En semaine, les heures d'affluence des commerces et services sont le plus souvent les heures non travaillées de la journée de travail standard, c'est-à-dire pendant la pause déjeuner et à partir de 17 heures. La prolongation des heures d'ouverture en soirée peut-être expliquée en partie par l'accroissement des longues journées de travail et le recul des journées standard qui incitent d'autant plus à décaler les heures de fermeture en soirée que le pouvoir d'achat de cette clientèle [celle dont les horaires de travail s'étirent dans l'après-midi] est élevé », LESNARD Laurent, 2009, *op.cit.*, p 148.

<sup>24</sup> MOATI Philippe, POUQUET Laurent, 2008, « L'ouverture des commerces le dimanche : opinions des Français, simulation des effets », *Cahiers de recherche CREDOC*, 246 : 10.

<sup>25</sup> *Ibid.*

dimanche une « fête de l'envie et de la consommation », consommation qui serait ce jour-ci plus « humaine » car les acheteurs auraient plus de temps pour faire leurs achats<sup>26</sup>. Mais les arguments sont également économiques : l'extension des horaires d'ouverture permettrait une augmentation du chiffre d'affaires et la création d'emplois, dans un contexte justement caractérisé par un taux de chômage élevé<sup>27</sup>. Les partisans s'estiment aussi lésés par la concurrence du commerce en ligne qui ne connaît pas d'horaires d'ouverture et par la concurrence européenne : seuls les magasins français seraient contraints de fermer leurs portes le dimanche<sup>28</sup>. C'est ce même argument qu'utilise Nicolas Sarkozy en 2009 : « est-ce qu'il est normal que le dimanche, quand Mme Obama veut visiter, avec ses filles, les magasins parisiens, je doive passer un coup de téléphone pour les faire ouvrir ? <sup>29</sup> ».

### 1.1.2. Les arguments contre.

De leur côté, les opposants au travail le dimanche, au rang desquels figurent de nombreux syndicats, revendiquent le maintien d'un marqueur temporel et social et plus généralement d'une « conquête sociale ». Ils mettent en avant le dimanche comme une pause, comme un temps pour soi et pour les autres, un temps commun arraché au temps de travail et au temps marchand. Selon eux, et c'est la position d'une large partie de syndicalistes, étendre les horaires d'ouverture des magasins au dimanche, aux jours fériés et au soir, transformerait les temporalités sociales plus qu'elle ne les accompagnerait. En étendant ces horaires atypiques d'ouverture des magasins, le législateur agirait directement sur l'organisation sociale : selon Daniel Perron, cela met en avant la consommation « comme principe supérieur au droit du repos<sup>30</sup> » et assimile la nécessité de faire travailler l'employé de commerce le dimanche à celle de faire travailler l'infirmière le dimanche. Dans une société où le lien familial participe, aux yeux des individus, à l'élaboration du bien-être individuel<sup>31</sup>, et où, selon Laurent Lesnard le dimanche joue un rôle essentiel dans la sociabilité familiale, une extension

---

<sup>26</sup> SYFUSS, 1992, *op.cit.*, p 50.

<sup>27</sup> Le président du directoire du Groupe Bazar de l'Opéra disait ainsi en 2008 « nous pourrions réaliser un chiffre d'affaires supplémentaire [...], ce qui aboutirait à la création de 300 à 400 emplois sur un total de 3500 », *Le Monde*, 17 décembre 2008. En 2010, le directeur du Bazar de l'Opéra espérait un gain de « 150 millions de chiffre d'affaires supplémentaires » et le « recrutement de 600 personnes en CDI », *Le Journal du Dimanche*, 6 juin 2010.

<sup>28</sup> Il est d'ailleurs intéressant de noter que cet argument, si fréquemment évoqué par les partisans à un assouplissement de la loi de 1906, fut aussi utilisé par les artisans de la loi de 1906 qui considéraient que la France traînait les pieds, alors que de nombreux pays européens avaient légiféré en faveur du repos dominical, THIBAUT Catherine, 1989, « Plaidoyer pour le repos dominical (1880-1906) », in Nathalie Czechowski (dir.), *Dimanche, le temps suspendu*, Paris, Autrement : 122.

<sup>29</sup> *La Croix*, 9 août 2009.

<sup>30</sup> PERRON Daniel, 2010, *op.cit.*, p 13.

<sup>31</sup> LESNARD Laurent, 2009, *op.cit.*, p 73.

des horaires d'ouverture ne serait pas sans coût. En effet, « d'un point de vue quantitatif, la sociabilité familiale est deux fois plus importante le week-end qu'en semaine<sup>32</sup> » et « si le dimanche n'est plus le 'jour du seigneur', mais celui de la famille, c'est parce qu'il joue un rôle primordial dans la synchronisation des emplois du temps des membres de la famille<sup>33</sup> ».

Entre ces deux positions, le débat est répété et intense, car les positions tenues par les Français sur la question sont ambiguës. Philippe Moati et Laurent Pouquet montrent qu'elles ne se résument pas à une simple opposition entre « consommateurs » et « travailleurs », les premiers revendiquant un assouplissement de la temporalité marchande, les seconds le respect d'une temporalité laborieuse « normale ». Tous les « consommateurs » ne sont pas pour l'ouverture dominicale des magasins. Leurs positions sont souvent ambivalentes voire contradictoires. 52,5% des français estiment qu'il faudrait autoriser l'ouverture dominicale pour l'ensemble des commerces mais, dans le même temps, « 75% des personnes interrogées s'accordent autour de l'idée que le temps d'ouverture des commerces est déjà suffisant pour pouvoir faire face à ses besoins d'achats<sup>34</sup> ». De la même manière, certains consommateurs se prononcent en faveur de l'ouverture des magasins le dimanche mais refuseraient de travailler le dimanche si on leur proposait. Philippe Moati et Laurent Pouquet notent aussi de fortes variations selon le lieu de résidence (à Paris plus qu'ailleurs, les individus désirent faire leurs achats le dimanche) ou l'âge (les jeunes étant plus favorables au travail le dimanche que les plus âgés – en 2008, 70% des 18-24 ans y sont favorables alors que 60% des 45-64 ans y sont défavorables<sup>35</sup>). En somme, opposer de manière schématique les consommateurs et les travailleurs revient à réduire un débat qui dépasse ce simple cadre. Les contours de ce cadre ont été fixés le 13 juillet 1906 avant d'être revus le 10 août 2009.

## **1.2. LE CADRE LÉGISLATIF : DE LA LOI DU 13 JUILLET 1906 À LA LOI DU 10 AOÛT 2009.**

La loi du 13 juillet 1906 établit le repos hebdomadaire des employés de commerce et préconise que ce repos soit attribué le dimanche. Cette loi transforme une prescription religieuse en une conquête sociale<sup>36</sup>. Elle est le fruit d'un long débat dans lequel la

---

<sup>32</sup> *Ibid*, p 70 et 73.

<sup>33</sup> *Ibid*, p 32.

<sup>34</sup> MOATI Philippe, POUQUET Laurent, 2008, *op.cit.*, p 45.

<sup>35</sup> *Ibid*, p 25

<sup>36</sup> BECK Robert, 1998, *op. cit.*

justification religieuse du repos dominical s'efface au profit d'une justification par le loisir, par la volonté d'utiliser le temps libéré du travail<sup>37</sup>. On remarquera, avec Daniel Perron, que cette justification du repos dominical par la nécessité du loisir légitime, dans le même temps, des dérogations permettant à certains travailleurs de produire ces loisirs.

En juillet 1906, la loi met un terme à une longue mobilisation de salariés du tertiaire : création d'une organisation syndicale par un salarié d'un grand magasin parisien en 1869, grève soutenue cette même année, mobilisation à Bordeaux en 1890 dans les « magasins de nouveautés », mobilisations singulières entre 1890 et 1905 (manifestations d'applaudissements devant les magasins fermés le dimanche, appel au boycott en chanson, etc.<sup>38</sup>). Si les employés du tertiaire jouent un tel rôle c'est qu'ils sont les seuls, avec quelques autres professions dont les cuisiniers ou les ouvriers boulangers, à travailler le dimanche. Avant 1906, 90% des travailleurs étaient en congé le dimanche<sup>39</sup>. La loi de 1906 « interdit en principe d'occuper plus de six jours par semaine un même employé ou ouvrier dans l'industrie et le commerce (article 1), institue le principe du repos hebdomadaire dominical (art.2) et organise un régime d'exception pour le reste<sup>40</sup> ». Ce reste concerne des secteurs nécessitant une activité continue comme la fabrication de produits alimentaires destinés à la consommation immédiate, les hôtels, restaurants et débits de boissons, les débits de tabac, les hôpitaux, hospices, asiles, ou maisons de retraites, etc. Mais à ces dérogations de droit, se sont progressivement ajoutées des dérogations localement attribuées.

Tout en réaffirmant le principe du repos dominical, la loi du 10 août 2009 revoit les contours de ces dérogations. Elle est votée à la suite d'un débat sur l'ouverture des magasins le dimanche, et donc sur le repos dominical, initié en 2007, par la majorité parlementaire, pour deux raisons. Premièrement, la libéralisation des horaires d'ouverture des magasins est vue comme un « marqueur » idéologique par Nicolas Sarkozy. Elle incarne un des slogans de sa campagne électorale, « travailler plus pour gagner plus » : en acceptant volontairement de travailler le dimanche, les salariés

---

<sup>37</sup> La révolution française avait aboli ce principe du repos dominical au nom de sa connotation religieuse. Lorsqu'il est réintroduit en 1906, c'est au nom d'un bien-être social et moral qui n'est plus justifié par des principes religieux. Néanmoins, Michel Lallement indique à ce sujet que la religion continue de peser sur les pratiques sociales : les protections contre l'ouverture des magasins le dimanche sont plus fortes dans les pays à dominante protestante que dans les pays à dominante catholique, LALLEMENT Michel, 2003, *Temps, travail et modes de vie*, Paris, PUF : 37.

<sup>38</sup> BECK Robert, 1998, *op.cit.*, p 51.

<sup>39</sup> THIBAUT Catherine, 1989, *op.cit.*, p149.

<sup>40</sup> PERRON Daniel, 2010, *op.cit.*, p 198.

s'assureraient des revenus supplémentaires<sup>41</sup>. Deuxièmement, la législation sur le repos dominical serait le symbole du manque de « flexibilité » du droit du travail<sup>42</sup>. Pour ces deux raisons, et sous la pression d'une partie des enseignes du grand commerce français, la question de l'ouverture dominicale des magasins est inscrite à l'agenda politique. La loi parue au journal officiel le 11 août 2009 distingue deux types de dérogations. Les dérogations sont accordées aux établissements de vente au détail situés dans les communes d'intérêt touristique ou thermales et dans les zones touristiques d'affluence exceptionnelle ou d'animation culturelle permanente. Dans ces zones, les magasins « peuvent, de droit, donner le repos hebdomadaire par roulement pour tout ou partie du personnel »<sup>43</sup>. Elles sont aussi accordées aux établissements de vente au détail dans les unités urbaines de plus de 1 000 000 d'habitants « qui mettent à disposition des biens et des services dans un périmètre d'usage de consommation exceptionnel [PUCE] caractérisé par des habitudes de consommation dominicale, l'importance de la clientèle concernée et l'éloignement de celle-ci de ce périmètre<sup>44</sup> ». Les entreprises concernées par le premier périmètre dérogatoire ne sont ni tenues d'utiliser des salariés volontaires, ni de délivrer une compensation salariale. Elles doivent engager des négociations sur ces compensations mais ne sont pas tenues de signer des accords sur ce sujet. Les entreprises du second périmètre dérogatoire sont dans l'obligation d'utiliser des salariés volontaires et de leur accorder des compensations salariales. En dehors de ces deux dérogations, les magasins peuvent se voir autoriser cinq ouvertures annuelles. Lors de ces dimanches, les salariés ont le droit à une rémunération double et un repos

---

<sup>41</sup> Avec ce slogan, le travail du dimanche ne serait plus seulement un profit pour les consommateurs, mais aussi pour les salariés.

<sup>42</sup> Le 1er novembre 2008, Nicolas Sarkozy plaisante sur l'ouverture de certains magasins de l'avenue des Champs-Élysées le dimanche et la fermeture d'autres sur cette même avenue.

<sup>43</sup> Avant la loi de 2009, l'ouverture dominicale était possible dans ces zones pour les établissements mettant à disposition du public un service ou des produits facilitant son accueil et ses activités de détente (sport, culture, loisirs), lors des périodes d'affluence touristique seulement (saison d'hiver dans les stations de ski par exemple). Depuis 2009, tous les établissements de commerce de détail relevant de cette zone le peuvent. Voir à ce sujet un rapport préconisant l'élargissement de ces zones dans la capitale (au nombre de sept aujourd'hui), CANEPA Daniel, 2009, « Ouverture dominicale des magasins à Paris Délimitation des zones touristiques d'affluence exceptionnelle ou d'animation culturelle permanente (article L.3132-25 du code du travail) », *Rapport au Ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité*, Préfecture de Paris, 14p.

Au premier juin 2011, selon le Rapport du Sénat cité, 575 communes étaient classées « d'intérêt touristique ou thermales », 41 comportaient au moins une zones « d'animation culturelles permanente » ou « zone d'affluence exceptionnelle ».

<sup>44</sup> *Journal officiel*, 11 août 2009.

Les opposants à cette loi considèrent que la création des PUCE revient à régulariser certains magasins qui ouvraient illégalement le dimanche. L'exemple le plus fréquemment cité est la zone commerciale « Plan-de-Campagne » dans les Bouches du Rhône. Joseph Thouvenel de la CFTC parlait à ce sujet d'une « prime à la délinquance », *Le Monde*, daté du 28 février et 1<sup>er</sup> mars 2010.



compensateur. La loi du 11 août 2009 étend aussi l'ouverture dominicale des magasins d'alimentation de douze heures à treize heures<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> La loi du 10 août 2009 ne constitue pas un point d'arrêt au débat pour le gouvernement Fillon. En effet, un projet de décret, dont Le Monde du 19 avril 2012 fait état, devait autoriser les magasins de bricolage à ouvrir tous les dimanches de l'année.

## **II. VENDEURS MAISON, DÉMONSTRATEURS ET REPRÉSENTANTS SYNDICAUX FACE AUX HORAIRES ATYPIQUES.**

Comment la question des horaires atypiques se pose-t-elle concrètement dans les magasins ? Quelle forme le débat prend-il ? Comment est-il mobilisé ? Si intense au niveau national, nourrit-il une conflictualité chez les salariés directement concernés ? Examiner ces questions à partir du Bazar de l'Opéra, des Grandes Arcades et des Halles de Paris est doublement intéressant. D'abord car ces grands magasins se sont publiquement engagés en faveur d'une libéralisation des horaires d'ouverture. Ensuite car depuis une trentaine d'années ces grands magasins étendent leurs horaires d'ouverture aux jours fériés, à la soirée et au dimanche<sup>46</sup> (cf. tableau 9).

---

<sup>46</sup> Christian Baudelot, Roger Establet et Jacques Malemort constatent, dès 1974, le développement des « nocturnes » pour les employés de commerce des grands magasins, BAUDELLOT Christian, ESTABLET Roger, MALEMORT Jacques, 1974, *La petite bourgeoisie en France*, Paris, Librairie François Maspero : 186.

Tableau 9 : quelques étapes dans l'extension des jours d'ouvertures des grands magasins<sup>47</sup>.

1963	Première « nocturne » (21h) aux Grandes Arcades
1970	Seule la Toussaint est travaillée au Temple des Dames qui dispose d'un rayon « fleurs artificielles ». Nocturne à 22h au Miroir Doré nécessitant la constitution de deux équipes successives (9h30- 17h/17h-22h).
1979	Tentative des Halles de Paris pour ouvrir le dimanche (échec)
1986	Les Halles de Paris ouvrent deux dimanches au mois de décembre. Ouverture des Halles de Paris le lundi de Pâques.
1988	11 avril : recul de l'heure de fermeture de 18h30 à 19h aux Halles de Paris. Les 8 et 15 décembre, les Halles de Paris font « nocturne » jusqu'à 22h. Nocturne tous les jeudis jusqu'à 21h au Bazar de l'Opéra.
1989	Au mois d'octobre, première ouverture des Halles de Paris un dimanche en dehors du mois de décembre.
1990	Pour les 125 ans des Halles de Paris, ouverture jusqu'à minuit le 11 mai
2008	Le Bazar de l'Opéra étend ses horaires jusqu'à 21h une large partie du mois de décembre (22h le jeudi). Ouverture du Bazar de l'Opéra le 14 juillet (la CGT organise « l'enterrement public du 14 juillet »).
2009	Les Grandes Arcades ouvrent le 15 août. Les Halles de Paris ouvrent leurs portes jusqu'à 20h tous les soirs. Deuxième nocturne hebdomadaire au Miroir Doré (21h).
2012	Un magasin alimentaire de centre-ville appartenant au groupe Bazar de l'Opéra ouvre de 9h30 à minuit. Au Bazar de l'Opéra tous les jours fériés sont travaillés sauf le 1 <sup>er</sup> mai, le 25 décembre et le 1 <sup>er</sup> janvier. En juin, le Bazar de l'Opéra et les Grandes Arcades souhaitent ouvrir leurs portes jusqu'à 21h pendant toutes les soldes d'été.

<sup>47</sup> Cf. sur ce point CHABAULT Vincent, LOMBA Cédric, 2006, « Les employé(e)s, une nouvelle catégorie de travailleurs », in Béatrice de Andia (dir.), *Les Cathédrales du commerce parisien. Grands Magasins et enseignes*, Paris, Édition de l'Action artistique de la ville de Paris : 159-174.

## 2.1. BANALISER LES HORAIRES D'OUVERTURE ATYPIQUES

Le Bazar de l'Opéra, comme les autres grands magasins, s'emploie à banaliser ce qu'ils continuent de nommer, comme l'indiquent les comptes-rendus de comité d'entreprise, des «ouvertures exceptionnelles» : ouverture à 8 heures le premier jour des soldes, fermetures tardives ou « nocturnes » à 21 ou 22 heures, ouvertures les jours fériés et certains dimanches. Entre 2005 et 2008, le nombre d'« ouvertures exceptionnelles » jusqu'à 20 heures n'a fait que croître : 13 en 2005, 15 en 2006 et 32 en 2007. L'année suivante, le magasin retarde définitivement d'une demi-heure l'horaire de fermeture du magasin de 19h30 à 20 heures – horaires pratiqués depuis de nombreuses années dans la grande distribution alimentaire<sup>48</sup>. En 2008 toujours, le magasin ouvre ses portes le 14 juillet (la CGT du Bazar de l'Opéra organise un « enterrement public du 14 juillet »). Les grands magasins fournissent un nouvel effort en juin 2012 lors du lancement des soldes d'été. Les Grandes Arcades entendent ouvrir leurs portes jusqu'à minuit le 27 juin. De son côté, le Bazar de l'Opéra souhaite ouvrir jusqu'à 21 heures du 27 juin au 11 août et jusqu'à 22 heures les 27 et 28 juin et le 5 juillet. Le retardement de l'horaire de fermeture de 19h30 à 20h ayant été préparé d'une manière similaire en 2008 (en décembre, période de forte fréquentation), les syndicats du Bazar de l'Opéra voient dans ces horaires « exceptionnels » d'ouverture, un « ballon d'essai » cherchant à « faire avaler aux salariés » un retardement définitif. Si ces « ouvertures exceptionnelles » visent une croissance du chiffre d'affaires (qui pâtit, selon la direction, d'une législation française aveugle aux intérêts de magasins accueillant une importante clientèle touristique), une syndicaliste du Bazar de l'Opéra me faisait remarquer qu'elles tentent aussi d'habituer la clientèle de faire ses achats à des horaires atypiques<sup>49</sup>.

Contrairement aux dimanches, ces ouvertures au-delà de 20 heures et les jours fériés n'obligent pas les directions à verser de compensations salariales. Les compensations sont prévues par des accords, comme au Bazar de l'Opéra où un accord « sur les modalités de fermeture du magasin au-delà de vingt heures » a été conclu, pour la période allant du 25 novembre 2008 au 31 décembre 2009. Cet accord affirme le principe du volontariat (et de la non incidence du « non volontariat »), limite à 85 le

---

<sup>48</sup> BARET Christophe, GADREY Jean, GALLOUJ Camal, 1998, « Le temps de travail dans la grande distribution alimentaire en France, Allemagne et Grande-Bretagne », *Travail et Emploi* 74 : 21-35.

<sup>49</sup> C'est d'ailleurs ce qu'indiquent les efforts des Grandes Arcades qui, pour faire venir ses clients le 15 août 2009, propose une remise de 15% sur les achats du jour. Cette ouverture sera d'ailleurs médiatisée au dépend du magasin : la CFDT fera part au quotidien l'Humanité, d'une lettre adressée par la direction à ses salariés, pour faire pression sur ses salariés, *L'Humanité*, 18 août 2009.

nombre d'ouvertures du magasin par an « au-delà de 20 heures » et à trois le « nombre de soirées consécutives pour lesquelles le magasin fermera au-delà de 21 heures ». Il contraint la direction d'informer les salariés de tout projet d'ouverture au-delà de 20 heures au moins un mois avant sa mise en œuvre. Enfin, l'accord fixe le montant de contreparties financières pour les employés. Mais cet accord ne vaut que pour les seuls vendeurs « maison » du Bazar de l'Opéra *de Paris*. Les salariés des autres magasins du groupe (dont un autre Bazar de l'Opéra de Paris situé à quelques kilomètres, mais relevant d'une autre entité juridique, celle rassemblant les Bazar de l'Opéra *de province*) ainsi que les démonstrateurs, ne reçoivent aucune compensation pour les fermetures tardives. Dans le magasin enquêté, les démonstrateurs reçoivent des « chèques cadeaux » de la part du magasin, lorsqu'ils travaillent pour les nocturnes. Cette pratique est illégale puisqu'elle fait du magasin le « co-employeur » du démonstrateur. Aux Grandes Arcades, les compensations pour les fermetures tardives ne sont pas financières mais temporelles. Il s'agit de « bonifications » : entre 19 heures et 19h30, les salariés « gagnent » dix minutes de congés, entre 19h30 et 20 heures, dix minutes, etc. Eve obtient ainsi une heure de congés par semaine lorsqu'elle fait une « nocturne » (22 heures) et deux « fermetures » (19h30). A ce rythme, elle obtient « six jours » de repos par an, à condition, dit-elle, de bien vérifier les comptes établis par les ressources humaines, et de bien les réclamer. En 2008, elle m'explique n'avoir pu profiter que de trois jours de congés sur les six obtenus :

« Moi dans l'année avec la nocturne ça me fait six jours. Mais l'année dernière j'en ai pris que trois... ils n'apparaissent nulle part [*sur les bulletins de salaire*]. Tu les perds si tu ne fais pas gaffe. Faut toujours demander au responsable son bilan » [*Eve, vendeuse maison aux Grandes Arcades, 26 ans, Bac STT*].

Aux inégalités entre salariés produites par la loi du 10 août 2009<sup>50</sup>, s'ajoutent des inégalités entre salariés d'une même entreprise. Elles sont de plusieurs ordres. Certains représentants syndicaux du magasin s'émeuvent d'inégalités entre les salariés disponibles pour un travail « du soir » recevant une prime et les salariés qui ne le sont pas, remarquant même que les disponibilités du matin et du soir ne sont pas valorisées à la même hauteur (les salariés du matin qui consentent à des ouvertures anticipées -8 heures le premier matin des soldes- ne reçoivent aucune prime, contrairement aux équipes du soir qui reçoivent une compensation pour les fermetures retardées). Ils

---

<sup>50</sup> Une saisine du Conseil constitutionnel en date du 27 juillet 2009, citée par Valérie Bernaud fait ainsi remarquer : « pourquoi le fait de travailler le dimanche dans une commune touristique donnerait-il moins de droits que de travailler le dimanche dans une zone commerciale ? ». BERNAUD Valérie, 2009, « Travail dominical : le conseil constitutionnel sacrifie la protection du salarié sur l'autel de la consommation », *Droit Social*, 11 : 1088.

remarquent aussi les inégalités entre démonstrateurs et vendeurs maison. En somme, les compensations exposées ici ne concernent qu'une frange du personnel de vente des grands magasins : celle qui travaille *au et pour* le Bazar de l'Opéra « historique ». Les autres vendeurs des autres grands magasins en sont exclus (à l'exception des vendeurs maison des Grandes Arcades) et sont tenus de composer avec des horaires décalés sans rétribution, tout comme les démonstrateurs, qui composent une frange substantielle du personnel de vente des grands magasins. En moyenne donc, la banalisation des horaires décalés des vendeurs se fait sans compensation.

Les extensions des horaires d'ouverture (et donc de la disponibilité temporelle attendue du personnel) sont appréciées de manière variable par les salariés. Je ne dispose pas d'informations exhaustives qui permettraient d'identifier les propriétés sociales regroupant les salariés les plus favorables ou les plus disponibles pour ces horaires atypiques (et, à l'inverse, les salariés les moins disponibles et/ou favorables). Néanmoins, sur la base de matériaux lacunaires (informations recueillies au cours de l'observation participante ou en entretien avec des salariés ou des représentants syndicaux, consultation d'un rapport d'expertise remis au CHSCT du Bazar de l'Opéra et des comptes-rendus de comité d'entreprise), je peux faire état de positions ambivalentes voire contradictoires posant quelques problèmes aux acteurs syndicaux dans leurs efforts pour contenir la banalisation des horaires atypiques.

## **2.2 D'UNE OPPOSITION « PAR PRINCIPE » AU « PRINCIPE DE RÉALITÉ »**

Une frange importante des vendeurs du Bazar de l'Opéra s'oppose « *par principe* » à l'extension des horaires atypiques au nom de considérations politiques, économiques ou sociales. C'est le cas de Laurent :

« J'ai pas envie de faire les 20h, j'ai pas envie de faire les nocturnes pour toutes ces raisons et puis je suis fidèle à mes convictions de gauche... ».  
[Laurent, 32 ans, vendeur livre au Bazar de l'Opéra, Master LLCE].

La plupart des vendeurs du rayon considèrent que l'extension des horaires atypiques dégrade leur vie sociale. Comme le révèlent des entretiens menés par des experts pour le CHSCT, certains vendeurs du magasin s'inquiètent de ne plus être en mesure de participer à leur vie familiale<sup>51</sup> (« *quand je rentre, je dois m'occuper des enfants, les*

---

<sup>51</sup> C'est aussi ce qu'indique Adrien âgé de 31 ans, vendeur dans un magasin de sport : « L'hiver c'est très chiant... T'es le soir... Moi en plus je suis dans le fond du magasin, quand tu débauches à vingt heures, il fait noir, ça caille, faut que t'aïlles jusqu'à ta bagnole... t'arrives ici tu fais un bisou à tes enfants et puis ils vont se coucher... voilà ».

aider à faire leurs devoirs [...] finir à 20h, c'est trop tard pour eux») et amicale (« quand on est invité, on arrive toujours en dernier, on est crevé et on n'en profite pas <sup>52</sup>»). Ces regrets rappellent ceux des employés de l'hôtellerie restauration confrontés à des horaires atypiques. Ces derniers regrettent un « rétrécissement de la sociabilité<sup>53</sup> ». Un démonstrateur du rayon estimait même que la généralisation du travail le dimanche pourrait « augmenter le nombre de divorce ». Les employés regrettent les repas de famille manqués les jours fériés ou les dimanches. Abdel se plaint de ne pas voir sa femme. Tatiana, qui vit avec un commerçant, regrette de ne pas avoir de vie de famille « normale ». Selon Laurent Lesnard, cet atypisme des horaires serait un facteur de perturbation de la vie sociale et plus particulièrement de la vie familiale dans la mesure où ces moments, « souvent dénués de travail et d'école [...] synchronisent les emplois du temps des membres de la famille et jouent donc un rôle fondamental pour le lien familial<sup>54</sup> ». Les horaires décalés de travail (et plus particulièrement le décalage en soirée, les jours fériés où le dimanche, c'est-à-dire aux moments où la sociabilité familiale est justement la plus intense<sup>55</sup>) conduisent, selon Laurent Lesnard, à une « désynchronisation » des moments de présence des deux conjoints, et donc à une raréfaction des moments de sociabilité familiale.

En plus de s'imposer aux nouveaux entrants (ceux-ci étant tenus d'accepter des contrats de travail aux horaires décalés<sup>56</sup>), la multiplication des horaires atypiques réduit également les chances de mobilité de ceux qui, après avoir travaillé plusieurs années à temps partiel, souhaitent obtenir un temps de travail plus important ou ceux qui, insatisfaits de leur poste, désirent en changer. Chez ces vendeurs ou démonstrateurs insatisfaits de leur rayon, le coût estimé du changement est tel qu'ils s'en tiennent à leur poste. Changer de poste, changer d'employeur ou simplement changer de temps de travail, c'est perdre un certain nombre de garanties, c'est être contraint de travailler jusqu'à vingt heures alors que l'on bénéficiait d'un temps de travail jugé favorable (une sortie du travail à 15h30 pour Claudine, vendeuse aux Halles de Paris, ou plus simplement à 19 heures pour d'autres), c'est perdre le mercredi après-midi que l'on

---

<sup>52</sup> Source : Rapport d'expertise réalisé par Marie-Jo Bellier, Cécile Costes, Caroline Tabti, Ali Kerbal, remis le 28 mars 2008 aux membres du Comité hygiène, sécurité et conditions de travail du Bazar de l'Opéra, p 52.

<sup>53</sup> TESTENOIRE Armelle, 2007, « Relation de service et subordination temporelle » in François Aballéa et Michel Lallement (dir.), *Relations au travail, relations de travail*, Toulouse, Octarès Editions : 150.

<sup>54</sup> LESNARD Laurent, 2009, *op.cit.*, p 183.

<sup>55</sup> « L'essentiel de la sociabilité conjugale les jours de semaine conjointement travaillés se situe en fin d'après-midi et en soirée, et le temps passé ensemble dépend donc de la disponibilité des deux conjoints à ce moment clé de la journée », LESNARD, 2009, *op.cit.*, p 166.

<sup>56</sup> Un responsable de caisse au Bazar de l'Opéra m'expliquait que le recrutement des nouveaux vendeurs dépendait de leur disponibilité. Les nouvelles recrues doivent accepter de terminer le travail à vingt heures, de faire les « nocturnes », les fermetures tardives du magasin.

avait obtenu, c'est se voir proposer des jours de congés en semaine – le jeudi et le vendredi – peu favorables à une vie familiale.

Les vendeurs regrettent d'autant plus ce type d'horaires atypiques que les arguments mobilisés par la direction leur semblent peu légitimes :

« Moi je ne suis pas pour les dimanches, je ne suis pas pour terminer aussi tard. Si ça rapportait du chiffre et du client, oui, mais ce n'est pas le cas ».  
[Patrick, 50 ans, vendeur maison aux Grandes Arcades, CAP mécanicien].

Patrick, comme Laurent ou Pauline, doutent de la légitimité d'une mesure qu'ils voient comme une mise à disposition contrainte d'un temps libre personnel, dont l'usage est variable selon les individus, mais dont la légitimité est socialement construite et admise pour la majorité de la population. Les propos entendus sur les rayons indiquent également que le refus du travail sur des horaires atypiques tient au caractère discriminatoire de la mesure, facilitant le quotidien de certains groupes sociaux au détriment d'autres. Ces salariés se plaignent de devoir dégrader leur vie sociale pour améliorer celle des autres, les clients, qui eux « ont les moyens ». Les « autres » ce sont aussi les autres salariés du Bazar de l'Opéra qui ne travaillent pas dans les rayons. Les vendeurs regrettent que des horaires d'ouverture décidés par « les bureaux » n'altèrent en rien la qualité de vie de ceux qui y travaillent. Certains vendeurs me diront ainsi que ce n'est pas « [le patron] qui viendra bosser dimanche ou à 22h ». Les employés des bureaux et la direction pour laquelle ils travaillent, ne seraient en rien touchés par une mesure qui les concernerait seuls. Cette plainte n'est pas nouvelle si l'on en croit les propos tenus par Paulette, une démonstratrice à la retraite qui a milité toute sa carrière à la CGT aux Halles de Paris. Elle me raconte un échange avec son patron, en 1977 :

« Moi j'avais dit non pour le dimanche et je me rappelle que mon patron était venu, je le revois descendre avec le représentant... Je suis allée vers eux. Je lui ai dit que ce n'était pas la peine de compter sur moi pour le dimanche. Et il m'a dit 'ah madame Q., là il y a un effort à faire,...'. Alors je lui ai répondu 'monsieur François quand je serai dans le sous-sol le dimanche vous serez où vous ? Vous prendrez le soleil !'. Alors il m'a dit 'si vous le prenez sur le ton de la lutte des classes' qu'il me dit ! Il n'a jamais insisté » [Paulette, démonstratrice à la retraite, Halles de Paris].

La plupart des organisations syndicales militent contre le travail le dimanche. Elles insistent plus particulièrement sur ce que Françoise Nicoletta, secrétaire fédérale du commerce non alimentaire chez Force Ouvrière, nomme le « problème du volontariat ». Selon elle, cette extension des horaires s'appuierait sur une politique de bas salaires propre au commerce de détail :



« Vous avez vu les loyers à Paris. Qu'est-ce qu'on appelle le volontariat ? Moi je dis que c'est du volontariat contraint. A Paris les gens sont capables d'aller contre leurs intérêts, y compris familial, pour pouvoir continuer à payer leurs loyers » [Françoise Nicoletta, Secrétaire fédéral à Force Ouvrière, responsable du commerce non alimentaire]

Cette critique est largement reprise par les salariés. Lorsqu'elle m'en fait part, Pauline confond même « *volontariat* » et « *bénévolat* », dans un lapsus qu'elle juge « *très révélateur* ». De fait, cette disponibilité temporelle pèse sur des salariés déjà fragiles : des femmes, peu payées, soumises à des conditions d'emploi peu favorables, parfois seules, habitants loin de leur travail<sup>57</sup>, pour lesquelles, comme le montre Marlène Benquet chez les caissières, un retardement de l'horaire de travail suppose souvent un « montage organisationnel coûteux en temps et en argent<sup>58</sup> ». Il faudrait, pour étayer cette hypothèse, réaliser une enquête qualitative spécifique, prenant en compte des variables comme la profession du conjoint (ou de la conjointe), ou l'inscription de l'individu dans des réseaux familiaux ou de proximité (permettant ou ne permettant pas de garder les enfants par exemple). Néanmoins, les données sociales sur le personnel du Bazar de l'Opéra présentées dans un rapport remis au CHSTC, apportent un modeste éclairage. En 2008, parmi les caissières et les vendeuses du Bazar de l'Opéra, la proportion de familles monoparentales s'élevait à 20%. Par ailleurs, 74% du personnel du magasin habite en dehors de Paris. Parmi ces résidents extra-parisiens, 43% habitent au-delà des Hauts de Seine, de la Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne. En d'autres termes, une part substantielle du personnel est confrontée à un temps de trajet important à un moment de la journée, après vingt heures ou le dimanche, où les trains se font justement plus rares.

Cette opposition « *par principe* » tenue par les syndicats et les salariés se heurte à ce que les salariés nomment un « *principe de réalité* ». Souvent défavorables à ces horaires atypiques, les salariés répondent à la demande managériale au nom d'une nécessité, d'un principe de réalité auquel ils peuvent difficilement se soustraire. Les propos des vendeurs indiquent toute l'ambiguïté de leur rapport à une disponibilité qu'ils sont nombreux à rejeter.

«Moi je le fais [*le dimanche*], j'ai trop besoin d'argent. Moi j'ai pas du tout envie de travailler le dimanche, ça me fait chier tu vois. Déjà je travaille le samedi, mais franchement je suis tellement contente d'avoir de la thune

<sup>57</sup> Un tract syndical du 21 octobre 2008 contre l'extension des horaires atypiques au Bazar de l'Opéra disait ainsi « le chiffre, le chiffre, le chiffre... à quel prix ? Répondons leur tous ensemble : nos vies, nos enfants, notre famille, notre santé, nos loisirs, notre sécurité ». Laurent Lesnard remarque que la désynchronisation des rythmes familiaux s'observe principalement chez les ménages occupant des positions professionnelles modestes : « La désynchronisation affecte d'autant plus les couples qui sont situés en bas dans l'échelle sociale », LESNARD Laurent, op.cit., p 161.

<sup>58</sup> BENQUET Marlène, 2011, op.cit., p 37.

que... C'est une nécessité... [...]. Pour les vingt et une heures, j'ai signé la pétition comme quoi j'étais contre [*pétition contre l'ouverture du magasin jusqu'à 21 heures du 8 octobre 2008 à la fin décembre 2008. Mise à disposition du personnel à l'entrée de la cantine, elle a été signée par 2026 salariés selon les syndicats*], mais j'ai bien expliqué à mes responsables que je suis solidaire avec les mères de famille, les personnes âgées qui vont rentrer chez elles à vingt-deux heures trente, si elles habitent loin, je veux dire ... C'est pas facile pour une femme, on peut se faire agresser, on est fatigué parce qu'on rentre tard, et même ceux qui ont des enfants, ils les voient plus dans ces cas-là. C'est vraiment pas juste pour elles. Mais par contre, moi, j'ai dit que j'avais besoin d'argent et donc, moi, je les fais ». [*Pauline, 29 ans, vendeuse au Bazar de l'Opéra, Niveau DEUG d'anglais*].

« Je dis pas que je bosse pas certains jours fériés, ça je l'assume mais le 14 juillet et tout ce qui a été ajouté depuis euh... [*il m'expliquait auparavant avoir fait grève le 14 juillet 2008, comme la plupart des délégués du personnel des grands magasins parisiens à l'occasion de chaque jour férié travaillé*] [...]. Après le dimanche, je suis contre aussi. Mais les cinq dimanches par an, je les fais parce que j'estime... Tant que ça reste du volontariat... Voilà quoi, ça reste du volontariat, c'est moi qui décide de le faire ou pas. Mais après ouvrir tous les dimanches, ça c'est un truc que je ne ferai jamais. Là, c'était payé double avec un jour de récup', voilà ça faisait quinze jours de plus avec mes gamins, c'était clair pour moi » [*Jean-François, 31 ans, vendeur, BEP électrotechnique, délégué du personnel*].

L'ambiguïté de la position de nombreux salariés apparaît clairement dans la manière dont Pauline et Jean-François « se justifient » devant moi (Jean-François se sent même obligé de dire qu'il « assume »). Résolument opposés aux horaires atypiques, ils répondent tout de même aux attentes du magasin et se portent volontaires au nom d'une nécessité qui prime sur leurs positions de principes, positions qu'ils ont même parfois forgées dans un syndicat comme pour Jean-François. Ce dernier y trouve son compte parce qu'il dégage un surplus financier et temporel grâce au repos compensateur. Signe d'un rétrécissement de ces petits avantages liés à la position professionnelle de vendeur maison, la direction exige depuis décembre 2011 que les salariés « posent » dans les quinze jours qui précèdent ou qui suivent le dimanche travaillé, le jour de repos compensateur. Cela réduit d'autant l'intérêt de cet « avantage » : le repos « compensateur » ne peut plus être « posé » au moment jugé le plus opportun pour atténuer les perturbations familiales provoquées par le dimanche travaillé.

### 2.3. UNE « DIFFÉRENCE DE GÉNÉRATION » ET L'IMPOSSIBLE POSITION DES SYNDICATS ?

A cette duplicité de positions chez ceux qui s'opposent « par principe » au travail sur des horaires atypiques, s'ajoute un désaccord au sein du personnel dans son ensemble. Les vendeurs du Bazar de l'Opéra les plus jeunes valorisent des horaires atypiques leur permettant de remplir leurs obligations personnelles avec plus de « facilité »<sup>59</sup>. En commençant leurs journées à 11 ou 12 heures, ils disent profiter d'un temps de repos supplémentaire (« *je peux faire la grasse mat' tous les matins* »). Le rapport du CHSCT déjà cité note également que « *pour certains, finir à 20 heures est davantage entendu comme 'commencer à 12 heures' et constitue, dès lors, une occasion de se libérer d'impératifs personnels sur la matinée (rendez-vous chez le médecin...)* »<sup>60</sup>. D'autres vendeurs réclament même la liberté de pouvoir travailler le dimanche, s'ils le souhaitent, et revendiquent un assouplissement de la législation sur le repos dominical. Selon Axel, jeune syndicaliste et vendeur au Bazar de l'Opéra, le travail le dimanche est populaire chez ses collègues les plus jeunes. Ceux-ci voient cette possibilité comme une liberté nécessaire permettant, à ceux qui le souhaitent, d'augmenter leurs salaires. Cette tendance à s'arranger individuellement avec sa situation de travail, en laissant aux autres la dimension collective, estimant qu'elle n'engage que les autres, confirme les observations de Marlène Benquet sur les caissières de la grande distribution les plus jeunes : « *elles ne se sentent pas d'obligation vis-à-vis de leurs pairs, mais reconnaissent à chacun le droit à l'individualisme* »<sup>61</sup>.

Une telle ambiguïté dans les positions des salariés complique la tâche de syndicats qui se sont fixés pour objectifs de limiter l'envahissement de la temporalité marchande dans les rythmes sociaux des travailleurs. Cette difficulté est formulée par Marc, délégué du personnel aux Grandes Arcades :

« Alors ça va être très dur de lutter contre ça... Parce que c'est toujours la même chose, un salarié il va dire 'non je ne veux pas travailler le dimanche' mais quand il a des difficultés financières qu'est-ce qu'il demande ? Ben un dimanche » [Marc, 57 ans, électricien et délégué du personnel aux Grandes Arcades].

---

<sup>59</sup> Plusieurs salariés du grand commerce, dans l'ameublement ou le bricolage principalement, sont même apparus dans les médias comme d'ardents défenseurs du travail le dimanche. Cette position mérite d'être remise dans un contexte tout à fait spécifique : celui de magasins ouvrant depuis plusieurs années leurs portes sans autorisation et justifiant par la suite la nécessité d'ouvrir au nom d'une préservation des emplois (fermer le dimanche pouvant conduire, selon eux, à une chute du chiffre d'affaires et donc à une suppression d'emplois).

<sup>60</sup> Rapport remis au CHSCT du Bazar de l'Opéra, p 52.

<sup>61</sup> BENQUET Marlène, 2011, *op.cit.*, p 101.

Face à des salariés qui doivent, pour plusieurs raisons, faire des concessions, ou des salariés qui déclarent vouloir travailler le dimanche, les délégués du personnel composent une partition délicate. Contrairement à des revendications partagées et considérées comme consensuelles, comme la revalorisation des salaires, la question des horaires atypiques nourrit des positions difficiles à concilier, d'autant plus depuis la réforme des règles de représentativité dans les entreprises qui rend les élections professionnelles décisives : s'opposer au travail le dimanche, c'est risquer d'apparaître contre une augmentation du pouvoir d'achat des salariés.

« Si on devait faire une mobilisation là-dessus, on serait un peu dans la merde et ce serait un fiasco total. [...] Ah mais c'est sûr, t'as plein de soutien, avec les mots. [*Il change de voix*] 'On est derrière vous, oui vous avez raison'. [*Il reprend sa voix normale*] Mais bon, quand il s'agit de se bouger concrètement, y a plus personne. Alors si, parfois, les gens ils signent des pétitions. C'est gratuit, ça mange pas de pain. Parfois ils écrivent mal pour pas qu'on puisse lire leur nom... » [*Axel, 30 ans, vendeur au Bazar de l'Opéra, délégué du personnel*]

Mis sous pression par des « bas salaires », les salariés perdraient de vue l'« intérêt général » qu'Axel prétend défendre. Selon lui, cet oubli de l'intérêt général est l'un des freins les plus puissants à la mobilisation collective :

« Y en a un [*un vendeur maison favorable à l'ouverture dominicale des magasins*] qui m'a dit 'oui si ça favorise l'emploi', y en a un autre qui dit 'chacun fait ce qu'il veut'. Mais c'est des gens qui pensent pas pour les autres, ils pensent pour leur cas personnel. Ils pensent pas aux mères de famille, aux mères célibataires, à ceux qui ont à payer la nourrice, qui ont à se démerder pour faire garder leurs gosses<sup>62</sup>.

*Et ils seraient prêts à bosser tous les dimanches si ça passait en zone touristique ?*

Oui je pense. Enfin moi, c'est comme ça que je vois ce que j'entends sur le terrain » [*Axel, 30 ans, vendeur au Bazar de l'Opéra, délégué du personnel*].

La rareté des mobilisations collectives dans le commerce de détail s'explique, selon Axel, par l'individualisation des salaires par les primes. Les syndicats plaident chaque année pour des revalorisations des salaires et condamnent la multiplication des primes observées dans le magasin (prime de performance, de nocturnes, etc.). La lutte des syndicats pour l'augmentation générale des salaires et contre le travail dominical consiste en une lutte contre l'individualisation des rémunérations et, plus généralement,

---

<sup>62</sup> Dans le contexte de la campagne présidentielle, Axel me dit que ces discussions entre collègues sur le travail le dimanche dérivent rapidement vers des discussions politiques. « *Très à gauche* » me dit-il, il m'indique que la position favorable au travail le dimanche se couple souvent, chez les vendeurs, à une position à droite sur l'échiquier politique. Il s'étonne d'ailleurs de voir « *tant de vendeurs de droite* ».

contre l'instauration de ce qu'ils voient comme des inégalités entre les salariés les plus en mesure d'étendre leur disponibilité temporelle, et les salariés les plus contraints par des temporalités incompressibles, comme celle familiale. Et encore, ajoutent certains syndicalistes, la position des salariés du Bazar de l'Opéra est largement favorable : à la différence de la plupart des employés de commerce, ils reçoivent une compensation salariale en retour de leur disponibilité temporelle<sup>63</sup>. En effet, François-Xavier Devetter montre que ces compensations sont relativement rares et dépendent des secteurs et des postes de travail (le hard discount et la grande distribution alimentaire comptant parmi les secteurs les moins favorables).

Confrontés à cette duplicité d'intérêts et de souhaits, les syndicats s'ajustent, à l'image d'un syndicat du Bazar de l'Opéra qui a organisé un referendum auprès du personnel de l'ensemble des magasins de province au sujet d'un projet d'accord avec la direction sur le travail le dimanche. Au vu des résultats (« près de 97% pour l'accord », selon une syndicaliste), le syndicat signe un accord le 6 mai 2010 lui permettant de prendre une position apparemment conforme aux intérêts du personnel. L'accord en question garantit le principe du volontariat, la possibilité, pour les volontaires, de revenir sur leur décision à condition de prévenir la direction un mois avant, une rémunération double et un repos compensateur. Les syndicats s'ajustent également en travaillant non pas au niveau local mais au niveau fédéral, intervenant, par exemple, auprès du conseil de Paris pour qu'ils ne classent pas le quartier du Bazar de l'Opéra comme le souhaitait le magasin pour ouvrir le dimanche. Avec d'autres magasins du quartier, le Bazar de l'Opéra s'est constitué en un comité pour faire valoir ses intérêts auprès du conseil municipal de Paris, auquel revient la décision d'attribuer le statut de « zone touristique ». Françoise Nicoletta, explique comment les syndicats ont constitué un dossier montrant la particularité des grands magasins qui emploient des vendeurs « maison » et sous-traitent une partie de leurs surfaces à des « démonstrateurs » :

« [Le Bazar de l'Opéra a] menti à la mairie de Paris. Ils ont dit 'de toute façon y a un accord qui va être fait et ça concernera tous les salariés, ils seront payés double, volontariat et repos compensateur' [...]. Sauf que les grands magasins qui ont jamais voulu être co-employeur de ces personnels [démonstrateurs], et bien, ils ne pouvaient pas les payer double. Seuls les employeurs pouvaient. Et donc, en même temps qu'ils disaient ça à la Mairie de Paris [la garantie d'offrir à tous les salariés des compensations salariales], ils ont envoyé des lettres aux fournisseurs en leur disant 'mais vous n'avez pas de problème parce que si jamais on ouvre le dimanche, y

---

<sup>63</sup> DEVETTER François-Xavier, 2006, « La disponibilité temporelle au travail des femmes : une disponibilité sans contrepartie ? », *Temporalités* 4 [en ligne].

aura pas de soucis, y aura pas de volontariat, pas de paie double, pas de repos compensateur'. Pas de chance pour eux [*les directions des grands magasins*], on est tombé sur ces lettres ! Et donc, comme on avait tout le dossier, à chaque fois que le président du comité disait quelque chose à la réunion, on lui disait 'oui mais monsieur vous avez écrit ça, vous avez écrit ça' » [*Françoise Nicolleta*].

## 2.4. UN MOTEUR DE L'ACTION SYNDICALE.

En dépit de la pression exercée sur les salariés par la faiblesse et l'individualisation des salaires, en dépit de la multiplication des statuts sur les rayons, la question des horaires atypiques demeure, avec les niveaux de salaires, une des sources les plus solides de mobilisation dans les grands magasins. La lutte contre le travail dominical a, par exemple, façonné le syndicalisme des employés<sup>64</sup>. Françoise Parent-Lardeur remarque qu'il s'agit du sujet de préoccupation principal des syndicats jusqu'à la moitié du XX<sup>ème</sup> siècle. Aujourd'hui encore, les syndicats contestent la fragmentation et la flexibilité du temps de travail et, plus généralement, son envahissement sur d'autres temporalités, dont celle familiale. Cette contestation peut prendre des formes classiques. Le 7 septembre 1979, les salariés des Halles de Paris défilent contre l'ouverture dominicale des magasins. En 1988, les Halles de Paris décident de retarder de 18h30 à 19 heures l'horaire de fermeture du magasin à partir du 11 avril 1988 : une partie du personnel se met en grève le 17 février au nom d'une dégradation de la vie sociale et familiale. Mais elle peut aussi prendre des formes plus atypiques à destination des clients (« enterrement public » du 14 juillet 2008 au Bazar de l'Opéra, investissement des rayons le 17 octobre 2008 à la suite d'une grève contre le travail le dimanche, les jours fériés et le retardement de 19h30 à 20h de l'horaire de fermeture du magasin). Lors de ces mobilisations, dont l'objectif est largement symbolique, le magasin redevient un lieu de travail : les salariés réinvestissent le magasin en tant que force de contestation et non de travail. Lors de ces rencontres entre le travailleur et le consommateur, les salariés donnent corps à un conflit jusqu'ici anonyme et désincarné entre une temporalité marchande et une temporalité laborieuse.

J'ai pu assister à l'une de ces mobilisations en tant que démonstrateur. Le 17 octobre 2008, la CGT, LA CFTC, la CFDT, FO, UNSA appellent les salariés du Bazar de l'Opéra à se mettre en grève. Ils sont suivis par les syndicats du grand magasin voisin, les Halles de Paris. Selon de nombreux salariés, la grève est « exceptionnelle ».

---

<sup>64</sup> Les syndicats s'investissant de manière répétée jusqu'à ce que le repos dominical fixé par la loi de 1906 soit partout accordé en 1938, PARENT-LARDEUR Françoise, 1970, *op.cit.*, p 129.

Plusieurs de mes collègues, dont Sébastien et Timothée, sceptiques voire ironiques aux premières heures du mouvement (des « rigolos » selon Sébastien, « ça donnera rien » selon Timothée), finiront même par « sortir » lors de leur pause déjeuner pour grossir les rangs de la manifestation. Cette participation partielle au mouvement est adoptée par la majorité des participants à la manifestation : ils ne font pas objectivement « grève » mais s'engagent tout de même dans la contestation. De l'avis d'une syndicaliste, rencontrée lorsque j'étais caissier dans le magasin, cela produit un « grand mouvement ». Le matin du 17 octobre, à l'entrée du personnel, c'est elle qui me tend un tract indiquant « extensions : horaires, dimanches, jours fériés : STOP ». Dans la bousculade, elle me sourit et se réjouit de la « télé » qui vient de l'interroger quelques secondes. Je rentre dans le magasin par l'entrée du personnel et suis surpris de la découvrir si bruyante. Je rejoins Sébastien sur mon stand et lui indique que je compte participer à la grève. Après plusieurs minutes de tractage et d'effort pour convaincre les salariés qui entament leur journée de travail de les rejoindre sur leur temps de pause, les grévistes pénètrent dans le magasin. Je les rejoins au rez-de-chaussée. Ils déambulent plusieurs minutes dans les rayons et appellent leurs collègues à « descendre » pour préparer la manifestation sur le boulevard, devant le magasin, prévu à treize heures. Entre deux slogans, ils scandent le nom des marques, suivis d'un bruyant « avec nous ». Les grévistes cherchent à mobiliser les démonstrateurs, travailleurs très concernés par les horaires atypiques et peu concernés par les compensations salariales, mais difficilement mobilisables. Ceux-ci craignent des « représailles » de la part de leurs employeurs, représailles constatées dans divers cas selon les délégués du personnel. La déambulation s'interrompt finalement peu avant midi et les grévistes décident de stationner au rez-de-chaussée, l'étage vitrine du Bazar de l'Opéra. Contenus par des vigiles, ils renouvellent leurs invitations auprès du personnel à « venir descendre ». La situation est véritablement étonnante : la musique lancinante du magasin a disparu au profit d'un bruit, beaucoup de bruit : des slogans, des conversations, des rires et des éclats de voix. A la foule du personnel se mêlent quelques clients discrets, certains amusés, d'autres laissent échapper des remarques sur le « comportement imbécile » du personnel. La situation est étonnante car le magasin redevient, pour quelques minutes, ce qu'il est discrètement le reste du temps : un lieu de travail plutôt qu'un lieu d'achat.

La mobilisation, qui est vue comme un succès par l'ensemble des participants, pousse les syndicats à voter une nouvelle grève. Mais l'appel à manifester du mardi 21 octobre est très peu suivi : une trentaine de grévistes occupent l'entrée principale du magasin. Les clients du magasin, qui sont directement destinataires des tracts distribués apparaissent comme les meilleurs avocats de la direction. Certains prennent les tracts,

d'autres s'engouffrent dans le magasin, sans un regard. Sans un mot et sans réunion, ils contribuent par leur présence, à justifier l'extension des horaires atypiques.

Ces mobilisations sans lendemain et sans résultat (en 1988 et en 2008, la direction ne revient pas sur sa décision de décaler ses horaires d'ouverture) nourrissent, chez les syndicalistes, une sorte de désillusion qui se lit sur les visages et conforte l'idée d'un secteur peu mobilisable, d'un magasin peu mobilisé dans lequel le statut de vendeur maison serait en cours de banalisation, s'alignant progressivement sur celui d'autres fractions moins « favorisées » des employés de commerce.

En 2012, le succès est finalement au rendez-vous. Alors qu'elle est moins suivie qu'en 2008, une grève lancée le 22 juin 2012, par les syndicats du Bazar de l'Opéra (contre les horaires de fermetures tardives pour les soldes d'été), contraint la direction à reculer. Respectant le même principe qu'en 2008, les grévistes, une trentaine selon la direction, 200 selon les syndicats, manifestent dans le magasin en des lieux stratégiques : le stand Louis Vuitton où transitent la quasi-totalité de la clientèle « asiatique » du magasin, et le couloir de bus réservé dans une rue adjacente au magasin pour accueillir cette même clientèle. Ce n'est pas tant la grève qui pèsera dans la décision de la direction que le recours déposé en référé par l'intersyndical auprès du Tribunal de Grande Instance. Le 25 juin 2012, ce dernier interdit ces fermetures tardives et menacent les contrevenants d'amendes allant de 100 000 à 300 000 euros par jour. Le rôle des syndicats tient moins ici à la mobilisation dans le magasin qu'à une action menée non pas à l'échelon local mais à l'échelon supérieur, comme lors de la mobilisation des syndicats auprès du conseil de Paris ou lors de cette mobilisation du 22 juin 2012. Les mobilisations d'octobre 2008 et juin 2012, en plus de démontrer toute la difficulté de mobiliser les salariés, démontrent une forme de rupture dans la qualité des relations professionnelles au Bazar de l'Opéra, qualité relative, qui permettait jusqu'ici d'élaborer des compensations d'un montant inédit par rapport à l'ensemble du commerce de détail. Les élus au comité d'entreprise rencontrés, relèvent, pour la plupart, et les exemples de 2008 et 2012 en témoignent, une communication entre syndicats et direction abîmée.

Ces mobilisations sont également intéressantes pour les réactions qu'elles génèrent dans l'espace public. La mobilisation de juin 2012 a été largement relayée sur les sites internet des quotidiens nationaux. Sous chaque article, la plupart des sites laissent un espace de discussion à leurs lecteurs. L'intérêt de ces messages est très relatif. Seuls les lecteurs directement concernés par le sujet, pour une raison qu'ils ne dévoilent pas toujours, réagissent. En dépit de leurs lacunes devant la rigueur sociologique, leur lecture est particulièrement intéressante. Elle montre à quel point un sujet localisé, les



horaires d'ouverture des magasins, convoquent des enjeux sociaux généraux. Elle dévoile aussi toutes les contradictions et ambiguïtés observées chez les travailleurs comme chez les clients.

## CONCLUSION CHAPITRE 12

En somme, ces efforts pour étendre les horaires d'ouverture des magasins produisent des perturbations à la marge de l'emploi qui ne donnent pas toujours droit à des compensations salariales. Ces compensations varient selon les zones d'activité, les magasins, les statuts d'emploi. Les conséquences de ces perturbations ne se limitent pas aux « marges » de l'activité. Pour trois raisons, et ce sont les trois observations qui émergent de ce chapitre, on peut considérer qu'elles touchent l'ensemble du statut des vendeurs des grands magasins.

Première observation : l'atypisme des horaires identifie les vendeurs des grands magasins au salariat des services. En effet, Laurent Lesnard montre que des horaires décalés (en soirée, le week-end) et imposés aux salariés, caractérisent précisément les employés des services à faible valeur ajoutée. En ce sens, les vendeurs partagent la situation d'autres employés comme les serveurs, les employés de la grande distribution, de l'hôtellerie restauration ou des cinémas, tous caractérisés par de bas salaires et des horaires qui pèsent sur la vie sociale et familiale. Ce groupe se distingue nettement des cadres travaillant dans les services à forte valeur ajoutée. Ceux-ci allongent, à leur guise, leur journée de travail tout en libérant leurs soirées et leurs week-end<sup>65</sup>.

Deuxième observation : en décalant leurs horaires de fermeture, les grands magasins s'alignent sur la grande distribution alimentaire, alignement qui se traduit par un rapprochement des conditions d'emploi de son personnel avec celles d'autres employés de commerce confrontés à des situations professionnelles peu favorables. Les compensations financières dont profitent les salariés du Bazar de l'Opéra étudié semblent, d'ailleurs, de plus en plus anecdotiques. A quelques mètres du Bazar de l'Opéra, les salariés des Halles de Paris travaillent en soirée pour une compensation que Jean, délégué du personnel, qualifiait ainsi :

« Un paquet de cigarette... J'avais dit ça au directeur. Je lui ai dit 'vous allez venir avec moi ce soir, je prendrai le RER vers Saint Germain, je demanderai [*il prend un accent d'Europe de l'est*] 'vous n'auriez pas une petite pièce pour manger ?'. Et d'ici à Saint Germain, j'aurai gagné plus que ce que vous offrez pour travailler une heure de plus'. C'est même pas cinq euros, je crois que c'est 4.75 euros. Je te dis, c'est même pas un paquet de clopes. C'est même pas... Je lui avais dit 'vous nous prenez pour des

---

<sup>65</sup> LESNARD Laurent, 2009, *op.cit.*

roumains'. Bon, je ne devrais pas dire ça pour les roumains... [*il sourit*] »  
[*Jean, acheteur aux Halles de Paris et délégué du personnel*].

Cette dérision laisse entrevoir la déception d'un personnel tenu d'en faire plus sans recevoir de contrepartie, comme si la position relativement favorable des vendeurs étudiés ici s'abîmait progressivement. Comme si ces employés étaient lentement dépossédés de quelques-uns des attributs, au moins pour ce qui est du contenu du travail et des conditions d'emploi, qui pouvaient les rapprocher, au sein de l'archipel des employés, de l'île la plus « heureuse ». Le « privilège » des employés des grands magasins pour lesquels le retardement des horaires de fermeture des magasins ne signifiait pas que retardement des horaires de travail (ils signifiaient aussi une revalorisation du salaire), tend à s'effacer. Il ne concerne d'ailleurs plus qu'une poignée de salariés : les seuls vendeurs maison du Bazar de l'Opéra de Paris, où l'enquête a été conduite. Aux Halles de Paris, comme dans les hypermarchés, « fermer » à 22 heures, c'est seulement terminer le travail plus tard.

Troisième observation : en reprenant les analyses de Maurice Halbwachs, Laurent Lesnard note, et ses conclusions sont conformes aux quelques observations rapportées ici, que cet éloignement des rythmes sociaux majoritaires, provoqué par les horaires de travail atypiques, constitue une sorte d'exclusion sociale. En effet, selon Maurice Halbwachs, la hiérarchie sociale repose, en partie, sur une plus ou moins grande proximité des groupes sociaux avec le « foyer central de la société », une plus ou moins grande participation aux « relations humaines<sup>66</sup> ». Cela constitue un facteur, parmi d'autres, qui justifiait et qui continue de justifier, la position relativement supérieure des employés par rapport aux ouvriers dans la stratification sociale. Contrairement aux ouvriers, les employés, et peut-être plus précisément les employés de commerce, sont au cœur du foyer central de la société. Le contenu de leur travail, par sa dimension relationnelle au moins, les « extravertit<sup>67</sup> ». Ils ne sont pas coupés du monde par les ateliers et par la matière qu'ils travaillent : ils travaillent avec des individus, pour des individus. Pourtant, selon Laurent Lesnard, la banalisation des horaires de travail

---

<sup>66</sup> « Dans une société qui s'intéresse surtout aux relations humaines, employés et fonctionnaires occupent un rang plus élevé que les ouvriers », HALBWACHS Maurice, 1964, *Esquisse d'une psychologie des classes sociales*, Paris, Librairie Marcel Rivière et Cie [1938] : 203. Voir aussi à ce sujet les analyses de Christian de Montlibert, MONLIBERT DE Christian, 1997, « Maurice Halbwachs et les classes sociales », in Christian de Montlibert (dir.), *Maurice Halbwachs, 1877-1945*, Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg : 69, « la situation ouvrière, on le voit, est donc caractérisée par la séparation des ouvriers d'avec les autres groupes sociaux qui composent la société. Cette exclusion, faut-il le rappeler, est différente de la solitude du moine dont le retrait volontaire du monde ne diminue pas l'intensité des liens sociaux ; différente de celle du prisonnier qui, exclu involontaire, renforce ses communications dans le lieu d'enfermement [...]. L'ouvrier est bien l'exclu social : bien que l'usine soit un milieu social, il y est isolé et déprécié parce qu'il travaille la matière ».

<sup>67</sup> SCHWARTZ Olivier, 1998, *op.cit.*, p 139.

atypiques de ces employés de commerce exclut ces derniers du « foyer central de la société » : « ne pas travailler en même temps que le reste de la société, c'est travailler alors que les autres se reposent ou se divertissent et c'est avoir du temps libéré au moment où le reste de la société travaille. Ne pas évoluer au même rythme que la société, c'est être coupé temporellement de la vie collective » surtout chez un groupe, les employés de commerce, qui peut rarement choisir ses horaires. [...] Si les employés du commerce et des services sont bien en contact avec des personnes et non des choses, il n'est pas certain que leur participation à la vie collective soit très supérieure à celles des ouvriers tant leurs horaires de travail décalés et fragmentés sont susceptibles de les tenir éloignés temporellement de la vie sociale et en tout premier lieu de leur vie familiale<sup>68</sup> ».

Il me semble que ces trois observations dévoilent l'altération silencieuse (au sens où elle ne fait que très rarement naître de mobilisations collectives) d'une condition professionnelle occupant l'étage supérieur du groupe des employés de commerce.

---

<sup>68</sup> LESNARD Laurent, 2009, *op.cit.*, p 149-150.



# Chapitre 13

## Les jeunes vendeurs ou l'actualité d'une condition professionnelle

Ce chapitre mesure la valeur que revêt, aujourd'hui, la condition professionnelle de vendeur maison chez de jeunes salariés engagés au Bazar de l'Opéra au début des années 2000, au moment de l'ouverture du sous-sol. Il part d'un constat : si la plupart des jeunes vendeurs ne se projettent pas dans le statut de vendeur, peu souhaitent obtenir une promotion interne par un accès au poste de responsable de vente. Certains s'engagent effectivement dans la compétition mais peu voient leurs attentes exaucées. Le chapitre montre que la stabilité du poste ne suffit plus toujours à contenter les attentes des jeunes salariés. Certains s'emploient même à en sortir. Il s'agit, d'une part, de comprendre pourquoi certains salariés quittent une position par ailleurs jugée protectrice et, d'autre part, de comprendre comment les jeunes vendeurs qui restent dans le magasin, sans nourrir d'attentes envers la promotion, continuent de faire leur travail, et à quel prix. Cela permet d'observer, chez les salariés d'exécution du Bazar de l'Opéra, un fait mis en lumière par les premiers sociologues du travail<sup>1</sup> : le rapport au travail des salariés ne saurait être réduit à sa seule dimension instrumentale. Ce chapitre invite donc à mesurer le rapport que les vendeurs maison et les démonstrateurs les plus stables entretiennent avec une position professionnelle relativement haute au sein du monde des employés de commerce. Il le fait en s'attardant sur les jeunes vendeurs rencontrés au cours de l'enquête, ceux qui sont récemment entrés dans le magasin et qui sont âgés de moins de trente-cinq ans. Cette définition de la catégorie « jeune » est extensive de manière à inclure des vendeurs légèrement plus âgés que la borne retenue

---

<sup>1</sup> Dont l'enquête classique d'Elton Mayo à la Western Electric Company.

par les catégories d'analyse sociologique<sup>2</sup>, partageant avec les jeunes vendeurs rencontrés sur le rayon au cours de la période d'observation une intégration dans le magasin comparable.

---

<sup>2</sup> C'est-à-dire 15-29 ans. Voir par exemple, LEFRESNE Florence, 2003, *Les jeunes et l'emploi*, Paris, La Découverte.

# **I. DE L'ATTRACTIVITÉ DU STATUT D'ENCADRANT AU BAZAR DE L'OPÉRA POUR LES EMPLOYÉS.**

Cette sous-partie traite du fait suivant : les jeunes vendeurs maison avec lesquels j'ai travaillé se disent insatisfaits de leur travail. Cette insatisfaction ne se traduit pas par le souhait d'accéder à une promotion interne et de s'affranchir d'un statut jugé subalterne. Peu envisagent la promotion comme une solution pour sortir du statut. Lorsqu'ils le font, ils s'exposent souvent à de lourdes désillusions, comme en témoignent les deux exemples exposés ci-dessous.

Afin de saisir la nature de ce désintérêt, j'expose les contours du poste de RDV et les trajectoires suivies par ces RDV, reconstituées à partir des entretiens réalisés avec des responsables (3) et des informations recueillies lors de mon observation participante. Les vendeurs maison jugent ce poste avec dureté, pour des raisons sur lesquelles je reviens.

## **1.1. LES « RESPONSABLES DE VENTE » : POSTE ET PROFILS**

Au Bazar de l'Opéra, le poste de « RDV » est situé directement au-dessus de celui de vendeur. Quels sont les contours de ce statut d'encadrant de proximité et quels regards les vendeurs maison portent-ils sur lui ?

En 2009, le Bazar de l'Opéra compte cinquante-trois « responsables de rayon » (RDR) et cent quarante-trois « responsables de vente » (RDV). Ces deux postes occupent le rôle d'encadrement de « terrain », de « management de proximité ». Sur mon rayon, la RDR, Isabelle, encadre trois RDV. Au quotidien, RDV et RDR participent à des activités proches, comme en témoigne le tableau suivant :



Tableau 7 : Pourcentage de temps occupé par chacune des tâches prévues dans les profils de poste « RDR » et « RDV ».

<b>Tâches</b>	<b>Responsable de rayon (n= 53)</b>	<b>Responsable de vente (n= 143)</b>
<b>Management</b>	10 à 25%	22 à 30%
<b>Administratif</b>	10 à 15%	6 à 12%
<b>Logistique</b>	15 à 16%	15 à 16%
<b>Animation commerciale et suivi des indicateurs</b>	15 à 26%	4 à 9%
<b>Vente</b>	8%	16 à 22%
<b>Encaissement</b>	3 à 4%	13 à 25%
<b>Projets transverses</b>	0 à 10%	-

Source : rapport d'expertise remis par un cabinet d'expert au CHSCT du Bazar de l'Opéra, 2009 (les catégories de l'activité sont celles retenues par les experts sollicités par le CHSCT).

Lecture : En 2009, les responsables de rayon consacraient, en moyenne, entre 10 à 25% de leur temps de travail à une activité de management, tâche qui occupait, en moyenne, de 22 à 30% du temps de travail des responsables de vente.

Ce tableau montre que les RDV sont des « managers » de « terrain ». Ils passent la majeure partie de leur temps sur le « terrain », à la différence des RDR qui travaillent plus souvent « derrière » (dans leur bureau ou en réunion, hors de la vue du client), où ils gèrent les marchandises ou organisent les équipes. Sur le terrain, les RDV effectuent les mêmes tâches que celles effectuées par les vendeurs dont ils ont la charge : encaissement et vente. Leur travail est d'encadrer une « équipe » de vendeurs : ils organisent leurs plannings, gèrent leurs absences, vérifient les relevés d'horaires d'arrivée et de départ des vendeurs et démonstrateurs – le « pointage ». Depuis le cœur du rayon, près d'un bureau, ils contrôlent l'activité des vendeurs tout en se tenant à leur disposition pour répondre aux sollicitations de la clientèle : une réclamation (lorsque le client veut « voir un responsable »), un « rendu » (un remboursement ou un échange d'une marchandise achetée).

Leur rémunération repose sur un fixe de 1750 euros brut auquel s'ajoutent diverses primes : une prime mensuelle allouée en cas de réalisation de l'objectif de chiffre d'affaires du rayon (92 euros pour un indice 100<sup>3</sup>, 184 euros pour un indice 105 et 275 euros pour un indice 110), une prime trimestrielle allouée en cas de réalisation des objectifs de chiffre d'affaires de l'étage (même valeurs que la précédente). Ils reçoivent également une prime lorsqu'ils remplissent leurs objectifs d'ouverture de carte Sofila.

<sup>3</sup> Pour rappel, l'indice est un indicateur synthétique permettant d'évaluer le chiffre d'affaires par rapport à un objectif établi en amont par la direction du magasin. Un indice 100 signifie que l'objectif a été rempli, un indice 110, qu'il a été rempli avec un surplus de 10%.

Ce poste, créé en 2000, participe à la « dynamisation de la force de vente ». Il répondait à deux besoins : d'une part, « moderniser<sup>4</sup> » la chaîne hiérarchique et remplacer les « chefs » par des « responsables », d'autre part, mobiliser des salariés jugés démotivés en confiant à un salarié la tâche de les « manager ».

On peut distinguer trois profils de RDV : certains sont d'anciens vendeurs promus en interne dans le grand magasin, d'autres sont d'anciens responsables de boutique, d'autres, enfin, sont diplômés d'école de commerce ou de BTS et titulaires d'une expérience d'encadrement dans le commerce.

La plupart des RDV que j'ai côtoyés sont sortis du rang. Au Bazar de l'Opéra, comme dans le grand commerce, la promotion interne demeure une voie importante de recrutement des responsables. En formant et sélectionnant des salariés motivés, la promotion interne permettrait de perpétuer un « esprit maison », comme cela peut être le cas aujourd'hui chez Décathlon<sup>5</sup>. Ces promus ressemblent aux managers d'Hermès auprès desquels Marie Buscatto a enquêté : ils sont issus du rang, dotés « d'un modeste bagage scolaire », « promus sur des compétences techniques acquises sur le tas<sup>6</sup> ». Certains sont titulaires d'une formation scolaire « commerce et vente » et considèrent leur passage sous le statut de vendeur comme un moment d'attente et de formation qui leur a permis de faire leur preuve, c'est le cas d'Emilie, vendeuse maison qui, lorsque je la rencontre en 2007, est sur le point de devenir RDV. D'autres, sans formation spécifique au commerce, sont récompensés de leur engagement dans le travail<sup>7</sup>. Frédéric, vendeur maison ayant travaillé comme serveur dans un restaurant du 12<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, est promu RDV après dix années d'ancienneté au Bazar de l'Opéra. Il devient RDV au sortir d'une formation effectuée sur le terrain, sous la tutelle d'un RDV qui lui confie des tâches de « responsable » : gestion de la marchandise (retours, mises en soldes, etc.), gestion du personnel (analyse de vente, congés, pause-déjeuner), etc. A la fin de sa formation, il est promu au rang de RDV (agent de maîtrise) sur un rayon et suit, comme ses collègues, une carrière mobile, changeant régulièrement de rayon (certains RDV changent même de magasin, leur contrat contenant une clause de mobilité géographique).

---

<sup>4</sup> LINHART Danièle, 2010, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.

<sup>5</sup> DALLA PRIA Yan, LEROUX Nathalie, 2011, « Fidéliser par la promotion : un modèle toujours attractif dans la grande distribution » in Paul Bouffartigue, Charles Gadéa, Sophie Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Paris, Armand Colin : 104.

<sup>6</sup> BUSCATTO Marie, 2002, « Des managers à la marge : stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire » in *Revue Française de Sociologie*, 43, 1 :74.

<sup>7</sup> Voir à ce sujet l'article déjà cité de Sophie Bernard sur la promotion et l'engagement au travail dans la grande distribution, BERNARD Sophie, 2012, *op.cit.*

Une autre partie du recrutement des RDV se fait chez d'anciens responsables de boutique. C'est le cas de Sabrina, 39 ans, RDV aux Grandes Arcades. Après avoir été vendeuse, puis responsable adjointe et enfin responsable d'une boutique « Benetton », elle est engagée comme RDV sur un rayon important du rez-de-chaussée du magasin.

Enfin, quelques responsables sont recrutés parmi les diplômés d'école de commerce. Ce fut particulièrement le cas au début des années 2000 lors du projet « dynamisation de la force de vente ». Le Bazar de l'Opéra pensait trouver chez les jeunes diplômés des individus capables d'assurer la transition d'un esprit de « chefs » à un esprit de « responsable manager ». C'est ainsi qu'Antoine, diplômé d'une école de commerce, a été recruté aux Grandes Arcades. Après plusieurs stages dans des entreprises sur lesquelles postulent généralement ses camarades de promotion, il décide de se tourner vers la vente en magasin. Il y apprécie le travail en équipe et les clients. Après un stage auprès du RDR des Halles de Paris, il répond à une annonce lue dans un journal gratuit pour un poste de RDV aux Grandes Arcades. Il l'obtient mais le quitte au bout de quelques mois pour devenir responsable d'une boutique de bijoux. Il revient pourtant aux Grandes Arcades, quelques mois plus tard :

*« La boutique, c'était moins intéressant ? »*

Trop calme. Voilà, peut-être qu'on aura l'occasion d'en reparler, mais ce qui est intéressant dans un grand magasin c'est la perpétuelle animation. C'est ce qui est intéressant, mais c'est aussi ce qui peut être très fatigant. En tant que manager, on ne sait jamais de quoi va être faite notre journée. On note toujours ce qu'on a à faire, mais souvent on n'a pas le temps de le faire dans l'ordre qu'on avait fixé, parce qu'il y a plein d'urgences qui viennent se greffer. Ce qui fait que voilà, on ne sait jamais... [...] Moi je ne me vois pas dans un bureau. J'ai fait, en sortant de l'école, six mois de banque. Et c'était une expérience horrible. Je bossais comme développement de patrimoine. C'est-à-dire que je bossais avec une clientèle qui avait beaucoup de sous, et il fallait que je place son argent. Et j'ai trouvé ça très... ennuyant d'être dans un bureau toute la journée »  
[Antoine, RDV aux Grandes Arcades, 30 ans, Ecole de commerce]

Sa trajectoire est relativement atypique. Lui-même reconnaît que la plupart de ses camarades, titulaires d'un diplôme d'une école de commerce, obtiennent un poste d'acheteur plutôt qu'un poste de RDV. Ses premiers mots lors de notre rencontre concerneront son parcours « bizarre ». La conversation qu'il a avec moi semble être l'occasion de se « justifier » et donner du sens à un choix que ses camarades n'ont « pas compris ».

Ces profils « internes » et « externes » au magasin se distinguent sur un point. Les RDV recrutés « à l'externe » tendent à s'identifier aux fonctions d'encadrement, lorsque

les RDV sortis du rang affichent une plus grande proximité avec leur équipe, dont ils ont longtemps partagé le quotidien. Antoine, par exemple, manifeste une relative distance à l'égard de son « équipe ». Je l'ai sollicité pour un entretien après m'être entretenu avec Eve, une de ses vendeuses. Lorsqu'il donne son accord à Eve, nous convenons d'un rendez-vous, sur son temps de pause (une pause étendue à 45 minutes, « exceptionnellement », me dit-il). La manière dont il justifie son absence auprès de son équipe dévoile le rôle qu'il se prête sur le rayon. Il signale à tous ses vendeurs qu'il s'absente quelques minutes et qu'ils peuvent le joindre sur son téléphone. Je remarque qu'il vouvoie ses vendeurs, chose que je n'ai jamais observée chez les RDV du Bazar de l'Opéra. Au sous-sol du Bazar de l'Opéra, les relations entre RDV et vendeurs reposent sur forte proximité, certains RDV saluant même leurs vendeurs d'une bise lorsqu'ils arrivent sur le rayon.

Le rapport que les RDV entretiennent avec leur poste varie selon leurs trajectoires. Pour certains RDV, il constitue une promotion professionnelle longuement attendue. Pour d'autres, il s'agit d'un simple changement de magasin. Pour les premiers il donne droit à de nouvelles responsabilités. Pour les seconds, il contraint parfois à déléguer à la chaîne de commandement du grand magasin des responsabilités qu'ils détenaient jadis comme responsable de boutique. C'est le cas d'Antoine : passionné par la gestion des marchandises, par les « coûts » commerciaux (les réussites, la mise en avant de certains produits, etc.), il est un peu déçu par son travail qu'il estime trop éloigné du pouvoir de décision :

« On n'a pas assez de marge de manœuvre. On n'a pas tous les leviers dans nos mains, c'est-à-dire qu'en grand magasin, dans une grande entreprise, on a beaucoup d'intermédiaires. On n'est pas décisionnaire, on est plus euh... on va dire, on est à la fin de la chaîne de décisions et nos méthodes sont assez imposées. C'est frustrant quand vous vous trouvez en rupture de stock pour un produit ... Parce que c'est pas vous qui avez fait les achats. Alors après on a beau en redemander, les budgets sont bloqués...Nan... ouais c'est frustrant » [Antoine]

Il compense ce manque par l'usage d'un vocabulaire de patron : il parle de « son » rayon, de « son » équipe, de « son » chiffre d'affaires. Cette appréciation du poste est largement tributaire de son parcours scolaire dans une école de commerce.

En moyenne, les RDV se plaignent souvent d'un salaire trop bas, d'une charge de travail trop lourde et de l'impossibilité d'être promu :

« C'est sûr qu'on dit plein de belles choses lors de l'embauche mais y a eu rien du tout, ni pour moi, ni pour mes collègues. De promotion on va dire...

*Rien du tout ? Juste des progressions de salaire à l'ancienneté ?*

Oui et encore... C'est des sujets qui fâchent ! Les salaires faut pas parler de ça [*il rit*] ! [*Antoine, 30 ans, RDV aux Grandes Arcades*].

La plupart des RDV reconnaissent qu'il leur sera difficile d'obtenir un poste supérieur à celui de RDV. Ce sont souvent des changements de rayon qui tiennent lieu de promotion. Une de mes RDV, âgée de 39 ans, a dû patienter plus de deux ans pour obtenir un rayon dans le magasin « Homme » du Bazar de l'Opéra où elle souhaitait travailler. Lorsqu'elle l'obtient, je la félicite chaleureusement : je me suis moi-même convaincu que la mobilité obtenue équivalait à une promotion. Elle me reprend d'ailleurs : « tu sais, y a pas de quoi jaser, je reste RDV ». Ces changements de rayon sont fréquents et prennent rarement en compte les souhaits des salariés. Même s'ils ne sont pas familiers des produits vendus, ils doivent encadrer des vendeurs qui se considèrent parfois comme des spécialistes (comme au rayon livres par exemple). Cela n'est pas sans conséquence sur les relations qu'ils entretiennent avec leurs vendeurs.

Forte mobilité, charge de travail importante, étroitesse des salaires, tels sont les principaux griefs adressés par les RDV vis-à-vis d'un statut difficile à obtenir. Ce sont ces mêmes griefs que les vendeurs formulent à l'égard du statut de RDV. Mais ils moquent aussi un poste qu'ils n'occuperaient « pour rien au monde ». On retrouve, dans le commerce de détail, une attitude à l'égard de l'encadrement de proximité qui rappelle celle observée par Marie Buscatto<sup>8</sup> dans les centres d'appels.

## **1.2. REGARDS D'EMPLOYÉS SUR L'ENCADREMENT : FAIRE CARRIÈRE AU BAZAR DE L'OPÉRA, UNE PROMOTION RARE ET RAREMENT SOUHAITÉE.**

Les vendeurs et les démonstrateurs sont relativement proches des RDV qu'ils tutoient souvent. Les vendeurs maison apprécient cette proximité. Ils apprécient également une forme de réciprocité dans le travail : RDV et vendeur partagent de nombreuses tâches (encaissement, cartes Sofila., rangement pendant les soldes, etc.) mais aussi de nombreuses contraintes dont celles exercées par la clientèle et la « hiérarchie ». Les RDV et les vendeurs du rayon ont ainsi des vues communes sur le travail d'Isabelle, la RDR, trop « derrière » selon eux, pas assez confrontée aux réalités du « terrain ». Ils remarquent qu'elle « préfère passer du temps en réunion plutôt que sur le terrain ». Lors d'une fin de journée de soldes difficile, Pauline me fait part d'une remarque qu'Halima confirme : « tu vois, eux [*les RDV*] au moins ils mettent la main à la pâte, ils savent comment c'est ».

---

<sup>8</sup> BUSCATTO Marie, 2002, *op.cit.*

Cette relative proximité, Pauline, Halima, Timothée ou encore Noémie, la voient comme une forme de complicité qui allège le travail. Ils louent l'ambiance du rayon à laquelle contribueraient les RDV. Le pendant de ces proches relations avec une hiérarchie intermédiaire présente sur le terrain et engagée aux côtés de ses subordonnés, est une forte personnalisation des relations hiérarchiques favorable à une individualisation du rapport salarial.

Cette complicité observée sur le terrain, et de nombreux exemples permettent d'en prendre la mesure, ne conduit pas les vendeurs à envier le statut des RDV. Contrairement à la situation décrite par Yan Dalla Pria et Nathalie Leroux chez Décathlon, le statut de responsable au Bazar de l'Opéra n'est pas « enchanté » aux yeux des vendeurs<sup>9</sup>. La plupart des vendeurs maison rencontrés considèrent que les contraintes du poste sont supérieures à ses rétributions<sup>10</sup>. Les RDV sont connus pour les « heures » qu'ils font, commençant leur journée à l'ouverture du magasin et la terminant à sa fermeture. Ils passent leur journée « à courir », pendus au téléphone, pour résoudre les problèmes des vendeurs, des démonstrateurs et des clients, etc. Autant de critiques qu'Antoine reprend lui-même à son compte :

« Très fatigant, il fait chaud, on est debout tout le temps, on est sollicité huit fois à la minute par des clients, des démonstrateurs, des vendeurs. Ça va de 'j'ai renversé mon coca par terre' à 'je me suis fait voler huit sacs', enfin bon... 'le fax y a plus de papier'. Bref. Des fois on est sollicité pour rien » [Antoine, 30 ans, RDV aux Grandes Arcades, Ecole de commerce].

Si le poste de RDV est peu envié des vendeurs, comme Patrick, c'est qu'il apparaît comme « entre deux chaises »:

« RDV c'est pas une évolution. T'es super vendeur, c'est pas une évolution. Euh... C'est un statut euh, entre euh... assis entre deux chaises » [Patrick, 50 ans, vendeur maison aux Grandes Arcades].

Du haut de ses vingt ans d'ancienneté, il reconnaît n'avoir jamais joué le jeu de la promotion, trop peu intéressé par le type de travail réservé aux responsables. Les vendeurs furent nombreux à me rappeler cette faible envie d'obtenir un poste de RDV.

---

<sup>9</sup> DALLA PRIA, LEROUX, 2011, *op.cit.*, p 113.

<sup>10</sup> Cet aspect du travail de l'encadrement dans le commerce de détail est connu depuis le témoignage d'un salarié de Carrefour. Voir à ce sujet PHILONENKO Grégoire, GUIENNE Véronique, 1997, *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer. On retrouve ces mêmes exigences d'investissement personnel au Bazar de l'Opéra. La responsable du service caisse où j'ai travaillé disait ainsi à une cliente qui notait l'étendu des horaires d'ouverture : « Ah oui ça va être dur, le mois de décembre c'est toujours pareil. Vous savez madame [elle réagit au hochement de tête de la cliente qui lui fait face] c'est pas le boulot qu'est dur, c'est les heures qu'on fait. Moi je suis là à 9 heures et le soir je quitte pas avant 22 heures. Vous vous rendez compte pour les jeunes, leur mari, elle le voit pas. Bon, moi, vous savez j'ai plus de cinquante ans alors c'est pas grave mais les jeunettes... ».

« Tu ne veux pas faire RDV ?

Non, non... franchement t'es pas payé beaucoup plus, à peine 200 euros, tu passes ton temps dans le magasin, et dès que t'as un souci chez toi on te reproche de faire passer ta vie avant le boulot... enfin voilà ça ne m'intéresse pas. Même RDR t'as pas de vie à l'extérieur... ». [Noémie, 27 ans, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra, BEP comptabilité]

« Responsable de vente... les mecs là ils sont tous recrutés dans des écoles, jeunes et tout. Ils arrivent tout content là et au bout de quelques mois ils comprennent... Y a pas de management ici hein, « responsable de vente » c'est responsable des caisses plutôt : ils passent leur temps à faire des rendus, à régler des problèmes à droite à gauche » [Geoffroy, 36 ans, vendeur maison au Bazar de l'Opéra, BEP vente]

« Leurs contraintes pour avoir leur paie, non merci » [Claudine, 47 ans, vendeuse aux Grandes Arcades].

« Les RDV sont sous pression, moi je le vois... ils ne vivent que pour leur travail, il n'y a aucun plaisir à être RDV pour moi, au niveau du magasin. Pour moi y a rien d'intéressant, à part l'expérience pour postuler dans une entreprise qui est gratifiante » [Rosa, 34 ans, vendeur au Bazar de l'Opéra].

Au nom de leur salaire<sup>11</sup>, du contenu de leurs tâches, de la « colonisation<sup>12</sup> » de leur temps personnel par la vie professionnelle, les vendeurs plaignent leurs responsables de vente. Les RDV seraient sous la pression conjuguée des salariés et de la direction, « mangés jusqu'à la crinière » pour reprendre une formule de Claudine. Ils doivent répondre des chiffres de vente, mobiliser leurs équipes pour vendre des cartes « Sofila ». Ils doivent aussi faire passer le message de la direction, mettre en place des dispositifs en gérant parfois leurs contradictions. Cette confrontation des RDV à un idéal difficilement réalisable, décrit avec précision par Marie-Anne Dujarier<sup>13</sup>, est parfaitement observable dans les propos de Margot :

« T'as déjà eu l'occasion de passer RDV ?

J'aurais pu...J'aurais pu à un moment donné. Mais quand j'ai vu le truc euh... C'est exactement ce que je voudrais pas faire. Mais tu sais, peut être que si j'avais eu la mentalité grand magasin, si j'étais rentrée là tôt, sûrement que j'aurais voulu. Mais là, je suis rentrée j'avais 45 ans, pendant cinq ans je pensais que j'allais partir le mois d'après. Et puis après quand les choses se sont mises en route, j'étais pas du tout... Là si on me disait 'vous passez petit chef', je dirais 'non merci'. Et puis bon, en plus j'avais des

<sup>11</sup> Loup Wolff montre que l'écart de salaire entre l'encadrement et les encadrés est de plus en plus faible. WOLFF Loup, 2005, *Transformations de l'intermédiation hiérarchique*, Rapport de recherche, Centre d'études de l'emploi : 31

<sup>12</sup> LINHART Danièle, MOUTET Aimée, 2005, *Le travail nous est compté*, Paris, La Découverte.

<sup>13</sup> DUJARIER Marie-Anne, 2006, *op.cit.*

responsabilités ailleurs... En dehors de mon boulot, je faisais partie de l'association donc... Le RDV c'est la place la plus bâtarde de toutes les Grandes Arcades. Déjà chez nous ils gagnent moins que les vendeurs<sup>14</sup>. Moi j'ai deux RDV qui ont un salaire sous moi. Ils sont emmerdés par les vendeurs sans arrêt et ils sont emmerdés par la direction sans arrêt. Donc c'est le poste le plus bâtarde qu'il faut jamais prendre aux Grandes Arcades. Et en plus ils ont un statut d'agent de maîtrise qui ne peut pas être évolutif. C'est-à-dire que ils peuvent rester trente ans à faire le même boulot, ils resteront toujours agent de maîtrise, ils ne seront jamais cadre. Alors bon... ceux qui sont RDV chez nous, ou c'est des gens qui viennent de l'extérieur et qui sont tout content d'avoir un truc, ou c'est des anciens vendeurs et tout qui... Moi j'en connais un qui était manut[entionnaire] à l'entrepôt de Clichy, qui est passé vendeur et maintenant RDV. Pour lui, tu vois c'est le summum de... On en a parlé, il m'a dit 'jamais j'aurais pensé faire une telle carrière'. Et ces gens-là, c'est des gens corvéables à merci qui font tellement... Les RDV c'est ingrat comme statut. Ils se tapent de la paperasse de chez les transporteurs, se faire engueuler... Ils ont un métier de chien hein.

*Et ça pose un problème qu'ils soient moins bien payés que leurs vendeurs ?*

Alors je pense que ça ne doit pas se passer dans beaucoup de rayon, on est peut-être les seuls. Mais nous franchement, on a d'excellentes relations avec nos RDV, c'est des gens avec qui on s'entend bien, qu'on plaint plus ou moins, qui font tout pour t'arranger parce qu'ils ont tellement peur. Il faut qu'ils ménagent la chèvre et le chou. Il faut qu'ils t'amènent le truc avec rien parce qu'ils n'ont pas les moyens. Donc souvent tu fais des trucs par sympathie pour eux » [Margot, vendeuse aux Grandes Arcades, 57 ans, syndiquée].

Un statut de « petit chef », « ingrat », « bâtarde », les qualificatifs utilisés par Margot, qui conserve de la « sympathie » pour ses responsables, sont explicites. On peut y voir une forme de mépris à l'égard d'un travail qui ne satisfait aucune des deux parties qu'il met en relation : les attentes de la « chèvre » et du « chou » à l'égard des RDV, pour reprendre les propos de Margot, sont élevées. Celles des vendeurs les conduisent à douter de la légitimité des RDV. Dans les représentations des vendeurs, ces derniers demeurent, des « premiers vendeurs » avant d'être des « managers ». Ils sont attendus dans un rôle d'« expert », celui qui « détient l'information en matière d'innovations et les savoirs très spécialisés<sup>15</sup> ». Il doit être l'exemple qui invite son équipe à proposer un service de qualité aux clients. Les vendeurs maison attendent un comportement exemplaire devant les activités matérielles (encaissement, participation au rangement en

---

<sup>14</sup> Margot reçoit un salaire bien supérieur à celui des vendeurs classiques. Les vendeurs des Grandes Arcades qui travaillaient à l'ameublement et au « brun », le rayon de l'électroménager étaient payés par un fixe, faible, et par des primes par produits vendus. Ce système, proche de la gabelle, a été réformé dans les années 2000 : la direction a proposé à ces vendeurs de recevoir chaque mois un salaire équivalent à la moyenne de leur salaire dans l'année précédente.

<sup>15</sup> WOLFF Loup, 2005, *Transformations de l'intermédiation hiérarchique*, Rapport de recherche, Centre d'études de l'emploi : 11.



cas de « coup de feu »), mais aussi relationnelles, dont celles touchant à la connaissance de la marchandise. Dans les rayons où les vendeurs se considèrent comme de véritables spécialistes (comme les livres), leur légitimité est véritablement questionnée. Les vendeurs peinent à prendre au « sérieux », pour reprendre un terme de Laurent, des RDV mutés dans des rayons sans que leur goût et leurs compétences devant le produit ne soient pris en compte.

« Notre RDV, elle lit trois pages d'un bouquin et elle lit le magazine littéraire et elle prétend avoir lu un bouquin. Moi j'ai des bouquins qui ne m'intéressent pas et je ne les lis pas et je ne prétends pas les avoir lus... Je ne lis que ce qui m'intéresse. Voilà, je dis ce que je pense d'un ouvrage par rapport à la connaissance que j'en ai. Après on a deux nouvelles responsables qui sont des branques. La nouvelle RDR elle n'est pas faite pour ça, elle vient des fringues » [*Laurent, 32 ans, vendeur maison au rayon livres, Master LLCE espagnol*].

D'autres vendeurs titulaires de formation avancée dans le commerce s'estiment plus qualifiés pour faire le travail du RDV que certains RDV sans formation commerciale et sortis du rang. Comme le relevait Marie Buscatto, lorsque les managers ont peu de levier pour intervenir sur le travail de leurs subalternes, leur autorité est contestée. Pire, lorsqu'ils ne se montrent pas à la hauteur du produit vendu aux yeux des vendeurs, ces derniers leur nient toute utilité.

Les démonstrateurs ont encore plus tendance à dénigrer le statut de RDV. Dans leurs efforts pour s'assurer une autonomie valorisante, d'autant plus lorsqu'ils bénéficient du statut de « responsable de stand », certains se considèrent comme égaux des RDV. Mourad décrie ce statut qu'il juge peu intéressant du haut de son statut de responsable « adjoint » d'un stand :

« Quand tu vois les personnes qui sont actuellement RDV ou RDR, tu te dis qu'il y a un problème quoi. Je ne sais pas comment ils font leur recrutement, comment les gens ont évolué, je sais pas mais euh... Des gens qui parlent à peine anglais, dans un grand magasin, de parler anglais c'est quand même le minimum. Tu te dis attends ces gens-là euh... Finalement c'est presque le même job que le mien sauf qu'ils ne sont même pas en relation avec les fournisseurs. Ils sont juste là pour manager une équipe, voir si la livraison est partie, ou arrivée » [*Mourad, 27 ans, Licence Staps, démonstrateur au Bazar de l'Opéra*]

Un événement récent, en 2009, ne viendra que renforcer la faible attractivité du poste de RDV pour les vendeurs maison. Cet événement vient objectiver le sentiment d'être confronté à une fermeture de la promotion.

### 1.3. LA CONFIRMATION OBJECTIVE DE LA FERMETURE DE LA PROMOTION<sup>16</sup>

En 2009, la direction du Bazar de l'Opéra décide de « clarifier, [se] simplifier, recentrer chaque pôle d'activités sur son cœur de métier, se professionnaliser<sup>17</sup> » afin de réformer une organisation du travail trop peu « tournée vers le client ». Elle s'engage donc dans la réorganisation de son encadrement de proximité. Selon elle, il faut « repenser la force de vente en la recentrant sur son cœur de métier par une redéfinition des périmètres de responsabilités et une professionnalisation du management<sup>18</sup> ». La direction considère le chevauchement des responsabilités des statuts de RDR et RDV, comme un frein à leur efficacité :

« Quand on va sur le terrain, je [*un membre de la direction du Bazar de l'Opéra*] m'apercevais que les RDV (et les RDR) ne faisaient pas que de la vente et faisaient aussi beaucoup de logistique ; ces personnels font aussi beaucoup de changements de produits et d'informatique ; ils avaient pas mal de changements de logistique (manutention de marchandise, administration, gestion des stocks, etc.). On a voulu recentrer et professionnaliser les équipes sur le cœur de métier ; on veut mettre le client au cœur de la distribution ; quand ils sont sur plein de sujet à la fois, qui va s'occuper de la vente pure ?<sup>19</sup> »

Par ailleurs, le chevauchement des responsabilités compliquerait le travail des vendeurs : ceux-ci ne sauraient pas toujours vers quel statut se tourner pour répondre à leurs questions. Aussi, la direction du magasin décide de remplacer les RDR et les RDV par un unique statut de manager « terrain », un « manager de vente » (MV), entièrement dévoué au « management des équipes » (tâche occupant, théoriquement, 50% de son temps). Cela engage la création d'un statut de responsable de développement commercial (RDCO) chargé d'assurer l'animation commerciale et la gestion des marchandises dans le rayon. A un encadrement « terrain » à deux têtes (un agent de maîtrise RDV et un cadre RDR) succède un encadrement à une tête (un cadre de niveau

---

<sup>16</sup> Ce propos s'appuie, d'une part, sur les documents délivrés par la direction aux élus du comité d'entreprise du Bazar de l'Opéra, en vue d'une séance extraordinaire du Comité d'entreprise en mars 2009, et, d'autre part, sur un rapport d'expertise élaboré, à la demande du Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT) sur les conséquences de la réorganisation planifiée par la direction du Bazar de l'Opéra, par un cabinet d'expertise, dont les auteurs sont Valérie Bouhot, Dora Candido, Bertrand Dargelos, Gérard Peyrega. Dans les notes ci-dessus, le premier document (document remis par la direction aux élus du CE) sera signifié par « document 1 », le second (rapport d'expertise remis au CHSCT par un cabinet d'experts) par « document 2 ».

<sup>17</sup> Source : document 1.

<sup>18</sup> *Ibid.*

<sup>19</sup> Un représentant de la direction cité dans Rapport réalisé par un cabinet d'expertise pour le CHSCT du Bazar de l'Opéra, Juillet 2009, p 29.

1 MV). Le RDCO est un cadre niveau 2, plus concerné par la gestion de la marchandise que par le management des vendeurs.

Cette réorganisation diminue le taux d'encadrement du magasin : la somme des anciens RDV et RDR est supérieure à la somme des nouveaux MV et RDCO :

Tableau 8 : répartition des effectifs encadrants avant et après la réorganisation.

Effectifs encadrement avant réorganisation	Effectifs encadrement après réorganisation
143 RDV	118 MV
53 RDR	18 RDCO
Total : 196	Total : 136

Source : Document 2

On peut tirer deux constats principaux de cette réorganisation. Premier constat : la réorganisation impose une mobilité aux RDV et RDR. Les RDR sont prioritairement affectés aux postes de RDCO (18), poste qui correspond le mieux à leur ancien statut. En devenant RDCO, la direction promet un gain net aux RDR qui voient leur périmètre de responsabilités élargi. Aux 35 RDR qui ne parviennent pas à obtenir un poste de RDCO, les ressources humaines proposent les postes de MV. Sur les 118 postes de MV, 35 sont donc confiés aux anciens RDR. Cela laisse 83 postes de MV pour 143 RDV. 60 RDV sont dans une situation dont je n'ai pas pu mesurer les conséquences aujourd'hui (les informations dont je dispose, obtenues auprès d'une responsable syndicale, font état de nombreux départs de RDV). En plus des postes de MV et de RDR, la direction propose des postes dans de nouveaux services comme le service clientèle « française », le service clientèle « étrangère », le service « VIP » (pour les clients « importants »), ou dans des services existants comme les services logistiques, approvisionnement, clientèle, etc. Le document de présentation du projet indique que les RDV changeant de services sont « repositionnés » « au fil de l'eau, selon les opportunités de postes et le croisement des profils individuels et des souhaits de mobilité des collaborateurs : pas de modification de statut, pas de modification de la rémunération, entretien individuel entre les managers et les RH, aucun licenciement économique envisagé<sup>20</sup> ».

Le rapport d'expertise rapporte les propos de RDV promus en interne, entrés dans le magasin comme vendeur maison puis promus au rang de RDV, qui s'inquiètent de la distribution des postes. Je reproduis ici un extrait d'entretien avec un de ces RDV consigné dans le rapport :

<sup>20</sup> Source : Document 1.

« On a eu un pic d'angoisse avec toute la réorganisation [...]. Car sans avoir toutes les données, on a eu l'angoisse de se dire qu'est-ce qu'on va devenir ? D'autant plus que je suis une personne qui a progressé dans l'entreprise, moi j'avais jamais fait de C.V. de ma vie ni lettre de motivation. Donc, moi, j'étais dépité<sup>21</sup> ».

Les RDV qui parviennent à obtenir un poste de MV considèrent le changement comme une véritable promotion leur permettant d'accéder au statut cadre. C'est moins évident pour les anciens RDR qui obtiennent un poste de MV : ils travaillent aux côtés de ceux qu'ils encadraient jusqu'ici (les RDV) et reviennent sur le « terrain », près des vendeurs, alors que leur statut de RDR leur assurait un certain recul vis-à-vis des clients (« une vision plus large et une plus grande polyvalence » selon un de ces RDR<sup>22</sup>).

Deuxième constat : cette réorganisation gèle les mobilités ascendantes potentielles dans le magasin pour les vendeurs maison<sup>23</sup> : le saut qualitatif entre les statuts d'employé et de cadre est supérieur à celui existant entre les statuts d'employé et d'agent de maîtrise. Le rapport d'expertise réalisé à l'occasion de la réorganisation fait apparaître un « sentiment d'isolement des employés [...], une déception et une frustration<sup>24</sup> ».

La refonte de la ligne hiérarchique confirme chez les vendeurs l'étroitesse des chances de promotion. Aux yeux des candidats aux postes de RDV, la suppression de ce poste complique leur chance d'obtenir une promotion. Le passage du statut d'employé à celui de cadre leur semble hautement improbable. C'est ce qui ressort des discussions informelles que j'ai pu avoir avec les vendeurs au moment où la réforme était exposée.

Cette refonte valide en quelque sorte le constat de l'enfermement dans un statut subalterne que se formulent de nombreux vendeurs. Pour certains, le constat intervient au bout d'un processus de démobilité au travail. Je l'expose ici à travers le portrait de deux vendeurs. Leurs trajectoires me semblent caractéristiques de celles observées par d'autres vendeurs maison qui se sont investis au Bazar de l'Opéra dans l'espoir d'y obtenir une promotion. J'essaie donc de comprendre comment et pourquoi les vendeurs se démobilisent progressivement dans leur travail. Cette démobilité est parfois si forte qu'elle nourrit un ressentiment qui écorne le caractère avantageux et le prestige du statut de vendeur maison en grand magasin.

---

<sup>21</sup> Source : Document 2.

<sup>22</sup> Certains RDR pouvaient encadrer jusqu'à 60 personnes. En devenant Manager de vente, ils n'encadrent que 8 personnes.

<sup>23</sup> Mobilités déjà rares dans le magasin, comme le relevait Nicole Azoulay en 1971 (promotions « longues et difficiles » à obtenir », AZOULAY-BERDAH Nicole, 1971, *Les Galeries Lafayette : un grand magasin parisien et son environnement sociogéographique*, Mémoire de Maîtrise, Université de Paris, Institut de géographie : 50.

<sup>24</sup> Source : Document 2.

## **II. CEUX QUI PARTENT...**

Cette sous-partie s'intéresse aux vendeurs maison qui, pour diverses raisons, se sont engagés dans la compétition pour l'obtention d'un poste de RDV. Pour ce faire, elle porte son attention sur les trajectoires de deux vendeurs, Grégory et Sébastien, représentant d'une fraction des vendeurs surdiplômés, titulaires des formations techniques- dont commerciales- du supérieur. Ils partagent tous deux des attentes ascendantes vis-à-vis de leur emploi au Bazar de l'Opéra. Lorsqu'ils entrent au Bazar de l'Opéra, le statut de RDV leur apparaît, pour le premier, comme conforme à sa formation, pour le second, comme un levier de reclassement. Pour eux, le statut de vendeur maison est honorable aussi longtemps qu'il ouvre un accès à la promotion. Devant l'impossibilité de cette promotion et devant les transformations dans le travail et l'emploi, l'honorabilité du statut de vendeur maison s'abîme peu à peu. Contrairement à d'autres vendeurs, comme les diplômés de l'enseignement supérieur en sciences humaines et sociales ou en langues, comme Pauline et Laurent, ils quittent plus souvent leur emploi au Bazar de l'Opéra. Leur choix se porte sur le poste de démonstrateur qui, lorsqu'il leur donne accès à quelques responsabilités, constitue plus qu'un compromis, une sortie « par le haut ». En restituant leurs trajectoires, on découvre les ressorts d'un désengagement au travail que l'on retrouve chez d'autres vendeurs maison relativement diplômés comme Pauline, Sandrine ou Halima.

### **2.1. LE RETRAIT D'UN PRÉTENDANT « LÉGITIME » À L'ENCADREMENT**

La trajectoire de Grégory, vendeur maison de vingt-sept ans, titulaire d'un BTS commerce et vente (l'équivalent du « management des unités commerciales d'aujourd'hui ») permet de comprendre comment le rapport au travail de ces jeunes vendeurs maison se modifie au fil du temps au point de se détourner du poste poursuivi en début de carrière. L'exemple de Grégory est significatif pour deux raisons. Premièrement, il est entré dans le magasin armé d'une forte motivation et d'un rapport au travail présenté comme positif, et ce en toutes circonstances. Deuxièmement, il représente cette frange des vendeurs titulaires d'un diplôme conforme au poste de

vendeur mais surtout à celui d'encadrant en magasin. Cette qualité le conduit à nourrir des attentes jugées « légitimes » vis-à-vis d'une ascension interne dans le magasin.

Je retrace sa trajectoire en croisant deux types de matériaux. Le premier est un entretien réalisé en décembre 2008. Lors d'un déjeuner à la cantine, il revient sur sa première année dans le magasin, prenant le temps de rappeler les étapes de son parcours. L'entretien se poursuit, sans enregistreur, lors de notre trajet de retour vers le magasin. Le second matériau est l'observation participante conduite sur le rayon où travaille Grégory. Celle-ci m'a permis de recueillir ses propres impressions et de les voir évoluer pendant près de dix mois. J'ai également pu observer les regards portés par ses collègues sur sa trajectoire dans l'entreprise, en particulier ceux de Sébastien, dont Grégory est proche. Ce dernier vient souvent dans la journée sur le stand Hurlevent pour discuter du travail et d'autres sujets : de jeux vidéo ou de football – il supporte l'équipe de football de Marseille, ce qui interroge les nombreux supporters du Paris-Saint-Germain, dont Sébastien.

Grégory est originaire du sud de la France. Son père est ouvrier sur un chantier naval et sa mère femme de ménage. A vingt-deux ans, après son BTS force de vente qu'il réalise dans le but de devenir « manager », il travaille quelques mois dans une agence immobilière comme « vendeur de maison ». Avec le « recul », il estime que « c'est plus un métier que tu fais quand tu as trente ans, parce qu'à vingt ans, la crédibilité, devant les clients... ». Peu à l'aise dans l'agence immobilière, il la quitte et travaille deux mois chez Zara. Dans ce magasin, il considère qu'il n'y a « pas assez de vente » et qu'il y a « trop de manutention ». Il démissionne et obtient un poste de vendeur dans un magasin de « sportwear » « où là, c'était le client, le client, et encore le client », une approche de la vente qu'il dit apprécier. Il y reste six mois, en CDI, et démissionne pour postuler au Bazar de l'Opéra de Toulon, où me dit-il, il a « toujours voulu travailler ». Il entre dans le magasin pour un CDD de deux semaines, pendant les vacances de Noël, comme la plupart des entrants dans le magasin. Il obtient ensuite un CDI. Prétendant à l'encadrement, pour lequel il s'estime particulièrement bien préparé, son BTS faisant foi, il se voit indiqué par la direction du magasin que son diplôme est un « atout », même si « niveau salaire, ça ne change rien du tout ». Au bout d'un an, il se voit confier la responsabilité, informelle (elle ne change rien à son statut), du stand Léton, un stand relativement important dans le rayon « jeune » du magasin. Tout en conservant le statut de vendeur maison, il est convié à certaines réunions avec les acheteurs du Bazar de l'Opéra et dispose d'une relative autonomie pour le réassortiment de la marchandise. Après deux ans dans le magasin, il demande sa mutation à Paris. Satisfait de son travail de responsable informel, qui marque une avancée vers le statut de RDV, il quitte tout de

même Toulon, fin 2007. Ses motivations sont diverses. Il souhaite depuis toujours « monter à Paris », là où « il y a le plus d'opportunité, niveau boulot ». Il souhaite aussi profiter du statut de vendeur du Bazar de l'Opéra parisien, magasin « historique », dont il connaît les avantages : « Toulon c'est pas terrible, on est moins bien payé qu'à Paris [...]. Y a pas toutes les primes qu'on a ici [à Paris] ». Enfin, il m'explique que sa mutation à Paris lui permet de manifester sa bonne volonté auprès des ressources humaines du Bazar de l'Opéra : l'obtention d'un poste de RDV dépend souvent de l'acceptation d'une mobilité géographique. Car son objectif est précisément l'obtention d'une promotion au poste de RDV :

*« Tu es venu ici avec l'idée de passer RDV ? »*

Alors mon but... mon but c'est que si j'ai fait un BTS, c'est pas pour rester vendeur, sinon je serais resté au BEP. Non, mais après je me suis pas retrouvé vendeur par hasard hein... C'est moi qui ai choisi de faire ce boulot, mais dans le but de trouver un poste de responsable de boutique ou de manager au Bazar de l'Opéra...

*« Parce que qu'est-ce que tu aurais pu faire en sortant de ton BTS ? »*

Des tas d'autres postes... vendeur voiture dans une concession, on m'avait proposé ça. On m'avait proposé de travailler au Crédit Agricole comme conseiller commercial, un tas de postes de commercial. Disons qu'au niveau du salaire c'était beaucoup mieux rémunéré, mais c'est vrai que moi, j'étais plus attiré par le domaine du textile... et c'est vrai que le Bazar de l'Opéra, ça me faisait rêver... » [Grégory, 29 ans, BTS commerce].

Il le signale d'ailleurs dès son arrivée à Isabelle, la RDR : « je leur ai bien dit que c'était pour évoluer pour essayer de passer manager ». Il le signale aussi par son comportement. Il répond à de nombreuses attentes de la direction. Il prend soin de son apparence. Lorsqu'il arrive sur le rayon, je remarque d'abord son torse rasé de près et son filet de barbe courant le long de sa mâchoire. Ses chemises sont toujours repassées, son gilet sans peluches. En un mot, il « présente » très bien et les vendeuses du rayon ne manquent pas de me dire lors de ses premiers jours qu'il « est plutôt pas mal ». Aux clients, il offre un sourire nourri, sans faille.

En arrivant à Paris, il conserve le même salaire, c'est-à-dire un salaire qu'il juge insuffisant pour vivre correctement en région parisienne (il habite à Vitry-sur-Seine) : « c'est simple, je suis payé à peine plus qu'un nouveau ». Assez rapidement, il se plaint de son travail sur le rayon. Il regrette ses responsabilités passées et déplore le fait de ne pas avoir d'objectifs précis, de ne pas pouvoir faire ses preuves :

*« Quand j'étais sur Léton [à Toulon], j'avais mon chiffre à faire, je savais quand j'étais bon, quand j'étais pas bon. Alors c'est vrai que là... j'ai pas d'objectif quantitatif en fait... »*

*C'est sûr que par rapport à ce que tu faisais à Toulon c'est un sacré changement...*

Ah mais c'est clair qu'au début euh... Au début j'ai eu les boules, j'avais l'impression que je servais à rien... »

Les RDV lui délèguent tout de même quelques responsabilités : l'organisation des pauses déjeuners, quelques retours de marchandises (les remboursements des clients) :

« Ils m'ont donné des petites choses pour essayer de me faire évoluer, ils m'ont donné deux trois petites responsabilités pour me tester ».

Ces responsabilités l'invitent à penser qu'il est sur la bonne voie et qu'il peut légitimement attendre une promotion :

« RDV ça me plairait vraiment parce que tu manages une équipe, enfin, c'est intéressant quoi...

*Mais là, c'est pas ce que tu fais en ce moment...*

Ouais mais je suis patient, je sais ce que je vaux. Et ça va venir hein... Et là ils m'ont donné l'événementiel [*il s'occupe du merchandising des articles présents de manière temporaire sur le rayon*] c'est déjà ça, j'évolue un peu... » [*Journal de terrain, 21 mars 2008*].

Mais sa patience s'érode à partir de juin 2008, lorsqu'il mesure que ses attentes ne peuvent être remplies :

« Y a pas de... de promesses d'évolution. Enfin quand je leur demande, y a pas de promesses quoi. Si, à long terme, ils me disent toujours 'oui si tu continues comme ça...'. Mais bon, faut savoir quand... ».

S'il est prêt à attendre sa promotion « six mois ou un an », il n'est pas prêt à stationner durablement sous le statut de vendeur maison. S'il n'obtient pas un poste de RDV, il compte quitter le magasin. Alors qu'il le considérait comme un lieu d'excellence, son attitude à l'égard du Bazar de l'Opéra devient progressivement utilitariste : il voit son passage dans le magasin et sa possible promotion comme une monnaie d'échange « très recherchée » dans le commerce de détail où il espère obtenir un poste de responsable de boutique. Il estime que ces boutiques pourraient lui garantir une activité plus satisfaisante :

« Tu peux mieux gérer ton chiffre, tu as moins de monde à gérer, au niveau de tes stocks, de tes commandes, dans une boutique c'est plus facile à gérer alors que là... y a trop de problèmes informatiques, de commandes... trop de hiérarchie au-dessus qui t'empêche de faire ce que tu veux... ».

Le Bazar de l'Opéra lui assure une stabilité d'emploi qu'il se dit prêt à sacrifier si une opportunité se présente. Mais c'est justement le manque d'opportunité dans un contexte difficile qui le conduit à rester. Ce contexte est difficile en raison de la crise économique qui contracte l'activité. Il me dit ainsi, alors que de nombreuses marques



quittent le magasin, « ce n'est vraiment pas le moment de partir là... il va y avoir tous les démos sur le marché [*du travail*] là » [*Journal de terrain, le 14 décembre 2008*].

C'est donc sous la contrainte qu'il reste au Bazar de l'Opéra, au prix d'une démotivation qui ne cesse de croître. Ses collègues la constatent assez tôt. Sébastien me raconte ainsi une des « difficiles » journées passées par Grégory. Cette journée marquait la fin du « challenge » carte : les responsables qui n'avaient pas atteint leur objectif de vente de carte de fidélité dans le mois mobilisaient leurs équipes à cet effet. Sébastien m'explique que la responsable de Grégory lui a demandé de se « planter à la caisse et de faire des cartes » :

« Il est venu ici pour apprendre des trucs, pour évoluer par rapport à Toulon et on lui dit 'bon aujourd'hui tu te mets à la caisse et tu fais des cartes, toute la journée' tu m'étonnes qu'il a les boules... » [*Sébastien, journal de terrain, 1 avril 2008*].

Sébastien dressait déjà ce constat un mois plus tôt, alors que Grégory était arrivé depuis seulement quatre mois :

« [*Grégory*] il va encore se battre un an ou deux et après quand il aura rien vu venir comme moi, comme Kevin, comme Grégoire, comme Timothée [*vendeurs ayant observés une trajectoire similaire*], blasé! On lui dira qu'y a pas le 'budget' pour le faire évoluer.... Le refrain quoi... » [*Sébastien, journal de terrain, le 13 mars 2008*].

Mais le contexte le conduit à rester dans le magasin, au prix d'une frustration dont je mesurerai l'étendue à l'occasion d'un retour sur le terrain, en juillet 2009. Après l'avoir salué et demandé de ses nouvelles (il vient de changer de rayon), il s'engage aussitôt dans une simulation d'entretien où il joue à la fois l'enquêteur et l'enquêté. Son objectif est apparemment de revenir sur les propos qu'il m'a tenus lorsque l'on s'est rencontré en 2008 :

[*Grégory, prenant un ton enthousiaste et prenant la posture de l'intervieweur*] : « Alors vous avez répondu il y a un moment à des questions ? Est-ce que vous maintenez ce que vous avez dit sur le Bazar ?

[*Le même, reprenant un ton normal*] Alors non, je suis totalement dégoûté. Depuis qu'on est monté au 4<sup>ème</sup> [*l'étage sur lequel je travaillais avec lui a été reconfiguré. Certains vendeurs ont été réaffectés sur d'autres étages, cf. infra*], je suis démotivé, j'ai envie de partir, et c'est ce que je vais faire d'ailleurs » [*journal de terrain, juillet 2009*].

Il relève ensuite tous ses motifs de mécontentement. Le changement d'étage est venu attiser son désintérêt envers le magasin : peu de client, des collègues démotivés, une pression accrue de la hiérarchie pour « faire des cartes ». Il n'a pas reçu d'augmentation et, malgré « tous les efforts », on lui a retiré une partie de ses responsabilités (dont la valorisation des événements commerciaux qu'il réalisait auparavant). Il se plaint de son

salaire : après quatre années d'ancienneté, 1300 euros avec les primes de fermeture à 20 heures et nocturne, 1120 euros sans. En 2009, il me dit clairement ne plus « croire du tout » à sa promotion. S'il reste au Bazar de l'Opéra, c'est au nom du contexte d'emploi défavorable. Pourtant, il attend le « poste de ses rêves » : un emploi de « commercial » où il recevrait un « vrai treizième mois<sup>25</sup> », des tickets restaurants, un salaire net plus important, des primes, un emploi pour lequel il serait plus autonome et plus mobile, où il disposerait d'une « voiture de fonction », d'un « ordinateur de fonction », où il ne travaillerait ni le dimanche, ni le samedi.

Lorsque je travaillais à ses côtés, il utilisait souvent une rhétorique « professionnelle », utilisant le vocabulaire de la vente (indice, réassort, performance, etc.) et du management dont il est devenu familier au cours de son BTS. Lors de cette visite, quelques mois après avoir quitté le terrain, je l'entends faire publiquement état de son désintérêt pour le travail. Il me raconte ses « allées et venues » sur les rayons, ses libertés prises par rapport à ses tâches. Comme pour mieux me montrer son attitude de retrait, il me dit « tu vois je m'assois même maintenant ». Je peine à le reconnaître, lui qui cherchait souvent à adopter un comportement conforme à ses ambitions, se faisant parfois le relais des RDV auprès des équipes (tentant d'imposer l'horaire des pauses déjeuner par exemple). Cet exemple montre, comme Béatrice Delay le rappelle, que « les comportements de retrait [...], souvent interprétés par les responsables comme une 'posture générationnelle spontanée', ne semblent pas relever d'une relégation *a priori* du travail à la périphérie de l'existence. Ils renvoient plutôt à une attitude pragmatique adoptée en réaction au déficit de rétribution ou à la faiblesse des perspectives d'évolution observées empiriquement<sup>26</sup> ».

Mais, alors qu'une telle situation lui semblait intolérable quelques mois plus tôt, alors qu'il me disait préférer quitter le magasin plutôt que de rester comme un « fonctionnaire », il l'accepte aujourd'hui, au nom de la qualité de son emploi. Il quitte finalement le magasin en juin 2011. Il répond à une proposition d'un collègue : un poste de démonstrateur dans un prestigieux grand magasin parisien. Il quitte le statut de vendeur maison sans quitter le monde des grands magasins. Il intègre une marque relativement importante dont il connaît la stabilité. Après sa période d'essai, il obtient un CDI comme responsable de stand. Je ne l'ai pas rencontré depuis et ne saurais

---

<sup>25</sup>. Sa formule relève une particularité du grand magasin. Les vendeurs maisons parlent souvent de « treizième mois » pour qualifier le mois de décembre, mois où ils réalisent des fermetures tardives et reçoivent plus de primes. Pour Grégory, ce mois n'a rien d'un treizième mois, il n'est que le douzième, plus travaillé et donc plus payé.

<sup>26</sup> DELAY Béatrice, 2008, « Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges », *Document de travail*, 104, CEE : 16.

déduire *a priori* son contentement ou son mécontentement. Mais son départ en lui-même est significatif.

Il me semble que le chemin qui mène Grégory vers la démotivation et au désengagement vis-à-vis du statut de vendeur maison est caractéristique d'autres parcours d'employés du Bazar de l'Opéra. Mais son parcours est peut-être plus exemplaire au regard de ses ambitions liminaires et de l'adéquation entre sa formation et le poste recherché. A son arrivée à Paris, Grégory m'en faisait régulièrement part, à l'aide d'un vocabulaire emprunté aux ressources humaines : confiance en soi, ambition, capacité, etc. Lorsque je le rencontrais, il s'adressait à moi comme à un recruteur. Pour lui, il ne faisait aucun doute qu'il parviendrait à obtenir un poste de RDV, et qu'il serait évidemment récompensé de ses qualités. Aussi, les premiers mois, il me parlait de patience. Dans le même temps, il stigmatisait le manque d'ambition de ceux dans lesquels il ne se reconnaît pas, ceux qu'il considérait comme des « employés de grands magasins de base » : des employés qui ont fait leur carrière dans le magasin, au même poste, sans évolution.

Aussi, sa démotivation et son désengagement du travail, effritant une ambition et une volonté qu'il me présentait comme inébranlable, soulignent la dégradation du rapport au travail de vendeurs qui, pour donner un sens à leur position professionnelle, convoquent de plus en plus les contours de leur statut d'emploi : la stabilité de la grosse entreprise, les petites garanties, rares dans le monde du commerce de détail (prime de fermeture tardive - et primes en général). Ils sont moins en mesure de compter sur une qualité de travail valorisante, plus souvent confrontés à un travail difficile (travail de caisse et de manutention en augmentation, réduction des effectifs, pression pour les cartes de fidélité), moins séduits par l'inscription dans un magasin prestigieux. Et le prestige lié au grand magasin ainsi que les avantages propres au Bazar de l'Opéra semblent de moins en moins en mesure de jouer le rôle d'amortisseur et d'outil de revalorisation de soi pour les jeunes vendeurs auprès desquels j'ai enquêté, au point de pousser certains, dont Grégory, à « franchir le pas », c'est-à-dire devenir démonstrateur et espérer une nouvelle carrière. Cette expression entendue chez de nombreux vendeurs maison montre à quel point il leur est difficile de quitter les garanties du grand magasin au profit d'un employeur plus petit, plus fragile mais d'un contenu de travail apparemment plus avantageux. La trajectoire de Sébastien, qui le conduit, comme Grégory, du poste de vendeur maison à celui de démonstrateur-responsable donne une idée précise des qualités de ces salariés qui « franchissent le pas » et changent de poste dans le grand magasin.

## 2.2. SÉBASTIEN, LE SALUT PAR LA DÉMONSTRATION.

J'ai déjà rappelé la trajectoire professionnelle de Sébastien. J'ai surtout insisté sur la fréquence de ses changements d'employeurs<sup>27</sup>. Mais Sébastien, dont le père est électricien à la mairie du Mans et la mère aide-soignante, a aussi commencé sa carrière comme vendeur maison au Bazar de l'Opéra avant de devenir démonstrateur. Il obtient son emploi à l'occasion d'une période d'activité exceptionnelle. Mais contrairement à la plupart des nouveaux entrants dans le magasin, il est engagé en CDI :

« En fait, en 2001, y avait pas mal de taf partout. Et pour avoir de l'argent j'ai postulé au Bazar de l'Opéra ! Il y avait un bureau où tout le monde se faisait recruter là-bas, c'était vraiment impressionnant. Un bureau à côté de la cantine, et il y avait un endroit dédié à ça. Il y avait trois personnes derrière un comptoir et une queue où les gens attendaient avec leur CV et se faisaient embaucher. C'était vraiment un truc de dingue. Ils se faisaient embaucher en tant que vendeur, renfort tout ça... Je sais plus comment c'est venu, j'ai peut être vu une annonce ou un truc comme ça. Je suis allé là-bas, et trois jours après ma candidature, j'ai été retenu pour un CDI en tant que vendeur et tout. Et ma copine avait postulé aussi, elle était dans la même situation que moi et bien elle a été prise pour quatre semaines en renfort pour bosser pour les [*une opération commerciale*]. Elle était un peu dégoûtée parce que c'est elle qui dégote le plan et moi je trouve un CDI, et elle, elle fait le renfort pendant un mois » [*Sébastien, 29 ans, démonstrateur*]

Au bout d'un mois, son amie diplômée de la même école et de la même spécialité, n'est pas renouvelée et quitte le magasin. Elle obtient un emploi de costumière dans un parc d'attraction<sup>28</sup>. Sébastien demeure au Bazar de l'Opéra où il travaille comme manutentionnaire. Plus précisément, il travaille en début de matinée comme manutentionnaire pour installer les marchandises sur les rayons, puis, en fin de matinée, il rejoint le rayon où il subvient au besoin ponctuel de personnel. Cette seconde « fonction » l'intéresse vivement.

« Moi si tu veux, au bout d'un moment ça commençait à me gonfler la manut' surtout que le job de vendeur ça me plaisait. En plus, j'avais rencontré des vendeurs vraiment cool et tout tu vois. Des démonstrateurs, dont un chez Aigle Azur. Et avec lui, peu à peu, j'ai commencé à apprendre des trucs sur la vente et tout, parce que je connaissais pas du tout ce monde-là. Bon, j'ai toujours été assez sociable, parler aux gens, tout ça. Mais bon, le métier en lui-même, je connaissais pas du tout. Et donc c'est grâce aux démonstrateurs que j'ai pu commencer à m'intéresser aux trucs quoi, et à découvrir des choses. Et comme je t'ai dit, le coup de faire de la manut', ça commençait vraiment à me gonfler. Donc au bout d'un an, un an et demi, j'ai vu avec une responsable et je suis passé à plein temps classique, je

<sup>27</sup> Voir à ce sujet le chapitre 4.

<sup>28</sup> Elle est aujourd'hui responsable d'un des services « costumes » de ce parc.

faisais 11h30-19h30 sur cinq jours quoi. Bon ça se passait bien et tout j'étais plutôt content. Pour une première expérience de taf, ça me plaisait et tout quoi »

Il apprend le métier de vendeur auprès des démonstrateurs. Certains deviennent des amis, dont le démonstrateur « Aigle Azur ». A leurs côtés, il apprend les étapes d'une vente, les clés de la gestion de la marchandise, etc. Il se plait dans un travail qu'il découvre avec des « pros ». Après deux ans au magasin Homme du Bazar de l'Opéra, il est muté au sous-sol où il travaille avec Mathias, le démonstrateur qui le précède chez Hurlevent. « Hyper motivé » et désireux d'obtenir une promotion comme responsable, les RDV lui confient quelques responsabilités, les mêmes que celles réservées à Grégory : organisation des heures de déjeuners, rendus<sup>29</sup>, merchandising, gestion d'une marque (d'autres deviennent les référents « cartes » du rayon<sup>30</sup> ou disposent des codes d'accès au logiciel de gestion de la marchandise).

Comme Grégory ou d'autres vendeurs maison qui en bénéficient, Sébastien voit ces petites responsabilités comme la reconnaissance de son travail et de sa motivation. Pourtant, il s'interroge rapidement sur la probabilité d'obtenir une promotion.

« En fait, au fur et à mesure ils m'ont laissé faire de plus en plus de choses, sans que je récupère rien. Du coup, ça commençait à me monter. Je faisais les retours, la démarque inconnue<sup>31</sup> et le réassort tu vois. Ça ressemble à un boulot de RDV ça non ? Et je suis allé voir Dominique [*sa RDR*] pour lui dire que ça allait bien maintenant, et que j'aimerais bien voir venir quelque chose. Alors elle me dit 'oui on connaît ta valeur, on sait que tu bosses mais là on n'a vraiment pas le budget donc patiente encore un peu'. Ça m'a tellement énervé que je me suis mis en mode con, je renvoyais chier Marc [*son RDV*], et à la finale je me suis barré, marre d'être pris pour un con »

Au bout de plusieurs mois d'attente, il démissionne avec l'assurance d'un poste dans une boutique vendant des articles en cuir. Son départ est motivé par l'espoir d'obtenir rapidement le statut de « responsable adjoint de boutique », puis de « responsable de boutique ». Son agacement devant l'absence de contrepartie en échange de sa participation à ce qu'il voit comme un travail de « manager », rappelle celui de Geoffroy lorsque ce dernier travaillait dans un grand magasin spécialisé dans la culture. Halima remarque que ces délégations de responsabilités aux vendeurs sont parfois si étendues qu'elles sèment une confusion chez le reste du personnel de démonstration :

« *Tu fais quoi sur le rayon là ?* »

---

<sup>29</sup> Responsabilité qui définit le mieux la différence entre l'encadrement et les vendeurs. Aussi, lorsqu'elle est accordée à certains vendeurs, comme Halima, elle nourrit de forte espérance. Elles ne seront pas remplies pour Halima.

<sup>30</sup> Le référent carte est désigné comme le plus habile dans la vente de carte de paiement à la clientèle. Il peut être sollicité par ses collègues pour des conseils.

<sup>31</sup> L'effort pour réduire la proportion de vol dans le magasin, tâche qui revient aux RDV et RDR.

Je fais un petit peu tout. Même un peu la responsable de temps en temps [*elle rit*]. Une fois, les vendeuses de chez Baïka, elles ont pensé que j'étais la RDR [*elle rit à nouveau*]. Elles ont dit ça à Laetitia... [*la RDR*]. Elles lui ont dit « mais si ! La responsable de rayon elle s'en est occupé [*d'un « rendu » de marchandise*] ». Et Laetitia elle leur demande « Non mais quelle responsable ? ». [*Elle imite une démonstratrice Baïka*] « Celle qui a les cheveux comme ça », [*reprenant la voix de Laetitia*] « mais non y a que moi aujourd'hui » [*elle rit*] » [*Halima, 29 ans, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra, BTS merchandising*].

L'un des rouages de cette démobilisation qui va, pour Sébastien, jusqu'à la démission, est donc l'impression de ne pas être reconnu dans son travail, de ne pas être valorisé pour les efforts consentis, d'éprouver une forme d'injustice.

La démission de Sébastien n'est pas une décision qu'il prend à la légère : en quittant le magasin, il fait le deuil d'ambitions qui lui semblaient à portée de main.

« Je démissionne. Mais en vérité le jour où je monte au sixième avec ma lettre de démission, c'est vrai que je suis pas bien... J'ai une vieille boule au ventre... Je suis vraiment stressé. Mais je partais chez [*la boutique*]. Mais le fait de monter les escaliers, de prendre l'ascenseur doré [*des ascenseurs connus des employés pour leur beauté d'abord – doré à l'extérieur et à l'intérieur-, et pour leurs destination ensuite –ils mènent aux ressources humaines et à la direction du magasin*] avec ma lettre de dem'... vraiment la boule [*il indique son ventre*] ».

Mais sa démission lui permet d'accéder aux responsabilités qu'il attendait depuis plusieurs mois. Chez Sébastien, l'attachement au Bazar de l'Opéra est loin d'être suffisant pour qu'il se satisfasse du statut de vendeur maison, poste envers lequel il éprouve de l'agacement. Il regrette la trop faible rémunération. Il regrette une autonomie dans le travail trop faible par rapport à celle des démonstrateurs dont il envie manifestement la position professionnelle. Quelques éléments dans sa trajectoire sociale et professionnelle permettent de comprendre ce refus de rester vendeur maison. Sa compagne, d'abord, l'invite à une trajectoire ascendante : entrée comme accessoiriste dans un parc d'attraction, elle est devenue responsable d'un service dans ce même parc. Son entrée dans le métier était également façonnée par l'idée de la promotion. Titulaire d'un niveau bac plus deux, dans la même spécialité que sa compagne, il ne se voyait pas « rester vendeur ». Enfin, son idée du métier ne tolère pas le manque d'autonomie. Pour lui, la vente est autant un travail de gestion qu'un travail de « contact ». Cela tient largement à une socialisation au métier qu'il a effectué auprès des démonstrateurs plutôt qu'auprès des vendeurs maison. Lorsqu'il revient sur ses premiers pas dans la vente et son intérêt pour le poste, il évoque bien sûr le « client », mais après avoir évoqué la gestion de la marchandise.

En travaillant dans la boutique, il rencontre cette idée du métier de vente. Il devient responsable adjoint. Pourtant, au bout de quelques mois, il rencontre aussi la contrainte du chiffre, peu prégnante lorsqu'il était vendeur maison. Rapidement, les chiffres de vente ne sont pas à la hauteur des attentes du patron et l'ambiance de la boutique se dégrade. Sébastien craint de perdre son emploi. Les mauvais chiffres ont de fait des conséquences sur son statut : il se dit « baladé » d'une boutique à une autre, au gré des aléas commerciaux. Lors de chaque changement, il est privé d'une responsabilité. Le récit de cette période fait état de la fragilité de la position des vendeurs en boutique et de leurs responsables. Il fait également état de l'isolement de ce même personnel dans un contexte de petites entreprises, faiblement syndiquées. Sentant le vent tourner, il se renseigne auprès de ses anciens collègues du Bazar de l'Opéra. Et c'est l'un d'entre eux, Mathias, qui lui signale une place de démonstrateur à prendre (la sienne). Ce dernier quitte Hurlevent pour s'installer avec sa femme qui ouvre une boutique de vêtements en Normandie. Sur les recommandations de Mathias, Sébastien obtient le poste. Il revient donc au Bazar de l'Opéra comme démonstrateur « responsable de stand », un statut plus conforme à ses attentes initiales :

« Avec le recul aujourd'hui je me dis que j'ai bien fait... Je me dis que j'ai bien fait parce que j'aurais pas pu évoluer. Quand je suis revenu un an après, quand j'ai vu que le truc avait pas bougé d'un pouce tu vois euh... »

En constatant que rien n'avait « bougé d'un pouce », il réalise que s'il était resté au Bazar de l'Opéra, lui aussi n'aurait pas bougé d'un pouce. Licencié en 2009 de chez Hurlevent, il est engagé chez Léton aux Grandes Arcades comme démonstrateur responsable du stand où il accède, au bout de quelques mois, au statut de « cadre ». En 2012, il travaille pour cette même marque aux Halles de Paris. Il reçoit un fixe de 1800 euros et des primes s'il réalise ses objectifs<sup>32</sup>.

## CONCLUSION II.

C'est donc en fuyant un statut stable et honorable, mais pas en mesure de leur offrir la promotion qu'ils attendent et qu'ils voient comme une condition pour tolérer leur emploi de vendeur, que Grégory et Sébastien parviennent à leurs fins. Ces trajectoires sont relativement rares. Les vendeurs maison sont souvent tentés par le départ, par

---

<sup>32</sup> Chez Léton il est engagé avec les « nouveaux contrats » moins avantageux que les « anciens contrats » dont il faisait état par ailleurs (voir deuxième partie de la thèse) : ses primes sont établies par objectif et non selon un pourcentage de son chiffre d'affaires. En juillet 2012, alors qu'il vient de réaliser un chiffre d'affaires de 175 000 euros chez Léton aux Halles de Paris, il regrette son « pourcentage » de chez Hurlevent : « si j'avais les 0,5% que j'avais chez Hurlevent, t'imagines la prime que j'aurais ? Ça ferait du... en gros du 700 euros de prime... ».

l'idée de devenir démonstrateur, au nom d'un agacement devant le travail quotidien similaire à celui de Grégory et Sébastien. Cette tentation est nourrie par la comparaison des niveaux de salaire homogènes et peu évolutifs des vendeurs maison avec les niveaux de salaire des démonstrateurs allant d'un niveau proche du leur à un niveau double du leur. C'est ce que constatait Geoffroy en juillet 2012, au moment d'intégrer un nouveau rayon : « certaines des démonstratrices là [*au rayon montres*], elles gagnent 2500 euros, deux fois ce que je gagne ! ». Néanmoins, en dépit de cette tentation, les vendeurs qui « franchissent le pas » sont peu nombreux. Ce sont les vendeurs les plus dotés en ressources scolaires et les plus confiants vis-à-vis de leurs qualités qui se lancent. La confiance, chez Grégory et Sébastien vient autant de leur formation scolaire que de la fréquentation de leurs conjointes, toutes deux « cadres » de proximité, qui, disent-ils, les « tirent vers le haut ».

En dépit de leur atypisme, ces trajectoires, qui ont tout de même le mérite d'exister, mettent au jour un élément important : le statut de vendeur maison, aussi stable soit-il, ne remplit pas les attentes d'un personnel surdiplômé qui aspire à plus de responsabilités. La raréfaction des tâches valorisantes et la raréfaction des chances de promotion altèrent la valeur de la condition professionnelle de vendeur en grand magasin. Les trajectoires de Sébastien et de Grégory montrent qu'être vendeur au Bazar de l'Opéra, c'est bien occuper un petit métier dans un grand magasin. Tous deux préfèrent à la stabilité du « fonctionnaire » (stabilité qu'ils recherchent par ailleurs en ne prospectant que dans des « grosses boîtes »), la grandeur du démonstrateur, un « professionnel de la vente ». L'altération des tâches, la contrainte relationnelle, les chances de promotion, tout cela rend l'occupation de ce petit métier de vendeur maison de plus en plus pénible au point de mobiliser des stratégies de fuite, conduisant, comme c'est le cas pour Sébastien, vers le haut du monde employé, proche des professions intermédiaires<sup>33</sup>. Chez Léton, Sébastien jouit d'une relative stabilité, d'un salaire qu'il juge confortable (un peu moins de 2000 euros) au sein d'une « grande marque ». Comme Grégory, il continue de travailler dans les grands magasins. Il ne se voit d'ailleurs pas autrement que comme un « vendeur grand magasin ». Il a des responsabilités devant la marchandise mais aussi devant les deux collègues à « temps partiel » qui travaillent avec lui. A terme, il compte même sur une promotion comme animateur de réseau. Grégory et Sébastien incarnent cette fraction aristocratique de vendeur qui profite des deux grandeurs d'un petit métier présentées dans la deuxième

---

<sup>33</sup> Conformément aux observations d'Alain Chenu, ces promotions par le haut, en plus d'être rares, s'offrent plus souvent aux employés qu'aux employées, CHENU Alain, 2005, *Sociologie des employés*, Paris, La Découverte : 97.



partie de la thèse : une honorabilité liée au grand magasin et à la marque qu'il représente, une grandeur liée au travail effectué.

### **III. ...ET CEUX QUI RESTENT**

Pour Grégory et Sébastien, le contenu de travail, l'honorabilité et les petits avantages liés à l'appartenance à une grande entreprise du grand commerce, ne suffisent plus à donner de l'intérêt au statut de vendeur maison. Ils recherchent un accès aux responsabilités, à une promotion par l'encadrement, par l'appartenance aux franges intermédiaires du salariat.

S'ils partagent le constat et une bonne partie des désillusions de Grégory et Sébastien, la plupart des jeunes vendeurs maison rencontrés continuent de faire leur travail et de trouver du réconfort dans des conditions d'emploi jugées favorables. Ils sont souvent titulaires de diplômes généraux de l'université ou de petits diplômes de l'enseignement général, technique ou professionnel. Sophie Bernard indique que la majorité des employés de rayon de la grande distribution adoptent progressivement une attitude de retrait lorsqu'ils constatent l'impossibilité d'obtenir une promotion<sup>34</sup>. Cette sous-partie s'intéresse à ce que devient le rapport au travail de ces jeunes « employés de rayon » dans un grand magasin, une fois leur stabilisation dans l'emploi assurée et l'absence de promotion possible constatée.

#### **3.1. « J'AI L'IMPRESSION QUE MON CERVEAU SE VIDE »**

Même s'ils sont nombreux à souhaiter quitter le magasin et leur emploi de vendeur, les vendeurs les plus diplômés restent dans le magasin plus longtemps qu'ils le désirent. La conjoncture économique et leur propre situation économique et sociale (loyer, ressources financières, prêts financiers, etc.) rendent l'abandon d'un emploi stable coûteux. Après plusieurs années comme vendeurs, ils ne se font pas d'illusion sur la rentabilité de leur diplôme (un DEUG d'anglais ou d'espagnol, une maîtrise de portugais, un BTS merchandising). En revanche, comme le montrent les travaux de Vincent Chabault et William Gasparini, leur formation universitaire, lorsqu'elle correspond au type de produit vendu (les articles de sport pour les diplômés en STAPS,

---

<sup>34</sup> BERNARD Sophie, 2012, *op.cit.*

les produits culturels pour les diplômés du supérieur en sciences humaines et sociales)<sup>35</sup>, favorise une inscription durable dans l'emploi. Sans être en mesure de faire une analyse exhaustive du rapport au travail de ces « dominés aux études longues<sup>36</sup> », faute d'un échantillon de jeunes vendeurs suffisant, j'établis ci-dessous quelques constats à partir des données recueillies sur le rayon sur une longue période.

Les diplômés de l'enseignement supérieur s'estiment « enfermés » dans un travail de plus en plus « routinier » et dans une position qui abîmerait leurs « qualités » personnelles. Cette rhétorique de l'enfermement est commune à Laurent, Pauline, Halima et Timothée. Tous les quatre regrettent de ne plus « apprendre » et d'être confrontés à une routine aliénante. Halima et Pauline me diront ainsi souffrir de ne plus rien « apprendre ». Elles craignent de perdre leurs connaissances, comme si le travail venait altérer leur capital culturel.

Halima, d'origine tunisienne, est titulaire d'un diplôme de niveau Bac plus deux dans le merchandising qu'elle a obtenu en Tunisie. Elle est entrée au Bazar de l'Opéra comme vendeuse maison grâce à l'aide d'une salariée des ressources humaines du Bazar de l'Opéra pour laquelle elle fait du baby-sitting. Cette dernière aurait « placé » son CV « en haut de la pile ». Dans sa lettre de motivation, Halima postule au poste de merchandiser. Elle indique également son intention d'accepter un poste de vendeuse si aucun poste de merchandiser n'était libre. Ses parents qui l'ont aidée financièrement pendant plusieurs années ont décidé de lui « couper les vivres ». Si elle est prête à accepter le poste de vendeuse, c'est au nom de cette contrainte financière. Elle obtient un emploi en CDD à temps complet pour la période des soldes et travaille sur mon rayon, comme vendeuse. Plusieurs CDD se succèdent avant qu'elle n'obtienne un CDI. A ses yeux, son emploi de vendeuse est un « tremplin ». Elle compte obtenir une promotion comme merchandiser, poste qui correspond le mieux à sa formation et qui lui a été présenté comme conforme à ses qualifications :

« A l'entretien ça s'est super bien passé, il y avait une dame euh... en fait qui s'occupait de... responsable pour le recrutement pour tout ce qui est décoration et tout. Elle m'a dit que mon CV était super intéressant. Parce qu'avec ma formation j'avais fait des petites formations à côté, courtes, avec mon ancien travail, avec mon école. On me demandait en fait, de faire des stages donc j'avais des petites formations à droite à gauche. Donc elle m'a

---

<sup>35</sup> GASPIRINI William, PICHOT Lilian (dir.), 2005, « Le métier de vendeur d'articles de sport et de loisir en Alsace, activités, emplois types et compétences dans le commerce du sport », *Groupe d'étude sur l'observation et la prospective des métiers du sport en Alsace*. CHABAULT Vincent, 2007, « Entre le commerce et la culture, les pratiques de travail des vendeurs de livres de la FNAC », *Sociétés Contemporaines*, 67 : 27-45.

<sup>36</sup> SCHWARTZ Olivier, 1998, *op.cit.*

dit qu'il n'y avait pas de place, qu'il fallait attendre » [*Halima, 29 ans, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra, BTS merchandising*].

C'est donc avec quelques certitudes qu'elle s'engage au Bazar de l'Opéra, volontaire dans la tâche, engagée auprès de sa RDV, pour faire état de son savoir-faire et de sa motivation. Elle compte d'ailleurs parmi les vendeuses maison les plus actives, avec Pauline. Elle travaille avec Timothée, vendeur maison qui attend, lui aussi, un poste de merchandiser. Mais ses certitudes s'abîment progressivement. Comme Timothée, elle prend conscience de la rareté des postes et découvre qu'ils sont souvent réservés à des salariés recrutés à l'extérieur du magasin et titulaires de diplôme de graphiste, voire de designer. Son travail de vendeuse, qu'elle disait effectuer avec plaisir et pour lequel elle démontrait une réelle motivation, lui « pèse » de plus en plus. En 2009, quatre ans après son entrée dans le magasin, elle fait état de sa démotivation dans des termes particulièrement éloquents :

« En fait je pense reprendre une formation, si je n'arrive pas à évoluer au Bazar... Parce que j'ai l'impression que mon cerveau se vide, il y a plein de trucs qui sortent, mais rien ne rentre... Je fais un truc euh... systématique tous les jours pareils. J'apprends plus, je stagne.

*Tu voudrais faire une formation ?*

Je me suis renseignée pour une école, Olivier De Serres [*Ecole Nationale Supérieure des Arts Appliqués et des Métiers d'Art*]. Je suis rentrée là-bas, je me suis dit 'ouah c'est trop ce que je veux faire'. Bon par contre je suis déconnectée par rapport à ce que j'ai fait avant mais...

*T'as quel âge maintenant ?*

J'ai vingt-neuf, presque trente. C'est chaud hein... Et là j'ai l'impression que j'ai perdu beaucoup hein. J'ai perdu déjà confiance en moi. Je ne sais pas si euh... Je réussirai cette école, on verra.

*Qu'est-ce que tu pourrais faire comme formation parce que tu as déjà le diplôme de merchandiser en fait ?*

En fait, à Olivier De Serres je peux faire deux ans de designer. Puisque maintenant ils cherchent des designers [*ce « ils » renvoient aux personnes recrutant les merchandisers dans les magasins*]. Mais c'est un truc qui me plaît beaucoup par contre. Ça va être dur. Je ne sais pas si je vais être acceptée par rapport à mon dossier et par rapport à mon âge. Parce qu'il y a une secrétaire qui disait, quand j'y suis allée, qu'ils ne prenaient que jusqu'à vingt-six ans. Mais elle disait qu'ils devenaient de plus en plus laxistes.

*Sinon au Bazar, t'as lâché l'affaire ou tu continues à...*

[*Elle m'interrompt*] En fait j'ai dit, je ne veux plus faire de vente. Je veux plus être sur le terrain, je sature. Parce que j'apprends plus et ça devient répétitif et je ne suis plus motivée [*Halima, 29 ans, vendeuse maison, BTS*]

Lorsque je revois Halima en juillet 2012, elle travaille toujours au Bazar de l'Opéra. Elle n'a pas pu obtenir sa formation à Olivier De Serres mais « s'est bougé » : elle a

« posé une année sabbatique » au cours de laquelle elle a tenté d'obtenir un poste de « merchandiser » en Belgique. « Ça a foiré » me dit-elle avec déception, « j'ai vu le mec et tout, j'allais commencer et signer mon contrat et puis du jour au lendemain, paf, il répond plus au téléphone ». Elle revient donc au Bazar de l'Opéra, « plus démotivée que jamais » vis-à-vis de son travail. Ses motivations pour obtenir un poste de RDV et de merchandiser se sont également éteintes. Pourtant, le magasin lui a promis une formation de deux jours auprès des merchandisers. Mais elle ne se fait pas d'illusion car « Timothée aussi l'a faite cette formation, et ça a jamais rien donné ». Elle me répète sa « perte de confiance » en elle, son impression de « végéter » et cette « routine » qu'elle cite à quatre reprises au cours de notre échange. Si elle reste, c'est au nom de la sécurité de l'emploi garantie par le magasin et par la nécessité d'honorer les mêmes engagements qu'elle citait déjà en 2009 :

« J'ai d'autres trucs derrière, d'autres obligations qui font que j'ai peur de quitter ce boulot. J'ai peur de quitter ce boulot et de perdre mon salaire, même s'il est pas gros. J'ai peur du changement.

*Et ton copain il est en CDI ?*

Oui en CDI, il est super bien payé. Il a un super boulot. Il fabrique des bijoux. Sur commande et tout. Mais on a un mode de vie euh... On partage tout, donc je ne peux pas me pointer chez nous sans boulot. Et on a un mode de vie un petit peu je crois euh... plus que nos moyens en fait. On a trop de dépenses, trop de charges...voilà. Une belle voiture, un grand appart', on veut partir en vacances souvent, sortir, s'acheter tout euh... ».

La manière dont Pauline expose sa situation, trois ans après son entrée dans le magasin, rappelle en de nombreux points celle d'Halima. En entrant au Bazar de l'Opéra, à temps complet, en CDI, Pauline met un terme à une succession de petits boulots (baby-sitting, centre d'appel, vente). Même si elle donne à son travail un crédit très limité (elle parle d'un « minimum »), elle l'estime intéressant et trouve dans l'accueil des clients, en particulier de la clientèle étrangère, des sources d'intérêts notables<sup>37</sup>. Le poste de RDV lui paraît à sa portée et elle manifeste son souhait d'obtenir une promotion aussi bien verbalement que matériellement en s'engageant dans son travail avec une intensité comparable à celle dont témoigne Halima. Son souhait d'obtenir une promotion se nourrit de motivations financières : elle est propriétaire d'un appartement à Paris, acheté grâce à une avance sur héritage de ses parents antiquaires (elle est fille unique) et elle peine à honorer ses mensualités et ses charges avec son salaire de vendeuse au Bazar de l'Opéra. Mais ses motivations sont aussi d'un autre ordre. Lorsque je la vois pour un entretien un an après l'avoir quittée sur le rayon, elle

---

<sup>37</sup> Voir chapitre 10.

commence par se plaindre de son travail. Comme Halima, elle regrette la monotonie et le fait de ne plus « rien apprendre » :

« Y a plein de jours où j'arrive, je déprime, et je déprime avant de partir et je me dis alala... Tu sais, c'est vraiment la routine, Et je sais que je vais rien apprendre, et je sais que je vais me faire chier, je sais que je vais me dire vivement vingt-heures euh... » [*Pauline, 29 ans, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra, DEUG d'anglais*].

Lors d'une autre rencontre, elle me dira « végéter ». Son arrivée au quatrième étage constitue, comme pour Halima et Grégory, le sommet de son désengagement :

« Quand j'étais au quatrième [*au moment de l'entretien, en septembre 2009, elle travaille au deuxième étage*], j'en ai pas branlé une. Je faisais un peu le réassort mais j'étais pas tous les jours-là à regarder ce qui manque, avec mon carnet, il manque telle taille, telle taille. Et Grégory, c'était pareil hein. »

Un changement d'étage en 2009 lui permet de retrouver de l'intérêt pour son travail. Elle se voit confier, avec Grégory, avant que celui-ci ne décide de quitter le magasin, la gestion d'un stand au deuxième étage du magasin. Ici, son travail retrouve du sens, elle participe à la gestion de la marchandise et se sent concernée par les produits. Mais elle voit ce rebondissement comme une satisfaction temporaire dont elle ne saurait se suffire. Elle précise que son « ré » engagement au travail ne doit pas être interprété comme un goût retrouvé pour la vente et comme le témoin d'une envie de devenir RDV (la fermeture objective de la promotion évoquée ci-dessus aidant). A ses yeux, ce changement de rayon lui permet simplement de s'arranger de sa condition avec plus de réussite que si elle vendait des produits qu'elle juge peu intéressants dans des conditions de faible autonomie.

« On [*elle-même, Grégory et Kevin, un autre vendeur maison*] a fait plein de trucs entreprenants, genre, on est toujours en avance par rapport à ce que nos responsables vont nous dire. Et du coup, ils nous laissent vachement autonomes. Moi, hier, j'ai passé la journée sans voir de responsable, sauf à huit heures moins le quart où je lui ai sauté dessus. Je lui ai dit, 'voilà j'ai fait ça ça ça, je laisse aux garçons ça ça ça' et voilà. Et donc elle me dit, 'très bien'.

*Et avec ça tu espères ? [elle m'interrompt]*

J'espère rien du tout. J'espère juste qu'il faut que je fasse un bilan de compétence et qu'après je fasse mon Fongecif. Donc voilà, j'ai donné ici...J'attends plus rien du tout ici. Et de toute façon j'en ai marre du monde de la vente. Je veux même pas être responsable, si c'est pour gagner 2000 euros pour faire 500 heures par semaine et me taper toute la pression. Les directeurs de département sur le dos... ça m'intéresse pas ».

### 3.2. SE PROJETER OU LA CERTITUDE D'UN DÉPART HEUREUX

Comme d'autres vendeurs maison, Pauline brandit le Fongecif comme un droit de sortie. C'est par exemple un Fongecif, dans la menuiserie, qui permet à Sandrine de quitter les Grandes Arcades et son travail :

« Alors, le Fongecif, il marche super bien aux Grandes Arcades ! Parce qu'il y a beaucoup de gens qui sont mécontents, alors y en a plein qui veulent en faire un. C'est le maître mot dans les grands magasins. Moi, je commence une formation menuisier ébéniste en janvier, pour pouvoir faire une spécialisation en décoration intérieure et après j'aimerais créer un petit site Internet de déco. Travailler à mon compte » [Sandrine, 32 ans, niveau DEUG d'espagnol, vendeuse maison aux Grandes Arcades].

Chez les jeunes « dominés aux études longues », l'idée du départ structure le rapport au travail. Lors de mes retours sur le terrain, ces vendeurs titulaires d'une formation du supérieur en langues ou en sciences humaines et sociales, me répètent qu'ils ne sont que des oiseaux de passage et m'exposent, avant toute autre chose, leurs « pistes » de recherche d'emploi : un secteur d'activité envisagé, un « plan » conseillé par une connaissance, une « reprise d'études » ou une formation, un bilan de compétence, etc. . Si ces souhaits ne sont pas souvent réalisés, la perspective de quitter un jour le magasin demeure un projet indiscuté et un horizon désiré. Cette présentation de soi comme passager temporaire va de pair avec le dénigrement des « anciens » vendeurs maison, ceux qui semblent se « contenter » de leur condition professionnelle<sup>38</sup>. Ces deux positions publiquement défendues, qui dévoilent une partie de leur rapport au travail, découlent d'un agacement devant un travail qui devient de plus en plus routinier tout en octroyant de moins en moins d'espaces d'autonomie.

Mais les véritables sorties du grand magasin sont relativement rares, si l'on en croit les trajectoires observées chez les vendeurs du rayon. La « sécurité de l'emploi » continue de fournir des armes contre un départ anticipé. Noémie, Axel, Halima, Pauline, tous témoignent de ce que Serge Paugam nomme une intégration laborieuse<sup>39</sup> : un rapport au travail dégradé par l'usure du temps et par les diverses transformations du travail exposées dans cette thèse, mais un rapport à l'emploi satisfaisant. L'emploi est jugé d'autant plus satisfaisant qu'il s'exerce dans un contexte d'« effritement » de la condition salariale<sup>40</sup> et dans un secteur économique, le commerce de détail, connu pour produire de la précarité. Pour se détourner d'un travail jugé dur, mal rémunéré et

---

<sup>38</sup> Marlène Benquet a recueilli le même discours auprès des caissières d'un hypermarché du sud de la France. BENQUET Marlène, 2011, *op.cit.*, p 58.

<sup>39</sup> PAUGAM Serge, 2000, *op.cit.*

<sup>40</sup> CASTEL Robert, 1995, *op. cit.*

insatisfaisant, Axel, Pauline, Noémie, mais aussi d'autres vendeurs plus âgés comme Geoffroy, comptent sur l'étendue de l'entreprise à laquelle ils appartiennent. Ils comptent sur un bilan de compétence ou sur les ressources humaines pour leur trouver un poste conforme à leurs attentes, dans les « bureaux » ou ailleurs, mais loin de « la vente ». Geoffroy, par exemple, a demandé une « mise à niveau » aux logiciels de bureautique « Word et Excel » afin, dit-il, d'être « crédible quand [il] postule aux postes dans les bureaux ». Chez ce vendeur de 36 ans, un peu plus âgé que ses jeunes collègues, la volonté de passer dans les bureaux est motivée par le souhait « d'arrêter la vente » (parce que, comme d'autres, il en aurait « fait le tour »), mais aussi par une usure physique, un mal de dos lancinant hérité du travail de manutention sur le rayon. L'ensemble des vendeurs qui souhaite quitter la vente voient le magasin comme un marché du travail permettant de maintenir sa position avantageuse devant l'emploi tout en corrigeant celle peu avantageuse devant le travail.

*« Ca ne t'intéresse pas de sortir du terrain ? »*

Si si, je suis en... J'ai appelé pas plus tard que ce matin pour avoir un rendez-vous avec la grande DRH pour justement...voir quel métier elle imaginerait pour moi parce que la vente j'en ai ras le bol. Donc voir selon ce que j'aime faire, s'il y avait un métier, parce qu'il y en a tellement aux Galeries que... » [Axel, 27 ans, vendeur maison, BTS commerce inachevé, Bac STT].

« Le but c'est de réussir à se faufiler dans les bureaux et trouver une place tranquille. En fait j'avais demandé à passer à l'enfant, au 5<sup>ème</sup> [lors de la fermeture du sous-sol], mais comme on nous a dit qu'on pouvait élargir notre choix de demande, j'ai demandé la relation clientèle ou alors passer dans les bureaux comme assistante pour apprendre. Voilà, pour savoir comment se débrouiller à l'achat, ou alors passer à la relation clientèle. De toute façon, être sur le terrain, ou être à la relation clientèle, c'est la même chose sans la manutention en fait... »

*Et tu ne veux pas faire RDV ?*

Non

*Non genre, jamais de la vie ou... ?*

Jamais de la vie. Franchement t'es pas payé beaucoup plus. Franchement, t'es payé à peine 200 euros de plus. Tu passes ton temps dans le magasin, et dès que tu fais passer ta vie avant le boulot, tu te fais allumer aux évaluations. T'es obligé de rester tard, après la fermeture, pour montrer que tu t'intéresses...Donc je ne vois pas l'intérêt.

*T'as jamais voulu ?*

Non.

*Même quand t'es entrée au Bazar de l'Opéra ?*



Non. Mais à l'évaluation je disais de toute façon que je ne veux pas rester jusqu'à cinquante ans sur le terrain... je vois des vendeuses ça fait, euh... 20 ans ou 25 ans qu'elles sont vendeuses, elles ont passé toute leur vie à faire vendeuse, ah non c'est pas possible. Ah non je me dis, tant qu'à faire, on est dans un grand magasin, si on a l'opportunité d'évoluer faut en profiter pour filer dans les bureaux et se trouver une place tranquille.

*Et on t'a dit que c'était possible?*

Ouais, j'ai une bonne évaluation, donc franchement je me dis que c'est jouable, ils ont rien à me reprocher... Là je vais attendre que les soldes se calment et après je prendrai rendez-vous avec la RH pour voir si un poste se libère. Sur le site internet du Bazar de l'Opéra, y a un espace recrutement où il y a des postes qui se libèrent et j'y vais régulièrement. Comme ça dès qu'il y a un poste à saisir. Mais pas forcément au Bazar, y a aussi aux Grandes Arcades ou à Prisunix [*un magasin de centre-ville appartenant au groupe Bazar de l'Opéra*] [*Noémie, vendeuse maison, 27 ans, BEP comptabilité*].

« La sécurité de l'emploi au Bazar ça fait que... Quand t'en peux plus, tu peux très bien aller dans un bureau en attendant de trouver autre chose. Y a tellement de métiers et de villes différentes que voilà » [*Pauline, 29 ans, vendeuse maison, DEUG d'anglais*].

On remarquera que ce sont les mêmes vendeurs pour lesquels le travail de bureau est inenvisageable en début de carrière, qui, et cela peut apparaître dans un même entretien, se réjouissent de pouvoir compter sur l'ensemble des emplois disponibles dans le magasin, dont ceux dans les « bureaux ».

La projection vers un ailleurs s'observe aussi chez d'autres vendeurs qui nourrissent l'espoir d'accéder au statut d'indépendant. Cette tentation apparaît plus précisément chez les vendeurs titulaires d'une formation professionnelle du commerce d'une part, et chez les vendeurs liés, par leur conjoint ou un autre membre de la famille, au monde de l'artisanat et du petit commerce, d'autre part. Aspirer à l'indépendance, c'est souhaiter s'affranchir de toutes les sujétions inhérentes à un travail d'exécution et du manque d'autonomie que les vendeurs regrettent devant l'achat et la gestion de la marchandise. Geoffroy souhaite par exemple ouvrir un tabac-jeux :

« Moi l'idéal, c'est, être à mon compte.

*Disquaire ?*

Si c'est possible disquaire, maintenant si je devais vendre des tournevis... Encore une fois, si j'étais à mon compte, je serais un fan des tournevis. Je bosserais l'histoire et la création du tournevis [*Il rit. En faisant référence à « l'histoire du tournevis », il revient sur une discussion que nous avons eue sur le rayon où il m'indiquait l'importance, à ses yeux, d'avoir « quelque chose à soi », peu importe la nature de « cette chose », « même des tournevis »*]

*A ton compte ?*

Ouais. Moi le but c'est ça hein. A un moment avoir mon truc. Si j'avais été moins con, et si j'avais mis beaucoup plus d'argent de côté, si je pouvais me permettre aujourd'hui de faire un emprunt, je serais déjà dessus...

*Tu troques ton CDI au Bazar pour te lancer ?*

Franchement ? Ouais, ouais... Moi j'ouvre un tabac-jeux... Je te jure. Moi mon idée actuelle, c'est d'ouvrir ça avec un pote » [Geoffroy, *BEP vente, vendeur maison au Bazar de l'Opéra, 36 ans*]

Avoir « mon truc », là est bien l'important aux yeux de Geoffroy, qui je l'ai déjà rappelé, se plaint de n'être qu'un exécutant dans le magasin. Certains franchissent le pas progressivement. Un vendeur maison au rayon disque, âgé de 32 ans, s'est ainsi lentement désengagé de son travail en créant son auto-entreprise pour vendre des vinyles, dans les « vide-greniers » et sur internet. Au bout de quelques mois, il demande un congé sabbatique pour mener à bien son activité. En 2012, il revient au Bazar de l'Opéra. Il perd son rayon (supprimé en 2012) et vend des vases et des bougies parfumées. Ces aspirations à l'indépendance se cantonnent le plus souvent au souhait. Pour être réalisées, elles supposent la possession d'un capital solide ou d'un soutien familial.

On notera que si les vendeurs se maintiennent souvent dans le statut de vendeur maison, c'est qu'ils considèrent parfois qu'un événement extérieur au magasin permet de « relativiser ». S'ils en viennent à tolérer une condition professionnelle qu'ils jugent par ailleurs étrangères à leurs qualités, c'est qu'ils transforment l'ordre de leurs priorités. La venue d'un enfant pour Noémie, un mariage, l'achat d'un appartement ou d'une maison, tout cela altère un mécontentement au point, parfois, de le taire. Cet argument de « bon sens » pour Sébastien m'a été souvent rapporté par les vendeurs. « Tu relativises » me dira Halima lorsqu'elle emprunte une somme d'argent conséquente avec son ami (qui travaille dans une bijouterie, il est « mieux payé » qu'elle) pour s'acheter un deux pièces à Paris.

### 3.3. DE L'IMPORTANCE DE L' « AMBIANCE » ET DES « COLLÈGUES » DANS LE RAPPORT AU TRAVAIL DES JEUNES TRAVAILLEURS.

On le voit au Bazar de l'Opéra, et ce constat s'ajoute à bien d'autres, s'intéresser au rapport que les jeunes entretiennent avec leur travail conduit souvent à analyser leur rapport à l'emploi. Les vendeurs maison les plus diplômés, engagés dans un secteur faiblement qualifié, sont, comme d'autres jeunes « dominés aux études longues », dans une situation de « désenchantement<sup>41</sup> » vis-à-vis de leur position professionnelle. Ce désajustement entre leurs aspirations et leurs positions professionnelles a pour conséquence, depuis les années 1970, période où la thèse d'une « allergie au travail » des jeunes se diffuse dans la société<sup>42</sup>, une distanciation par rapport à la tâche, un dégoût de l'activité, un désengagement du travail, « un sentiment de disqualification [...] qui va engendrer déceptions et désillusions<sup>43</sup> ». Ce désajustement est compensé par une stabilité professionnelle garantie par le grand magasin qui invite ses travailleurs à s'y attacher.

Néanmoins, résumer le rapport au travail des vendeurs du Bazar de l'Opéra à sa seule dimension instrumentale, c'est passer sous silence tout un ensemble d'éléments qui aident les salariés à « faire » leur travail. L'un de ces éléments, en plus de la valorisation de la relation avec les clients (cf. quatrième partie), est, pour reprendre les termes des enquêtés, « l'ambiance », c'est-à-dire le résultat d'un ensemble de pratiques (dont certaines relèvent du « rituel<sup>44</sup> ») et de relations interpersonnelles nouées sur la scène de travail, et se prolongeant parfois en dehors du travail, qui transforment le collectif en ressource<sup>45</sup>. Certaines de ces pratiques sont « officielles ». Elles ont été instaurées par la direction du magasin. D'autres sont « officieuses ». Elles ont été « braconnées<sup>46</sup> » collectivement sur le lieu de travail par les salariés et sont plus ou moins tolérées par la direction.

---

<sup>41</sup> ECKERT Henri, 2011, « Le rapport subjectif des jeunes à l'emploi », *Chroniques du travail*, 1 :153-165.

<sup>42</sup> NICOLE-DRANCOURT Chantal, ROULLEAU-BERGER Laurence, 2001, *Les jeunes et le travail, 1950-2000*, Paris, PUF.

<sup>43</sup> *Ibid*, p 184.

<sup>44</sup> MONJARET Anne, 2001, « La fête, une pratique extra-professionnelle sur les lieux de travail », *Cités*, 4, 8 : 87-100.

<sup>45</sup> Pour une recension précise des travaux sur ces pratiques collectives au travail, voir MONJARET Anne, 2007, *Penser le continuum travail et hors travail : comment, pourquoi, et sous quelle forme ?*, Habilitation à diriger des recherches, Université Paris-Descartes.

<sup>46</sup> BOUVIER Pierre, 1989, *Le travail, une démarche socio-anthropologique*, Paris, PUF : 69.

Les pratiques « braconnées » sont permises par quelques spécificités du travail en grand magasin. En effet, dans ces magasins, les vendeurs échappent à une sectorisation du travail pratiquée dans les chaînes de magasin (une heure de caisse, deux heures de cabine, etc.). Au Bazar de l'Opéra, les vendeurs effectuent des tâches exigeant une mobilité et nourrissant des échanges répétés entre collègues (aller chercher un prix, aller en réserve, récupérer un article essayé par un client en dehors du rayon et laissé en cabine, etc.). Ils profitent de ces moments pour discuter les uns avec les autres. La proximité des stands leur permet également de se rapprocher au cours de la journée pour converser lorsque la situation le permet : en l'absence des clients (sans que cela ne constitue une condition nécessaire) ou de la hiérarchie. Ces pratiques sont l'indice d'un désengagement, d'un réajustement de l'investissement au travail aux gains estimés. Mais elles sont aussi la source, chez les vendeurs les plus désabusés, d'une forme de réconciliation avec leur position professionnelle.

Ce « braconnage » collectif produit une intense sociabilité sur les rayons, à la différence de la situation rencontrée par les caissières de la grande distribution pour lesquelles plusieurs enquêtes font état de l'atomisation des collectifs de travail en raison d'une discontinuité des emplois du temps et de la rotation rapide des salariés<sup>47</sup>. Au Bazar de l'Opéra, les salariés se connaissent, déjeunent ensemble à la « cantine », prennent, lorsqu'ils le peuvent, leurs pauses ensemble. Si ce n'est pas avec un collègue du rayon, c'est avec un autre collègue travaillant sur un autre étage. Le collectif permet aussi quelques arrangements : vendeurs maison et démonstrateurs se remplacent les uns les autres lorsqu'une possibilité se présente (la pause d'un responsable ou une « réunion »). Il suffit de demander à un collègue de « jeter un coup d'œil » sur le stand. Cette camaraderie apparaît nettement dans les propos des vendeurs :

« On est avec plein de gens-là, c'est cool, on tchatte et tout. Tant que je m'éclate ça passe vite. J'ai plein de potes ici » [*Alice, 30 ans, démonstratrice au Bazar de l'Opéra*].

« Je connais tout le monde ici, j'ai toujours quelqu'un avec qui discuter. » [*Abdel, 41 ans, vendeur maison au Bazar de l'Opéra*].

« C'est quoi le plus important dans ton travail ?

C'est les collègues. C'est la bonne humeur, l'entente avec les collègues, c'est primordial... [...]. On discute beaucoup entre nous » [*Pauline, 29 ans, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra, DEUG d'anglais*].

---

<sup>47</sup> Voir à ce sujet BENQUET Marlène, 2011, *op.cit.*, p 85.

Profitant du flou qui entoure le statut des démonstrateurs et la capacité des RDV de leur donner des ordres, les démonstrateurs s'octroient souvent quelques minutes de pause supplémentaires (deux minutes pour une cigarette, dix minutes pour le déjeuner<sup>48</sup>). Vendeurs et démonstrateurs s'arrangent ces moments qui compensent, par la réappropriation d'un temps personnel, la sujétion imprimée par la nécessaire disponibilité temporelle vis-à-vis de la clientèle. Devant ces petits arrangements avec la règle, on observe une différence entre personnel de vente et personnel de caisse : ce dernier doit « fermer la caisse » avant de partir en pause et l' « ouvrir » à son retour, procédures éditant deux tickets de caisse où apparaissent l'heure de départ et l'heure d'arrivée en pause que le responsable de caisse recueille dans une enveloppe à la fin de la journée. Les vendeurs ne sont pas soumis à ce type de contrainte, même s'ils sont surveillés par l'encadrement qui ne manque pas de leur rappeler leur dépassement. Les vendeurs ont bien conscience qu'ils doivent ces arrangements au type de magasin dans lequel ils travaillent. Ceux qui ont fait l'expérience d'un travail en boutique, imposant un contrôle hiérarchique si étroit qu'il laisse moins facilement échapper ce contournement de la règle, le rappellent fréquemment.

Cette sociabilité est certainement décuplée par les qualités du personnel : ils sont jeunes<sup>49</sup>, ont été recrutés au même moment sur le même étage, partagent une origine sociale proche. Cela est d'ailleurs confirmé par le regret des vendeurs qui, lors de la fermeture du sous-sol ont été « dispatchés » dans le magasin. La plupart voulaient être affectés au quatrième étage, avec leurs collègues pour retrouver « l'ambiance ». Axel qui n'a pas vu son souhait réalisé, regrette

« l'atmosphère » du sous-sol.

« Ce qui me plaisait avant, c'était l'ambiance de travail » [Axel, 27 ans, vendeur maison, titulaire d'un Bac STT et d'un BTS inachevé].

L' « ambiance » est entretenue par le grand magasin grâce à diverses manifestations « officielles » : des pots de début de soldes, des fêtes organisées à la suite d'un succès commercial<sup>50</sup>, etc. Les RDV et RDR du rayon organisent, par exemple, un petit déjeuner pour l'ouverture des soldes lorsque le magasin ouvre ses portes à huit heures du matin. Le personnel qui « ouvre » est convié dans le bureau du RDR, par vagues successives, à venir manger quelques viennoiseries et boire un café (« du vrai, pas celui

---

<sup>48</sup> Même si cette mesure était à l'examen lors de l'enquête, les salariés ne doivent pas « pointer » leur départ et retour de déjeuner.

<sup>49</sup> On connaît le rôle joué par cette qualité dans l'intensité de la sociabilité au travail. Voir par exemple l'article cité de BURNOD Guillaume, CARTON Damien, PINTO Vanessa, 2000, *op.cit.*

<sup>50</sup> Le personnel du sous-sol (vendeurs maison et démonstrateurs) a été invité par la direction du magasin à « Aquaboulevard », un centre de loisirs du 15<sup>ème</sup> arrondissement, pour célébrer les résultats des soldes d'été de 2007.

de la machine » note Sébastien à l'occasion de l'un de ces petits-déjeuners) ou un jus de fruit. D'autres « pots » ont lieu, pour célébrer la fin des soldes. Voici les notes de terrain prises au sortir d'un « pot » organisé à treize heures par les RDV du rayon. Si ces événements permettent au grand magasin de mettre en scène la « cohésion » d'une « équipe », ils permettent aussi, aux yeux des vendeurs, d'entretenir une « ambiance » de rayon :

Je commence à 14h. Comme prévu, l'équipe déjeune dans la salle de réunion. L'ambiance est conviviale, l'alcool é mousse quelques collègues, les « filles surtout » selon Abdel, « parce qu'elles ne boivent pas souvent ». Les rires fusent et les conflits semblent mis entre parenthèses, dont celui opposant Abdel et Isabelle, la RDR, au sujet des « cartes ». Même Sébastien, plein d'ironie à l'égard de ce genre d'événements suite à son passé de vendeur maison, joue le jeu et participe à la bonne ambiance. Lorsque j'arrive dans la salle, quelques minutes avant mon embauche, il me lance « allez va au boulot toi ». Il joue au « petit patron ». Succès assuré dans la salle. Je remarque qu'Abdel est en costume, alors qu'il vient la plupart du temps en jean et en chemise. « Je voulais marquer le coup » dit-il. En le voyant, tout le monde y va de sa petite remarque. Isabelle lui dit par exemple « aujourd'hui c'est toi le patron ». Tout le monde rit, même Abdel [*journal de terrain, 18 décembre 2008*].

La hiérarchie utilise d'autres outils pour enrichir cette sociabilité. Lors des soldes, par exemple, le directeur de département, a utilisé le levier de la performance commerciale pour nourrir la « vie de rayon ». Lorsque l'objectif de chiffre d'affaires de la journée était réalisé et dépassé, le directeur du département demandait au « DJ » du sous-sol (un salarié chargé de la musique du sous-sol), de diffuser une chanson de Dalida (« moi je veux mourir sur scène »...). Alors, d'une manière tout à fait théâtrale, la musique habituelle s'arrêtait, lentement, pour laisser la place à la chanson de Dalida. Celle-ci commence par une lente introduction, progressivement couverte par la voix de Dalida et par un rythme disco. En l'entendant, de nombreux vendeurs maison se réjouissaient alors d'une tape dans les mains et de sourires complices. Les quelques notes de début de cette chanson provoquaient une douce rumeur sur le rayon, une sorte de plaisir éprouvé devant le travail accompli. Peut-être l'enthousiasme était-il feint. Peut-être n'y avait-il dans les regards et les gestes enthousiastes qu'un effort pour respecter les consignes de l'encadrement. Mais sur le rayon, cette petite particularité réchauffait l'ambiance.

Il me semble que la sociabilité observée sur le rayon constitue une ressource permettant aux vendeurs dont le rapport au travail est abîmé de s'échapper partiellement du travail. Des enquêtes ont montré que c'était parfois le recours au syndicalisme qui permettait de s'affranchir d'un travail difficile. D'autres montrent les profits tirés de la

nature du produit vendu : elle permet parfois de réajuster sa position professionnelle et ses ambitions personnelles. On l'a vu, c'est le cas de la vente de produits culturels ou de produits de sports<sup>51</sup>. Au Bazar de l'Opéra, j'ai principalement observé des fuites du travail sur le lieu de travail. En valorisant « l'ambiance », les vendeurs et les démonstrateurs semblent évacuer les pesanteurs de leur condition professionnelle. Ils opèrent, avec leurs collègues, un repli sur les coulisses du magasin, sur les lieux qui échappent à la pression de la hiérarchie et des clients et un repli sur les collègues au point de se constituer un espace propre dans lequel le client n'est qu'un aspect secondaire, accessoire. Son importance apparaît avec acuité dans les propos d'Halima en 2012. Celle-ci se réjouissait, véritablement, du retour de Timothée et de Marie sur son rayon<sup>52</sup>. Enfin, elle va pouvoir « passer du bon temps » me dit-elle.

### **3.4. UNE LIMITE : QUAND LES RELATIONS DE TRAVAIL NOURRISSENT L'INSATISFACTION.**

Le rapport que les travailleurs entretiennent avec leur travail est ambigu, il ne se laisse pas enfermer dans l'opposition positif/négatif. On laisserait de côté une partie de la réalité si l'on se limitait à une description heureuse de « l'ambiance » du rayon. Les propos qui suivent reposent sur ce que l'enquête ethnographique sait le mieux faire (accéder à la nuance et restituer toute l'épaisseur sociale des situations) mais aussi le moins bien faire (parler du général). Choses vues et entendues, ces observations éclairent un aspect des expériences au travail d'une population spécifique, les jeunes « dominés aux études longues » du Bazar de l'Opéra, sans prétendre à une quelconque généralité sur ces mêmes jeunes.

Comme je l'ai déjà rappelé, le personnel du rayon observé est hétérogène du point de vue des trajectoires scolaires et sociales. Sur les rayons, cohabitent des vendeurs surdiplômés et des titulaires de BEP. Or, cette cohabitation nourrit parfois, chez certains vendeurs diplômés, une forme de mépris à l'égard des moins diplômés. Que ce mépris soit un mépris de classe ou un mépris vis-à-vis de dispositions culturelles différentes (les deux étant liés), l'enquête ne permet pas de le dire. Elle permet seulement de dresser ce constat, déjà observé par Marie Cartier chez les jeunes facteurs : il existe une forme de mépris produit par la cohabitation, dans un univers professionnel, de jeunes

---

<sup>51</sup> Voir les travaux déjà cités de Vincent Chabault et William Gasparini.

<sup>52</sup> Elle apprendra par la suite que ces deux retours ne sont que temporaires : Timothée revient comme « marchandiser » pour la marque « Bardon », pour réorganiser le stand, Marie revient pour un mois, le temps que des travaux soient réalisés sur son rayon au deuxième étage.

travailleurs aux caractéristiques sociales éloignées. Je l'ai particulièrement mesuré chez Pauline, titulaire d'un Deug d'anglais, dont les parents sont antiquaires, qui me dit être gênée lorsque son RDV vient l'aider et prend la parole devant ses clients. Les RDV aident les vendeurs lorsqu'un client souhaite faire un « retour » (échanger une marchandise ou se faire rembourser), lorsque le vendeur est confronté à un client difficile ou encore pour faire face à un pic d'activité. Pauline me décrit un jour son embarras devant les fautes de grammaire réalisées par son RDV. Alors qu'ils procédaient au remboursement d'une marchandise, son RDV fait plusieurs fautes de langue. Elle m'explique que la cliente relevait ces fautes d'un haussement de sourcils comme pour marquer sa surprise, sans que son responsable ne le voie, tout entier concerné par la procédure, les yeux sur le formulaire. Confusion entre l'auxiliaire avoir et être au passé composé, fautes d'accord de participe passé, problème de concordance des temps : Pauline me rapporte quelques-unes de ces erreurs. Cette « honte » l'amène même à éviter ce genre de situations :

« Quand je dis à une cliente 'je vais chercher mon responsable madame' et qu'il fait des fautes... moi je me casse... » [*Pauline, 29 ans, DEUG d'anglais, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra*].

Au cours d'un des deux entretiens réalisés avec elle, je lui demande de revenir sur cette « honte » éprouvée devant la clientèle. Ses propos indiquent alors que cet embarras ne se limite pas à la fréquentation de l'encadrement : il s'étend aussi aux relations avec ses collègues :

« Le truc, c'est que c'est pas très gratifiant en fait comme boulot... En fait j'en parlais avec Pénélope de chez Miana [*Pénélope est démonstratrice, elle travaille sur le même stand que Soukaina*] et... Bon c'est pas un truc que je vais dire à tout le monde, donc j'espère que tu gardes ça pour ta thèse et que t'en parles pas aux autres ! Mais euh genre... Voilà, on a l'impression de régresser... d'être avec des gogols... Même nos responsables comme Christophe [*notre RDV*], parfois je me retiens parce qu'une fois, je lui ai fait trois réflexions de suite et... Parce que le mec, il peut pas parler sans faire une faute de français dans la phrase... et tout est comme ça...

*Et tu le reprends ?*

Ben ouais... Mais vraiment y a des fois je peux plus tu vois. Je l'ai repris deux trois fois de suite et à un moment il m'a fait 'ah arrête'. Je lui disais en rigolant donc ça va. Lui, je peux lui faire, c'est pas comme euh... Donc voilà, on [*elle-même et Pénélope*] disait qu'on avait l'impression de régresser, on est toujours en train de les reprendre, on est toujours en train d'expliquer les trucs aux autres, dès que tu utilises un mot un peu... qui sort un peu du vocabulaire, comme avec Laura quand j'étais à l'alimentation, faut lui expliquer... Franchement c'est affreux quoi. Je régresse quoi... Tu vois Pénélope, elle a fait un BTS je sais pas quoi, mais qui l'intéressait pas. Elle l'a eu les doigts dans le nez... Mais moi je suis vraiment moyenne, j'ai



pas une grande culture, mais je comprends les choses assez vite. Alors que Pénélope, elle a vraiment... elle est vraiment cultivée... En fait le problème c'est que moi là je suis en haut de la pyramide, et moi j'aime bien être en bas.... Parce que quand tu travailles avec des gens plus instruits, plus intelligents que toi, t'apprends tout le temps, ils te tirent vers le haut... Et là c'est affreux, là c'est vraiment affreux... C'est pour ça que je préférerais l'autre rayon [*c'est-à-dire le rayon sur lequel travaillaient Pénélope, Sébastien, Timothée, entre autres, rayon qu'elle a quitté peu avant l'entretien*] parce que j'étais avec Timothée, avec Christine [*une RDV*], avec Pénélope, avec toi. Tu vois c'était pas du tout le même niveau... » [*Pauline, vendeuse maison, niveau Deug d'anglais, 29 ans*].

Pauline semble reconstituer, par le discours et par sa tendance à se recentrer sur une poignée de ses collègues, la distance qui, estime-t-elle, la sépare des autres vendeurs, ceux qu'elle décrit comme conformes au poste. Dans ces relations avec les « autres » vendeurs, elle semble faire l'épreuve de sa position professionnelle dominée dans la division du travail. Elle considère même cela comme une négation des quelques années d'études au cours desquelles elle aurait touché du doigt une condition professionnelle toute autre. Elle estime « régresser » et préfère la compagnie de vendeurs proches d'elle de par leur trajectoire scolaire. Elle me dira un jour que ses collègues intérimaires la « dépriment » :

« Elles sont trop bêtes. Elles ne savent pas écrire. Y en a une qu'est venue me voir et me demande 'comment on écrit beige ? Tu vois... j'étais sur le cul ».

Sur les rayons et en salle de pause, elle fréquente Pénélope qui, en plus de son BTS, a fait une classe préparatoire littéraire et Timothée qui s'est arrêté avant la fin de sa seconde année de prépa littéraire. Elle vient aussi me voir plusieurs fois au cours de la journée et dérive la discussion vers mes études, vers ses études, vers son intérêt pour l'opéra (son ami est accessoiriste dans un opéra) et surtout, vers ses voyages, sa connaissance de l'« autre ». Comme Marie Cartier l'indiquait dans son enquête auprès des facteurs, les propriétés sociales de l'enquêteur poussent parfois les enquêtés à une plus grande confiance. Aux yeux de Pauline, je suis un représentant d'un monde auquel elle s'identifie plus volontiers qu'à celui de ses autres collègues, je lui permets « d'actualiser une appartenance au monde de ceux qui ont fait des études<sup>53</sup> ». Chez Pauline, ce sentiment de « régresser » est comme redoublé lorsqu'il s'agit de ses responsables : elle éprouve sa position dominée dans la division du travail dans le fait de se faire commander, devant un client, par un individu qui manifeste une maîtrise approximative du langage (alors qu'elle prétend le maîtriser parfaitement).

---

<sup>53</sup> CARTIER Marie, 2003, *Les Facteurs et leurs tournées*, Paris, La Découverte : 260.

## **ÉLÉMENTS DE CONCLUSION DU CHAPITRE 13 ET DE LA PARTIE 5 : LE PATERNALISME PART, LES ATTENTES RESTENT.**

On l'a vu, le grand magasin peine à remplir les attentes de son personnel en contact direct avec les clients. Ce personnel, plus diplômé qu'il ne l'était il y a quelques décennies, comptant de nombreux « enfants de la démocratisation scolaire<sup>54</sup> », s'enracine parfois dans le magasin. Certains travailleurs, diplômés du supérieur ou non, s'y engagent avec la volonté de corriger une trajectoire qu'ils jugent descendante. Si cet espoir s'épuise vite, au point de faire du poste de RDV un « épouvantail », c'est que le grand magasin ne répond pas à leurs attentes, du point de vue du contenu de travail (un manque d'autonomie), du point de vue des chances de mobilité (aujourd'hui, quasi nulle), mais aussi du point de vue d'un héritage dont ils s'estiment dépossédés. S'ils apparaissent détachés, apparemment étrangers à tout l'attachement envers le magasin dont témoignent d'autres salariés plus âgés, les jeunes vendeurs manifestent tout de même des attentes vis-à-vis de leur emploi.

Ces attentes apparaissent clairement dans la manière dont ils se plaignent des défauts de la politique salariale de leur employeur. Leur faible ancienneté dans le magasin et leur apparent « désengagement » envers leur travail ne les empêchent pas de constater l'effritement du caractère « paternaliste » du Bazar de l'Opéra. Après seulement quelques années de service, ils constatent qu'être employé d'un grand magasin c'est pouvoir compter sur des petits avantages matériels et symboliques. Mais ils constatent dans le même temps, qu'être employé de grand magasin, aujourd'hui, c'est rejoindre en de nombreux points, le statut des employés des grandes surfaces alimentaires. Ils regrettent, comme d'autres vendeurs plus âgés, ce qu'ils voient comme la banalisation d'une condition salariale relativement atypique au sein du commerce de détail, un des espaces du monde du travail contemporain offrant le travail le plus dur et le moins bien rémunéré. Cette cinquième partie a apporté des éléments de réponse expliquant cette banalisation : rationalisation du travail, extension des horaires d'ouverture, fermeture de la promotion.

---

<sup>54</sup> BEAUD Stéphane, 2003, *op.cit.*

Ces « petites différences » qui se désagrègent apparaissent sous la forme de regrets de la part du personnel des grands magasins parisiens. Ils sont d'abord nombreux à déplorer un manque de reconnaissance de la part de la direction du magasin. Critique courante adressée par les salariés à leur employeur, celle-ci se fait plus forte dans une entreprise qui repose depuis longtemps sur une forme de paternalisme<sup>55</sup>. Dans un travail peu reconnu socialement<sup>56</sup>, l'appartenance au grand magasin délivrait, aux yeux de son personnel, un statut estimable. Cela tenait au paternalisme d'une entreprise qui aurait attaché de l'importance à l'interconnaissance. Si le grand magasin continue à le faire, notamment par l'intermédiaire d'un encadrement « terrain » proche du personnel, mais aussi par l'intermédiaire de certains cadres comme le « directeur » du sous-sol qui tient à nommer personnellement ses « collaborateurs »<sup>57</sup> ou la responsable du rayon jouet d'un grand magasin parisien, filmée par Julie Bertucelli<sup>58</sup>, un certain nombre d'indices montrent que la portée de ce paternalisme s'atténue peu à peu.

Lorsque j'étais caissier, les propos tenus par mes collègues âgées de trente à soixante ans faisaient état de changements perçus dans le traitement du personnel. On le perçoit par exemple dans la manière dont réagit l'une des caissières les plus âgées de l'étage, Marie, lorsqu'elle « encaisse » le directeur du Groupe Bazar de l'Opéra, venu, entouré de ses collaborateurs, acheter un agenda. Lorsqu'il s'approche de Marie, qui le reconnaît aussitôt, il ne la salue pas. « A peine un regard » me dira-t-elle. De fait, lors de son interaction avec Marie, le « directeur » poursuit une conversation avec ses collaborateurs. Certes, il la remercie, vaguement. Mais il le fait d'un sourire que Marie juge « faux ». Après son départ, je vois qu'elle est contrariée. Elle appelle même, avec le téléphone de la caisse, l'une de ses collègues à l'autre bout de la ligne de caisse. « Je viens de voir X, pas un bonjour, rien » lui dit-elle. Après avoir raccroché, elle m'interpelle : « non mais t'as vu X là ? C'est poli ça ? Moi je vais te dire, quand c'était Y [*le gendre du fondateur du Bazar de l'Opéra, dernier représentant, aux yeux du personnel, d'un directeur « proche des salariés »*], et bien c'était pas 'bonjour' qu'il me disait, c'était 'bonjour Marie'. Et puis, il était aux petits soins. Je me rappelle qu'une fois, au cinquième, on crevait de chaud, et, en passant, il l'a remarqué. Il est venu et m'a dit 'on va vous apporter un ventilateur'. Et dans les deux heures j'en ai eu un».

---

<sup>55</sup> Voir à ce sujet le numéro de Février 2007 de la revue *Management*.

<sup>56</sup> DUJARIER, 2006, *op. cit.*, p 211.

<sup>57</sup> On notera qu'aux yeux des salariés, un tel comportement marque autant la reconnaissance que la dépendance. C'est ce que faisait remarquer Claudie Lesselier, LESSELIER Claudie, 1978, « Employés de Grands magasins à Paris avant 1914, *Le mouvement social*, 105 : 120. Voir également DEBOUZY Marianne, 1988, « Permanence du paternalisme » *Le mouvement social*, 144.

<sup>58</sup> BERTUCCELLI Julie, 1999, *op.cit.*

Son récit rappelle celui d'autres salariés qui font état de leur plaisir d'être considéré individuellement et d'être reconnu par leur prénom. Aussi, aux yeux des caissières présentes ce jour-là, le comportement du directeur actuel, ignorant l'une des plus anciennes et populaires caissières du magasin, paraît inacceptable. A des niveaux relativement proches d'encadrement, l'interconnaissance se maintient et le personnel l'apprécie. Mais aux yeux du personnel, c'est aux niveaux les plus élevés que la reconnaissance fait défaut : « y a que le chiffre qui compte » disent-ils souvent. Les employés du Bazar de l'Opéra reprochent au directeur du groupe et aux ressources humaines de ne pas les connaître et de ne pas chercher à les connaître. Ils regrettent le désintéressement des « bureaux ». Cela apparaît dans le Bazar de l'Opéra étudié mais aussi dans d'autres magasins du groupe, comme l'indiquent les propos tenus par un vendeur du Bazar de l'Opéra de Nantes, à l'occasion de la coordination nationale des représentants d'un syndicat présent dans les Bazar de l'Opéra de France. Alors que je lui faisais remarquer que j'avais également travaillé dans ce magasin, au début des années 2000, ce vendeur me dit: « ah mais moi j'ai travaillé du temps de X [*le fils du fondateur du magasin*]. Ah mais ça n'avait rien à voir hein, rien du tout ! ».

Cette dénonciation de l'« anonymat » des salariés, cette impression « d'être des pions », des « numéros », apparaissent nettement au moment du reclassement des vendeurs du sous-sol, en 2009, lors de la fermeture de l'étage où j'ai travaillé. La plupart des vendeurs du rayon se plaignent de cette procédure car ils ne se sentent pas concernés par le projet et ils estiment ne pas être écoutés dans leurs vœux pour leur future réaffectation. Pauline regrette de ne pas être informée de la fermeture, ou seulement au détour d'une rumeur :

« On ne sait pas pourquoi [*l'étage*] ferme... Cette année on a fait une mauvaise année mais c'est une mauvaise année pour tout le magasin ! L'année dernière on a fait un chiffre de malade, tu te rappelles ? [*J'acquiesce*]. On a eu une soirée à Aquaboulevard parce qu'on avait fait les meilleurs chiffres de tout le magasin. Même les responsables ils ne savent pas... Ça c'est vraiment humiliant... Parce qu'en gros, on est des pions. [*Elle mime une pyramide*] Les boss, le super boss... c'est comme en politique ou dans, dans... Enfin bon, c'est vraiment la société capitaliste de consommation, enfin c'est pas que je suis contre hein, parce que je suis née dedans et je ne peux rien faire autrement, mais c'est exactement ça... Nous, on est en bas de l'échelle, on est les pions, donc ils ont décidé que ce serait comme ça, ils l'appliquent, ils nous donnent même pas d'explication. Et je suis sûr que s'ils nous en donnaient, ce serait même pas la vérité, ou ce serait une infime partie... Ils le savent depuis septembre, tu vois... » [*Pauline, 29 ans, vendeuse maison, DEUG d'anglais*].

Sans information, Pauline a l'impression d'être un « pion » que l'on déplace ici ou là, sans explication. Ce projet de la direction se dévoile d'abord sur le rayon sous la forme

d'une rumeur, proche de la plaisanterie. Etant donné la faible ancienneté du sous-sol, la menace est d'abord prise avec dérision. Mais, elle se fait lentement plus insistante, s'imposant par répétition et revenant périodiquement dans les conversations. Certains, se disant mieux informés, assurent à leurs collègues sceptiques la légitimité de leur crainte. Mais ce n'est qu'en juin 2008 que les responsables de vente, chargés de transmettre l'information à leurs équipes, confirment la rumeur : le niveau sera remplacé, en février 2009, par un niveau consacré à la chaussure. En officialisant la rumeur, les RDV donnent quelques indications sur le sort du personnel. Les vendeurs seront reclassés et une partie des démonstrateurs suivront leur marque au quatrième étage où sera reconstitué, en modèle réduit, le niveau « mode jeune » appelé « destination jean ». Ce n'est pas l'emploi qui inquiète les vendeurs maison, la direction s'engageant à n'effectuer aucun licenciement, mais leur destination dans le magasin. Ils déplorent de ne pas être consultés pour obtenir un stand conforme à leur spécialité. Servane, une vendeuse maison travaillant sur mon rayon s'interroge même sur les coulisses de ce reclassement :

« Je vois mal comment ils pourraient faire pour combler tout le monde. Donc ça va être comme Isabelle [RDR] a dit : selon les 'compétences'. Donc tu vois bien ce que ça veut dire » [Servane, 30 ans, vendeuse maison au Bazar de l'Opéra, baccalauréat].

Servane laisse entendre, comme si j'en convenais, que l'opacité de la procédure cache une non prise en compte des capacités et des souhaits de chacun, mais aussi le primat accordé aux indicateurs de performance, comme le nombre de cartes Sofila ouvertes. Ce même reproche, la plainte d'une gestion injuste des salariés, est formulé par Jean-François :

« Ce qui est grave, c'est que les bons, ils ne savent pas les garder. Moi je sais pas mais au redéploiement [du niveau], je connais un mec qui s'occupait de la boutique hip-hop [au sous-sol] et là il se retrouve à vendre des casseroles... C'était un mec hyper compétent, il se retrouve à vendre des casseroles, il est complètement démotivé. T'as Kevin aussi [Kevin vendait des jeans près de mon stand] qui se retrouve à la confection femme « Modale »<sup>59</sup>. Ils ont quand même démotivé pas mal de monde. Et puis après, comme ils disent euh, 'le marché de l'emploi...' Bon ils le disent pas mais ils le pensent très fort, 'si vous êtes pas content, vous partez hein'. Mais ceux qui sont démotivés, ils voient bien leur entourage comment ça se passe... On est au Bazar, on a encore un peu d'avantages, c'est pas la petite boutique chez Carrefour.

*T'as l'impression d'être privilégié ?*

---

<sup>59</sup> Une marque fabriquée par le Bazar de l'Opéra. Ces marques sont appelées « marques propres ».

Ben... Commerce pour commerce, les salaires sont les mêmes hein. Même à la démonstration les salaires euh... Chez Louis Vuitton [*une marque de luxe*], euh... elles ont juste le sac [*de la marque, très prestigieuse*] pour mettre la gamelle hein...c'est tout. Sinon...C'est fini hein les années de la démonstration et puis faut voir aussi t'as pas la sécurité de l'emploi » [*Jean-François, 31 ans, vendeur au Bazar de l'Opéra*].

Ce reproche d'une gestion anonyme des salariés est aussi formulé par Geoffroy qui est contraint en 2012 de quitter un rayon musique qu'il avait obtenu de haute lutte. Le Bazar de l'Opéra décide de ne plus vendre de CD, de vinyls ou de DVD et les vendeurs maison affectés à ce rayon sont « dispatchés ». Geoffroy travaille d'abord deux mois et demi au rayon bijouterie du rez-de-chaussée puis au rayon « montres » sur lequel il travaille encore aujourd'hui (sur ces deux rayons, il n'a reçu aucune formation aux produits vendus). Ses deux anciens collègues du « disque » travaillent aujourd'hui pour l'un, au rayon « vase et bougie », pour l'autre, au rayon « chaussures ». Le sourire complice esquissé par Geoffroy au moment de m'annoncer la nouvelle ne laisse aucun doute sur la situation actuelle de ces deux vendeurs.

A ce reproche d'une gestion trop peu personnalisée, trop fortement attachée à des indicateurs contestés, s'ajoute le reproche d'une gestion des carrières discrétionnaire chez Halima par exemple.

« Ils disent qu'ils ne veulent plus recruter [*des RDV ou des merchandisers*], mais à la fin, ils recrutent des gens de l'extérieur. En fin de compte ils nous font des éval' tous les ans, ils nous font des comités de développement tous les ans... Et j'ai l'impression que ça sert strictement à rien. Les gens qui ont envie, qui ont la motivation d'évoluer, ils n'évoluent pas. Sauf les personnes qui connaissent quelqu'un qui est capable de les faire évoluer. Moi par exemple quand Claude Lavique était là [*le directeur du département*], j'ai eu un entretien avec lui, un rendez-vous et c'était tellement bien que je me suis dit 'c'est parti, c'est la bonne personne qui va me faire évoluer'. J'adore sa manière de travailler. Il y avait un truc en fait, c'est bien passé depuis le début. Tu vois le copain de Timothée, Eric et bien Claude Lavique s'en est occupé et là, maintenant, il est dans un super poste. C'est pas les bonnes formations qu'il faut trouver, c'est la bonne personne » [*Halima, 29 ans, vendeuse maison, BTS merchandising*].

Halima se plaint, parce qu'elle n'a pas pu en profiter, d'une gestion des carrières qui fait fi de la hiérarchie des qualifications<sup>60</sup>. Elle regrette de ne pas obtenir un poste de merchandising pour lequel elle s'estime qualifiée. Elle condamne les arguments des ressources humaines pour justifier les refus à ses multiples demandes : leur validité est

---

<sup>60</sup> Marlène Benquet note que les jeunes caissières partagent cette même vision de la réussite professionnelle : elle serait le fruit de la « négociation interindividuelle où un décideur saura reconnaître le 'potentiel' d'une personnalité », BENQUET Marlène, 2011, *Les damnées de la caisse*, Bellecombe-en-Bauges, Editions du croquant : 56.

mise à mal par l'embauche d'individus extérieurs au magasin sur le poste qu'elle convoite.

La transformation de l'étage qui est vécue comme une injustice par de nombreux salariés, redouble la dégradation du rapport au travail des vendeurs. Cela est renforcé par le fait qu'une large partie d'entre eux a été recrutée au Bazar de l'Opéra lors de la création du niveau « mode jeune ». Très différent du reste du magasin (par la musique qui y est diffusée, les décors, etc.<sup>61</sup>), le niveau convient à des vendeurs qui ont des difficultés à se projeter dans un niveau plus « traditionnel ». Aussi, la plupart souhaitent obtenir un poste au quatrième étage où seront envoyées certaines marques présentes jusqu'alors au sous-sol. Ils y retrouveraient leurs collègues, y vendraient des produits qu'ils connaissent, etc. Néanmoins, les effectifs nécessaires au nouveau niveau « jeune » sont bien inférieurs à ceux constatés au sous-sol. Aussi, un certain nombre de vendeurs ont été affectés à d'autres niveaux. Certains craignaient d'être envoyés à la « perruque » ou aux « collants », deux étages représentatifs de ce grand magasin dans lequel ils ne se reconnaissent que très peu (ou pas encore).

Les vendeurs maison se plaignent donc de ne pas être informés de la fermeture de l'étage (d'être des « pions »). Ils regrettent une gestion propre aux grands magasins que Claudine Romani et Olivier Bertrand qualifiaient dans les années 1990 de « passablement bureaucratique<sup>62</sup> » et qui se heurte à l'image d'un magasin historiquement paternaliste.

Deuxième indice témoignant de la persistance d'attentes du personnel envers un magasin de moins en moins producteur de « petites différences » : les vendeurs regrettent l'inégal traitement du personnel et de la clientèle de la part du grand magasin. Ils remarquent par exemple la différence entre l'inconfort des coulisses du magasin et le soin apporté aux espaces de vente. Sur le rayon, ils se plaignent de la « réserve », une zone encombrée, recouverte d'un revêtement dont ils étaient nombreux à craindre les poussières<sup>63</sup>. Ils se plaignent aussi de la salle de pause, trop petite, trop chaude. Mais le regret qui sert le mieux la présente démonstration est le fait de ne pas être traité comme un client « comme un autre » lorsque l'on devient soi-même client. Les vendeurs y voient un autre indice du manque de reconnaissance de leur employeur. Ils dénoncent le

---

<sup>61</sup> Cf. chapitre 2.

<sup>62</sup> BERTRAND Olivier, ROMANI Claudine, 1993, « Les qualifications dans la distribution : nouvelles compétences ou nouveaux métiers », *Formation Emploi*, 35 : 29.

<sup>63</sup> Comme en témoigne le titre d'un article du journal Libération sur la mobilisation des salariés du Bazar de l'Opéra en juin 2012 reprenant une formule d'une salariée du magasin : « Il ne faut pas croire que travailler au [Bazar de l'Opéra], c'est du luxe », le 22 juin 2012.

« flicage » de la direction pour vérifier le bon usage des petits avantages<sup>64</sup> dont bénéficie le personnel, comme une « escompte personnelle » sur certains articles, dont la hauteur et l'étendue ne font que diminuer (les réductions portent sur de moins en moins d'articles et leurs montants diminuent<sup>65</sup>). Ils se plaignent aussi de la remise en cause d'un dispositif appelé « mise de côté » permettant au personnel de « mettre de côté », c'est-à-dire hors de la vue du client, des marchandises qui l'intéressent pour les acheter en soldes. Autre détail, apparemment dérisoire : dans un Bazar de l'Opéra du nord de la France, les vendeurs qui achètent du parfum ne se voient pas offrir d'échantillon d'autres parfums (comme il est d'usage). Cela nourrit chez le personnel le regret d'être moins bien traité que la clientèle, même lorsque l'on est soi-même client : la surenchère dans les services offerts à la clientèle, dans le soin porté à son accueil (propreté des locaux, richesse des matériaux utilisés, etc.) fait apparaître en négatif les conditions de travail et d'emploi des vendeurs mais aussi leur défaut de reconnaissance. Les clients, eux, sont l'objet d'une attention redoublée : en 2012, le Bazar de l'Opéra décide d'employer un personnel chargé de saluer les clients et de s'enquérir de leurs besoins à l'entrée et la sortie de chaque escalator. Ce même personnel est tenu de remercier les clients de leur visite lorsqu'ils quittent le magasin. Ils guident même vers la sortie les derniers clients, « ceux de 20h » pour reprendre une formule des vendeurs, en constituant une « haie d'honneur ».

L'impression d'être des « pions », d'être traités, en tant que clients, comme des « demi-clients », témoigne d'un effritement d'une gestion du personnel qui a pu être qualifiée de « paternaliste » au Bazar de l'Opéra. Mais cela témoigne aussi du fait que si le « paternalisme » s'éteint, les attentes du personnel, même le plus jeune, restent. Cet

---

<sup>64</sup> Ces avantages étant considérés comme un moyen d'une part, de fidéliser le personnel et, d'autre part, de le motiver au nom de l'idée que la satisfaction de la clientèle est largement corrélée à la satisfaction du personnel (un personnel satisfait de ses conditions d'emploi et de travail serait plus enclin à réaliser une « bonne » qualité de service). Voir à ce sujet SCHLESINGER L.A, HESKETT J.L, 1991, "Breaking the Cycle of Failure in Services", *Sloan Management Review*, 32, 3 : 17-28.

<sup>65</sup> A condition de régler eux-mêmes et de présenter leur carte de pointage, les salariés peuvent profiter de 25% de réduction sur la parfumerie, de 20% sur les autres articles à l'exception d'une frange sur lesquels ils bénéficient de 10%. Leurs achats doivent être réalisés pour eux-mêmes ou leur entourage proche (conjoint, enfants). Les vendeurs regrettent le contrôle exercé par « l'inspection », cette figure de contrôle dont Zola avait fait le portrait. L'inspection est chargée de traquer les vols des clients et du personnel. Mais elle contrôle aussi de plus en plus les achats du personnel. Elle vérifie si les articles sont bien destinés à un usage personnel (et s'ils ne sont pas revendus par la suite). Le rayon résonne d'histoire de salariés « attrapés » et licenciés pour avoir trop utilisés leur escompte. Les vendeurs de ce magasin s'en plaignent d'autant plus qu'ils savent que le volume des achats réalisés par le personnel du magasin n'est pas négligeable dans le chiffre d'affaires du magasin. Susan Porter Benson a montré que le personnel des grands magasins a longtemps constitué une de ses plus fidèles clientèles, BENSON Susan, 1988, *op. cit.* On notera d'ailleurs que les primes versées au personnel du magasin prennent parfois la forme de bons d'achat à dépenser dans ce même magasin. Pour le magasin, cet escompte ne constitue donc en aucun cas une « perte ».



écart entre attentes et expériences quotidiennes est le pendant, sous une forme symbolique, d'une banalisation du statut de vendeur en grand magasin produite par les diverses transformations observées dans cette thèse, touchant autant à la gestion du personnel qu'à l'organisation du travail et des temps de travail.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

A l'issue de cette thèse, j'espère avoir apporté une double contribution à une sociologie du travail des employés de la vente et à une sociologie des « employés de commerce ». Cette conclusion revient successivement sur ces deux contributions et expose les perspectives de recherche pour une sociologie des « zones mitoyennes » de la stratification sociale qu'elles font émerger.

\*

En examinant de manière détaillée le contenu de travail des vendeurs et des vendeuses du commerce de détail, la thèse contribue d'abord à la sociologie du travail des employés de la vente. Elle apporte des éléments pour comprendre ce que signifie aujourd'hui travailler comme « vendeur ». Elle rappelle que cet ensemble de travailleurs se distingue par sa jeunesse et par une nette surreprésentation de femmes. Les vendeurs sont de plus en plus diplômés, même s'ils comptent toujours dans leurs rangs de nombreux titulaires d'un BEP ou d'un Baccalauréat professionnel pour lesquels la vente est un solide vecteur d'insertion professionnelle. Tous sont confrontés à de nombreuses insatisfactions et sujétions que la thèse a fait apparaître. Ce travail que « tout le monde peut faire », selon les dires de ceux qui l'effectuent, recouvre un large ensemble de tâches qui engagent les corps dans des postures inconfortables, notamment la posture debout. Le travail est souvent répétitif : il faut plier, déplier, replier, ranger, nettoyer, et cela tous les jours. Il faut porter des charges lourdes lorsque les marchandises doivent être mises en rayon. Il faut aussi savoir gérer des périodes de sous-charge et de surcharge de travail. En un mot, le travail des vendeurs se laisse aisément décrire dans les termes habituellement retenus pour décrire le travail ouvrier : monotonie, sujétions physiques. La spécificité du travail des employés de la vente réside dans une contrainte supplémentaire, celle que l'on a nommée ici « relationnelle ». Elle ajoute des difficultés en impliquant subjectivement l'individu dans son travail d'une manière qui échappe largement aux travaux effectués à l'abri d'un public. Cette contrainte s'exerce de

manière variable selon les qualités des acteurs engagés dans le « drame social du travail<sup>1</sup> » : vendeur, client, collègue, hiérarchie, clients en attente.

Au-delà d'un simple relevé des aspérités du travail des vendeurs, la thèse a cherché à les décrire et à isoler leurs origines. Elle a notamment détaillé toute la singularité d'un travail effectué dans le « cadre » d'un magasin : les sujétions sont imposées par l'enfermement qu'il impose, par les promesses faites aux clients et, plus généralement, par l'injonction à une bonne « qualité de service ». Sans se contenter de nommer des pénibilités observables en d'autres lieux du monde du travail, la thèse a entrepris de les décrire, d'analyser leurs conséquences pour les travailleurs et de dévoiler les aménagements que ces derniers élaborent en retour. On l'a vu, ces aménagements sont à la hauteur des contraintes : les vendeurs s'arrangent avec les règles afin de se maintenir dans une activité qui les mobilise physiquement et subjectivement. Ils s'arrangent individuellement et collectivement pour contenir les effets du travail debout, les effets de l'ennui qu'ils rencontrent parfois, les effets du pouvoir dont disposent les clients. A ce titre, on a mesuré toute l'importance du collectif de travail. Il est une ressource essentielle car il permet, d'une part, d'évacuer la pression relationnelle qui s'accumule quotidiennement et, d'autre part, d'offrir quelques garanties en termes de sociabilité entre collègues.

Mais cette conclusion restituerait imparfaitement le quotidien de travail des vendeurs si elle ne le décrivait que sous les seuls aspects de la contrainte et de la sujétion. A la différence d'autres travaux d'employés, dont celui réservé aux « caissières » qui a souvent servi de point de comparaison ici, les vendeurs ont accès à de nombreuses tâches procurant des satisfactions. On peut en isoler deux plus précisément. La première relève de la mise en valeur et de la gestion de la marchandise. Elle donne au travail une autonomie qui échappe à d'autres postes de travail. Elle nécessite des savoirs (sur la mode, les produits, les matériaux) et des savoir-faire qui ne sont pas sans intérêt pour des vendeurs de plus en plus diplômés. Ces derniers se réjouissent d'un travail qui met à contribution leur sens créatif et dans lequel ils peuvent démontrer leurs qualités de gestion. On l'a vu, ces tâches sont progressivement grignotées par la rationalisation du travail. Les vendeurs ont de moins en moins les moyens de gérer « leurs » marchandises. Au Bazar de l'Opéra, ils sont lentement dépossédés d'une activité qui, disent-ils, les rapproche des « commerciaux » : ils n'achètent pas la marchandise, tâche qui échappe même à l'encadrement de proximité, et sont parfois contraints de respecter des « cahiers de merchandising » prescrivant l'apparence générale du stand. Cette

---

<sup>1</sup> HUGHES C. Everett, 1996, « Le drame social du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 115 : 94-97.

restriction de l'activité de « gestion » concerne les vendeurs maison comme les démonstrateurs. En cela, les vendeurs des grands magasins rejoignent d'autres vendeurs du grand commerce dont le travail se résume de plus en plus à un entretien ponctuel de la marchandise (pliage et mise en rayon). On a mesuré l'effet de ces diverses transformations sur le rapport au travail de salariés disposant d'un diplôme adéquat au poste, mais aussi de salariés disposant de qualifications étrangères, et souvent supérieures. Pour tous, elles remettent en cause certains compromis qu'ils ont pu établir avec leur activité professionnelle. Lorsque les tâches offrant autonomie ou légitimité devant les clients et les collègues s'effacent, le rapport au travail se détériore, il devient de plus en plus dépendant de la deuxième source de satisfaction éprouvée par les vendeurs : les relations avec la clientèle. Dans ces relations, les vendeurs mobilisent des savoir-faire que l'on a nommés ici, dans la continuité d'autres travaux sur les employés, des « compétences relationnelles ». Les vendeurs attendent de la dimension relationnelle de leur travail qu'elle les divertisse, qu'elle les arrache à la monotonie et à la pénibilité d'un travail d'exécution. Elle engage le maniement de la langue, la capacité de se saisir de l'interaction comme d'un matériau. A ce jeu, les vendeurs les plus diplômés prennent du plaisir, comme le révèlent leurs attentes envers la clientèle étrangère. En dérivant la conversation vers la culture ou les voyages par exemple, le cadre du magasin et la tension d'un « rapport serviciel » peut s'effacer et laisser place à des relations réciproques. Plus généralement, c'est la dimension civique de l'échange qui est louée. Une interaction qui respecte les codes de bonne conduite et de la politesse est une pause heureuse aux yeux des vendeurs. Mais il en va de l'activité relationnelle comme de la gestion de la marchandise : les diverses prescriptions du travail sont peu compatibles avec les attentes des vendeurs. Ces codes imposés par la direction sous la forme de formations détonnent avec l'idée qu'ils se font des relations avec la clientèle : simplicité, naturel, spontanéité. Mais ces rationalisations ne sont pas les seuls éléments qui viennent altérer la qualité du « relationnel ». C'est aussi la raréfaction de plusieurs ressources organisationnelles qui le dégrade. Le relationnel est satisfaisant lorsque les salariés peuvent compter sur des formations présentant la marchandise vendue, les services offerts à la clientèle, l'organisation du magasin, autant d'atouts qui donnent une légitimité aux vendeurs lorsqu'ils s'engagent auprès de la clientèle, autant de ressources rares dans les magasins observés.

Ce résumé des traits caractéristiques du travail des vendeurs, fait apparaître un aspect essentiel : le travail avec les clients est la source d'une forte ambivalence dans le rapport que les vendeurs entretiennent avec leur travail. De nombreuses enquêtes

montrent que le travail dans les services est ambivalent parce que le matériau qu'il modèle varie. Chaque client nourrit des intentions différentes envers le travailleur. En conséquence, ce dernier peut, au cours d'une même journée, avoir des vues satisfaisantes sur son travail ou l'estimer avilissant. En plus de varier, au cours de la carrière, avec les aléas de la trajectoire dans l'entreprise ou avec des événements extérieurs au travail qui viennent en altérer l'appréciation, le rapport au travail des vendeurs varie selon les clients côtoyés. Travailler avec le client, c'est éprouver sujétion puis satisfaction, c'est voir se succéder petites ou grandes gloires quotidiennes et petits ou grands déboires. La contribution de cette thèse réside aussi dans cette description d'un aspect essentiel du travail contemporain.

\*\*

Armée de cette sociologie du travail des vendeurs, la thèse contribue à une sociologie des employés de commerce. Revenir sur cette ambition qui est à l'origine de la thèse permet de prendre une distance supplémentaire vis-à-vis de l'enquête : qu'apporte-t-elle en termes de connaissance sur le monde des employés de commerce ?

Dans la continuité des travaux d'Alain Chenu et de Philippe Alonzo, la thèse montre autant l'hétérogénéité que l'homogénéité de la catégorie « employé de commerce »<sup>2</sup>. Elle montre d'abord toute l'hétérogénéité d'un ensemble de travailleurs souvent identifiés sous un vocable qui minore les différences internes, celui d'« employés de commerce ». En effet, la position professionnelle de vendeur en grand magasin manifeste une forte singularité vis-à-vis d'autres employés de commerce. S'il est difficile de parler d'une véritable « aristocratie » tant leurs salaires sont étroits, on peut tout de même considérer que ces employés de la vente des grands magasins relèvent d'une « petite » aristocratie, d'une fraction relativement élevée des employés de commerce. L'appartenance à une grande entreprise garantissant un emploi stable, l'octroi de primes qui apparaissent comme de « petits avantages », tout cela dévoile une condition professionnelle distincte de celles d'autres employés de commerce. Dans les grands magasins qui emploient deux types de « vendeurs », cette singularité apparaît doublement. Chez les vendeurs maison, elle naît d'une stabilité inédite dans un des secteurs exigeant des salariés la plus grande « flexibilité » et nourrissant une grande précarité. Pour les démonstrateurs, qui ne peuvent pas tous, et de loin, se prévaloir

---

<sup>2</sup> ALONZO Philippe, 2004, « Les employés, un archipel à la dérive », in Paul Bouffartigue (dir.), *Le retour des classes sociales*, Paris, La Dispute : 94 ; CHENU, Alain, 1990, *L'archipel des employés*, Paris, INSEE.

d'une telle stabilité, c'est le contenu du travail qui est valorisé. Cette distinction entre vendeur maison et démonstrateur est intéressante car elle démultiplie la variété des statuts observables sur un même rayon de magasin. Au Bazar de l'Opéra, la variété des « modes d'emploi » qui naît de l'usage du temps partiel et des CDD est renforcée par l'usage d'un personnel de démonstration. Personnel maison et personnel extérieur cohabitent sur les rayons, comme dans d'autres univers professionnels. Cette cohabitation qui produit une division du travail que l'on a analysée dans les termes proposés par Everett Hughes est doublement intéressante. Premièrement, elle dévoile avec acuité la manière dont les vendeurs hiérarchisent les tâches qui leur sont réservées: ils valorisent la gestion de la marchandise et l'identification à une « marque » et sa « clientèle ». Deuxièmement, elle permet de mesurer les coûts des transformations rappelées ci-dessus : raréfaction des activités de gestion de la marchandise, mise en avant de tâches comme la vente de carte de fidélité, etc. En étudiant la « division morale du travail » entre vendeurs maison et démonstrateurs, on comprend ce qui fait sens aux yeux des salariés, on mesure l'intérêt et les désintérêts qu'ils accordent à telle ou telle tâche.

En peignant le portrait de la fraction haute des employés de commerce, la thèse a donc rappelé l'hétérogénéité de cette catégorie. Mais elle a aussi montré, sinon son homogénéité, au moins son homogénéisation. Plusieurs transformations, dont celles rappelées ci-dessus, réduisent la distance qui sépare la position professionnelle des « caissières » de celle des employés de la vente. Ils partagent des niveaux de salaire comparables, les démonstrateurs bénéficiant de salaire au pourcentage se faisant de plus en plus rares. Le statut de vendeur en grand magasin (maison et démonstrateur) se banalise sous l'effet de transformations touchant autant le contenu du travail que les conditions d'emploi : polyvalence (plus de caisse et de manutention, moins de vente<sup>3</sup>), rationalisation du travail relationnel, rationalisation de la gestion de la marchandise, élargissement des horaires d'ouvertures des magasins. Toutefois, si les conditions objectives d'exercice du travail révèlent la banalisation de la condition professionnelle des vendeurs, ces derniers continuent de revendiquer une forme de supériorité. Cela tiendrait à la qualité de leur travail « relationnel » comparée à celle offerte par d'autres occupations dans les fast-foods ou les supermarchés. Mais cela tient aussi au fait que le personnel, même le plus jeune, continue de compter sur des bénéfices locaux qui diminuent lentement. Dans les grands magasins, la clientèle, le prestige du lieu et de l'employeur entretiennent, chez le personnel, l'idée d'une appartenance à une « petite aristocratie » parmi les employés de commerce. L'homogénéisation objectivement

---

<sup>3</sup> Voir à ce sujet les travaux de Julien Choquet, CHOQUET Julien, 2011, *op.cit.*

constatée cohabite donc avec un effort subjectif de la part des vendeurs des grands magasins pour se distinguer.

\*\*\*

Ces aspects ambivalents du travail et cette nécessité de la nuance au moment de le décrire sont, il me semble, les indices de la position incertaine que les vendeurs occupent dans la stratification sociale. On peut en effet considérer que cette analyse de la position professionnelle des vendeurs du commerce de détail éclaire un espace de la société française qui peine à se laisser décrire par les catégories classiques de la sociologie des classes sociales. Si l'on observe les définitions des classes moyennes utilisées par les sociologues, on peut raisonnablement considérer que les classes moyennes recouvrent trois ensembles. Le premier, le plus ancien, celui qui donne corps à la catégorie à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et au début du XX<sup>ème</sup>, se compose des artisans et des commerçants. Il s'agit des classes moyennes « traditionnelles ». La seconde regroupe des salariés occupant des positions dites « intermédiaires » dans le monde du travail. Titulaire d'un capital scolaire notable, ils jouissent d'un travail plus autonome que les travailleurs des classes populaires et d'un emploi garantissant stabilité et protections sociales. Une enquête récente s'est intéressée à un troisième ensemble, les « classes moyennes du monde marchand et des services<sup>4</sup> ». Il regroupe des professions commerciales qui ont en commun le fait de ne pas disposer d'un « patrimoine professionnel » solide et d'être éloignées des garanties octroyées par l'emploi salarié stable (caractéristiques, respectivement, des classes moyennes « traditionnelles » et des « nouvelles classes moyennes salariées ») mais qui disposent d'un « certain statut » en raison de l'autonomie rencontrée dans le travail, d'un niveau de diplôme et d'une origine sociale souvent supérieurs à ceux des classes populaires.

On peut considérer que ces trois ensembles constituent le socle des « classes moyennes ». Ils dévoilent l'hétérogénéité d'un groupe qui se conjugue essentiellement au pluriel tout en permettant de circonscrire son noyau stable. Mais, sociologues et économistes s'accordent aussi souvent sur le fait qu'à la périphérie de ce socle moyen, gravitent diverses positions sociales. Celles-ci ne s'associent qu'imparfaitement aux classes moyennes, ou alors à ses fractions les plus basses. Mais elles ne s'associent pas complètement non plus aux classes populaires, ou alors à ses fractions « stabilisées », les plus hautes. Ces positions sociales rappellent celles observées par certains sociologues au début du XX<sup>ème</sup> siècle : confrontées à un travail dur et mal rémunéré,

---

<sup>4</sup> BERNARD Lise, 2011, *op.cit.*

proche en de nombreux points de la situation du « prolétariat », elles s'en distinguent par des manières d'être et des styles de vie, comme l'a montré Maurice Halbwachs en France. Pour Emil Lederer, cité par Marie-Bénédicte Vincent, cet ensemble social était, au début du XX<sup>ème</sup> siècle, dans une situation « flottante entre les classes<sup>5</sup> ». Ce flottement continue aujourd'hui de caractériser les positions sociales de certains ouvriers « à statut » appartenant au secteur public ou privé<sup>6</sup>, de certains employés administratifs des entreprises. Les travaux de Louis Chauvel les identifient comme les ouvriers et les employés « les plus qualifiés », ceux dont les « qualifications professionnelles sont reconnues<sup>7</sup> ». Ces salariés jouissent, d'une part, d'une situation professionnelle stable au moment même où les garanties associées à l'emploi salarié « s'effritent<sup>8</sup> » et, d'autre part, d'un statut considéré comme « honorable », comparativement à d'autres statuts d'ouvriers ou d'employés du commerce et des services aux particuliers. Il s'agit de catégories sociales « frontières », à l'intersection des classes populaires et des classes moyennes, des « petits-moyens<sup>9</sup> » pour reprendre le vocable d'une enquête récente. Il me semble que les vendeurs des grands magasins étudiés ici appartiennent à cet ensemble et cela depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Ils participent de ce que Serge Bosc nomme les « zones mitoyennes<sup>10</sup> » de la stratification sociale, entre les classes moyennes et les classes populaires. Leur position professionnelle se nourrit d'ambivalence. Ils sont mal rémunérés, exposés à des conditions de travail difficiles et à une contrainte relationnelle qui engage la totalité de leur identité sociale. Mais dans le même temps, ils accèdent à des expériences hautement satisfaisantes lorsqu'ils peuvent gagner de l'autonomie par la gestion de leur marchandise, lorsqu'ils peuvent engager des relations apaisées avec les clients. Certains vendeurs accèdent à une honorabilité par la qualité de leur emploi, d'autres par la qualité de leur contenu de travail. Profits tirés de l'emploi et de l'appartenance à un grand magasin pour les vendeurs maison, profits tirés du contenu de travail pour les démonstrateurs : l'examen de la condition professionnelle des vendeurs du Bazar de l'Opéra a montré la diversité des positionnements dans ces zones « mitoyennes » de la stratification sociale. Les salariés non titulaires des grands magasins et les

---

<sup>5</sup> VINCENT Marie-Bénédicte, 2011, « Les employés sous la république de Weimar L'historien face au bestseller de Hans Fallada, Quoi de neuf, petit homme ? (1932) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 112 : 15.

<sup>6</sup> Cf. sur ce point CARTIER Marie, RETIERE Jean-Noël Retière, SIBLOT Yasmine (dir.), *Le salariat à statut, genres et cultures*, Rennes, PUR.

<sup>7</sup> CHAUVEL Louis, 2006, *Les classes moyennes à la dérive*, Paris, Seuil : 39.

<sup>8</sup> CASTEL Robert, 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Gallimard.

<sup>9</sup> CARTIER Marie, COUTANT Isabelle, MASCLET Olivier, SIBLOT Yasmine, 2008, *La France des « petits-moyens »*. Enquête sur la banlieue pavillonnaire, Paris, La Découverte.

<sup>10</sup> BOSCH Serge, 2008, *Sociologie des classes moyennes*, Paris, La Découverte.



démonstrateurs les moins stables présentent les qualités d'un salariat de classes populaires, fragiles économiquement et confrontés à un travail dur et mal rémunéré. Les salariés titulaires du grand magasin sont identifiables à un salariat stable et honorable, en-deçà des employés de bureau pour ce qui est de leurs qualifications et de leurs salaires, mais au-dessus des employés les plus précarisés, même si de nombreuses transformations récentes (ouvertures tardives des magasins, rationalisation du travail, etc.) viennent en altérer la qualité. Enfin, les démonstrateurs les plus stables, c'est-à-dire ceux qui réalisent leur carrière dans le grand magasin, profitant de conditions d'emploi solides et d'un travail décrit comme proche des professions intermédiaires, peuvent être identifiés aux strates inférieures des classes moyennes.

Sur un même rayon se côtoient donc des travailleurs qui appartiennent, d'après les indices que leur univers de travail dévoile, aux différents étages d'un monde « mitoyen » entre classes populaires et classes moyennes. On retrouve cette même variété dans les travaux de Vincent Chabault sur les employés de la FNAC, mais aussi dans le secteur de l'industrie, comme le montre l'enquête de Pauline Seiller sur les ouvriers des Chantiers Navals de Saint-Nazaire<sup>11</sup>. C'est donc une frange importante du monde du travail contemporain qui relève de ces catégories « mitoyennes ». Ces catégories méritent toute l'attention car elles jouent un rôle essentiel dans l'entrée et le maintien sur le marché du travail des jeunes aujourd'hui, contraints de s'engager sur le marché du travail en dessous de leurs qualifications et de leurs aspirations professionnelles. La fréquentation de ces catégories « mitoyennes » fonctionne comme une promesse, celle d'un reclassement jugé possible et nécessaire, dans la hiérarchie professionnelle grâce, d'une part, à une stabilisation dans l'emploi par un CDI dans une grande entreprise, et, d'autre part, à la promotion interne. Or, dans les entreprises observées ici, la promotion interne est de plus en plus difficile et de plus en plus rare, tout comme l'obtention d'un CDI à temps complet suppose de lourds sacrifices. Considérées comme un tremplin, comme une position temporaire et intermédiaire, ces zones « mitoyennes » enracinent des individus de plus en plus diplômés qui ne pensaient que les traverser, au moment même où un ensemble de transformations viennent en dégrader la qualité.

\*\*\*\*\*

Les vendeurs des grands magasins semblent donc appartenir à un espace social mitoyen : ils se distinguent autant des employés précarisés de la grande distribution que

---

<sup>11</sup> SEILLER Pauline, 2012, *op.cit.*

des « employés administratifs », dont on dit souvent qu'ils occupent le haut de la catégorie employé. Cette thèse qui part du postulat selon lequel l'activité professionnelle continue de façonner le rapport que les individus entretiennent au monde et qu'elle est, en conséquence, un instrument pertinent dans l'analyse de la structure de la société française, mériterait d'être prolongée sous deux angles. Le premier serait une réflexion sur les styles de vie et les manières d'être, à l'image de l'enquête de Marie Cartier, Isabelle Coutant, Olivier Masclet et Yasmine Siblot<sup>12</sup>. Il supposerait des entretiens ethnographiques afin d'accéder aux pratiques ordinaires de ces populations ainsi que l'examen de variables comme la profession du (de la) conjoint(e), le nombre et l'âge des enfants, variables essentielles dans la compréhension d'une profession où les femmes sont surreprésentées. Le second angle serait une lecture dynamique du groupe des vendeurs qui formulerait l'hypothèse de sa structuration en « générations ». Dans ce type de grandes entreprises bureaucratiques comme le Bazar de l'Opéra, la rencontre de transformations générales dans la société française (élévation du niveau de scolarisation, hausse du chômage) et de transformations locales dans l'entreprise conduit à la cohabitation de salariés sortis du système scolaire à partir de la fin des années 1980 et d'autres salariés, sortis plus tôt, moins diplômés<sup>13</sup>. Il faudrait pouvoir évaluer la cohérence de ces générations et se demander si elles se distinguent du point de vue de leur socialisation professionnelle et de leurs rapports au travail.

---

<sup>12</sup> CARTIER Marie, COUTANT Isabelle, MASCLET Olivier, SIBLOT Yasmine, 2008, *La France des « petits-moyens »*. Enquête sur la banlieue pavillonnaire, Paris, La Découverte.

<sup>13</sup> Ce point a déjà été étudié dans le commerce de détail par Vincent Chabault, CHABAULT Vincent, 2010, *op.cit.* Pour une lecture en terme de générations chez les salariés du commerce de détail, voir également les travaux de Marlène Benquet, BENQUET Marlène, 2011, *op.cit.*



# BIBLIOGRAPHIE

## **Publication institutionnelles.**

Journal interne du Bazar de l'Opéra, 2005-2007

Comptes-rendus de comité d'entreprise, 2006-2008

Bilans sociaux :

- du Bazar de l'Opéra (2002-2008)
- des Halles de Paris (2004)
- des Grandes Arcades (2008)

## **Publications officielles**

*Journal Officiel*, 11 août 2009

Compte rendu du Conseil municipal de Paris, séance du 7 juin 2010.

Convention collective des grands magasins et magasins populaires

## **Presse**

*La Croix*, 9 août 2009

*L'Humanité*, 18 août 2009

*Le Journal du Dimanche*, 6 juin 2010

*Le Monde*, 17 décembre 2008, 28 février-1<sup>er</sup> mars 2010, 19 avril 2012.

*Libération*, 22 juin 2012

*LSA*, 4 mai 2006, 4 septembre 2008, 24 juin 2010

*Management*, Février 2007

## **Bibliographie générale**

ABALLEA François, DEMAILLY Lise, 2007, « Les nouveaux régimes de mobilisation des salariés », in Jean-Pierre Durand et Danièle Linhart (dir.), *Les ressorts de la mobilisation au travail*. Toulouse, Octares : 117-130.

ADIB S. Amel, GUERRIER Yvonne, 2000, « "No, we don't provide that service": the harassment of hotel employees by customers », *Employment and Society*, 14, 4 : 689-705.

ALIS David, 1998, « Relations de services : des compétences à développer, des conflits à gérer », *Education permanente*, 137, 4 : 71-81.

ALONZO Philippe, 1994, *Le travail employé : le processus de la diversification de la catégorie employé*, Thèse pour le Doctorat de sociologie, Université de Nantes.

ALONZO Philippe, 1996, *Femmes employées, la construction sociale sexuée du salariat*, Paris, L'Harmattan.

ALONZO Philippe, 1998, « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution, des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et emploi*, 76 : 37-51.

ALONZO Philippe, HUGREE Cédric, 2010, *Sociologie des classes populaires*, Paris, Armand Colin.

AMBRIERE, Francis, 1938, *La vie secrète des grands magasins*, Paris, Les Œuvres Françaises.

AMIRA Selma, 2010, « Les femmes occupent des emplois où le travail semble moins épanouissant », *Premières analyses*, DARES, 82.

AMOSSE Thomas, CHARDON Olivier, 2006, « Les travailleurs non qualifiés : une nouvelle classe sociale ? », *Economie et statistique*, 393-394 : 205-206.

ANACT, 2006, « Organiser la relation de service », *Travail et changement*, 306.

ANGELOFF Tania, 2000, *Le temps partiel, un marché de dupes?*, Paris, Syros.

APPERT Monique, 1969, « Les vendeuses dans les grands magasins », *Economie et Humanisme*, 186 : 67-74.

ARBORIO Anne Marie, 2001, *Un personnel invisible, les aides-soignantes à l'hôpital*, Paris, Anthropos.

ARBORIO Anne-Marie, 1996, « Savoirs profanes et expertise sociale. Les aides-soignantes dans l'institution hospitalière », *Genèses*, 22 : 87-106.

ARBORIO Anne-Marie, FOURNIER Pierre, 2005, *L'enquête et ses méthodes, L'observation directe*, Paris, Armand Colin.

ARNAUDO Bernard, HAMON-CHOLET Sylvie, WALTISPERGER Dominique, 2006, « Contraintes posturales et articulaires au travail », *Premières Synthèses*, DARES, 11.2.

ASKENAZY Philippe, 2004, *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Seuil.

- ASKENAZY Philippe, BERRY Jean-Baptiste, PRUNIER-POULMAIRE Sophie, 2009, « Le droit et le terrain : le cas de la grande distribution », *Droit social*, 1 : 6-11.
- AUDRIC-LEGRENARD Agnès, TANAY Alice, 2000, « Ouvriers et employés non qualifiés : disparités et similitudes sur le marché du travail », *Premières synthèses*, DARES, 47, 1.
- AVRIL Christelle, 2003, « Quel lien entre travail et classe sociale pour les travailleuses du bas de l'échelle ? L'exemple des aides à domicile auprès des personnes âgées dépendantes », *Lien social et politiques*, 49 : 147-154.
- AVRIL Christelle, 2006, « Le travail des aides à domicile pour personnes âgées : contraintes et savoir-faire », *Le Mouvement social*, 216 : 87-99.
- AVRIL Christelle, CARTIER Marie, SERRE Delphine, 2010, *Enquêter sur le travail*, Paris, La Découverte.
- AZOULAY-BERDAH Nicole, 1971, *Les Galeries Lafayette : un grand magasin parisien et son environnement sociogéographique*, Mémoire de Maîtrise, Université de Paris, Institut de géographie.
- BAILLY Jean-Paul, 2007, *Les mutations de la société et les activités dominicales*. Avis et rapports du conseil économique et social, République Française.
- BALZAC Honoré de, 1995, *César Birotteau*, Paris, Flammarion.
- BANCEL-CHARENSOL Laurence, JOUGLEUX Muriel, 1997, « Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services », *Revue française de gestion*, 113 : 71-81.
- BARET Christophe, GADREY Jean, GALLOUJ Camal, 1998, « Le temps de travail dans la grande distribution alimentaire en France, Allemagne et Grande-Bretagne », *Travail et Emploi* 74 : 21-35.
- BARREY Sandrine, 2004, « Fidéliser les clients dans le secteur de la grande distribution : agir entre dispositifs et dispositions » in Frank Cochoy (dir.), *La captation des publics*. Toulouse, Presses universitaires du Mirail.
- BARREY Sandrine, COCHOY Franck, DUBUISSON-QUELLIER Sophie, 2000, « Designer, packager et merchandiser : trois professionnels pour une même scène marchande », *Sociologie du travail*, 42, 3 : 457-482.
- BARTH Isabelle, 2008, « La vente le nécessaire aggiornamento », *Management et Avenir*, 16, 2 : 88-103.
- BARTH Isabelle, 2009, « Le commis voyageur : mort d'un mythe ? », *Gérer et comprendre*, 69 : 61-74.
- BARTH Isabelle, 2009, « Regard prospectif sur les métiers commerciaux, du vendeur ambassadeur au core-seller », *Revue Management et Avenir*, 25 : 371-385.
- BARTOLOMEI Arnaud, 2012, « Les commis voyageurs, acteurs et témoins de la grande transformation », *Entreprises et Histoire*, 1, 66 : 7-21.
- BATTAGLIOLA Françoise, 2008, *Histoire du travail des femmes*, Paris, La Découverte.
- BAUDELLOT Christian, ESTABLET Roger, MALEMORT Jacques, 1974, *La petite bourgeoisie en France*, Paris, Maspero.

- BAUDELLOT Christian, GOLLAC Michel, 2003, *Travailler pour être heureux ?*, Paris, Fayard.
- BEARMAN Peter, 2005, *Doormen*, Chicago, University of Chicago Press.
- BEAU Anne-Sophie, 2001, *Grand Bazar, modes d'emploi*, Thèse de doctorat d'histoire, Université Lumière- Lyon 2.
- BEAU Anne-Sophie, 2004, *Un siècle d'emplois précaires*, Paris, Payot.
- BEAU Anne-Sophie, 2006, « Organisation du travail et emploi des femmes dans le grand commerce : l'exemple du Grand Bazar de Lyon, 1886-1974 », *Le Mouvement Social*, 217: 11-31.
- BEAUD Stéphane, 2003, *80% au bac... et après ?*, Paris, La Découverte.
- BEAUQUIER Sophie, 2005, « Effets et enjeux des stratégies 'd'orientation client', le cas de deux entreprises de service », in Jean-Pierre Durand, Danièle Linhart, *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Toulouse, Octarès Editions : 105-114.
- BEAUQUIER Sophie, 2005, « Les stratégies d'orientation client et le travail des "agents en contact" », *Travail et emploi*, 103 : 21-29.
- BEAUQUIER Sophie, DE CONINCK, 2005, « Répondre à tout mais ne répondre de rien. Des cas de polyvalence problématique », in Régine Bercot, Frédéric de Coninck, *L'univers des services*, Paris, L'Harmattan : 61-84.
- BECK Robert, 1998, « "C'est dimanche qu'il nous faut". Les mouvements sociaux en faveur du repos dominical et hebdomadaire en France avant 1906 », *Le Mouvement social*, 184, 3 : 23-52.
- BECKER Colette, GAILLARD Jeanne, 1982, *Au Bonheur des dames*, Paris, Hatier.
- BECKER S. Howard, 1951, "The professional dance musician and his audience", *American Journal of Sociology*, 57, 2: 136-144.
- BECKER S. Howard, 1952, "Social-class variations in the teacher pupil relationship", *Journal of Educational Sociology*, 25: 451-466.
- BECKER S. Howard, 1958, "Problems of inference and proof in participant observation", *American Sociological Review*, 23, 6: 652-660.
- BEDUWE Catherine, 2003, « L'emploi non qualifié dans les trajectoires professionnelles des jeunes débutants » in *Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, CEREQ, Documents, 171 : 189-202.
- BENQUET Marlène, 2011, *Les damnés de la caisse*, Bellecombe-en-Bauges, Editions du croquant.
- BENSON Porter Susan, 1988, *Counter Cultures : Saleswomen, Managers and Customers in American Department Stores 1890-1940*, University of Illinois Press.
- BERGADAA Michèle, LAAROUSSI, Samad, 2005, « Le métier de vendeur » in Luc Boyer et Aline Scouarnec, *L'observatoire des métiers*, Colombelles, Editions EMS : 87-108.
- BERNARD Julien, 2009, *Croque-mort, une anthropologie des émotions*, Paris, Métailié.

- BERNARD Lise, 2011, *Les agents immobiliers. Ethnographie d'un milieu professionnel. Approche d'une position sociale*. Thèse pour le doctorat de sociologie, Université Paris-Descartes.
- BERNARD Sophie, 2005, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, 47, 2 : 170-187.
- BERNARD Sophie, 2012, « La promotion interne dans la grande distribution : la fin d'un mythe ? », *Revue Française de Sociologie*, 53, 2 : 259-291.
- BERNAUD Valérie, 2009, « Travail dominical : le conseil constitutionnel sacrifie la protection du salarié sur l'autel de la consommation », *Droit Social*, 11 : 1081-1090.
- BEROUD Sophie, BOUFFARTIGUE Paul, 2009, *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute.
- BERTRAND Olivier, ROMANI Claudine, 1993, « Les qualifications dans la distribution : nouvelles compétences ou nouveaux métiers », *Formation Emploi*, 35 : 26-34.
- BERTUCCELLI Julie, 1999, *Bienvenue au grand magasin*, Arte Amip, Centre Audiovisuel de Paris.
- BESUCCO Nathalie, TALLARD Michèle, DU TERTRE Christian, UGHETTO Pascal, 2002, « La relation de service, une tension vers un nouveau modèle de travail », *Revue de l'Ires*, 39, 2: 85-113.
- BIDET Alexandra, 2011, *L'engagement dans le travail*, Paris, PUF.
- BIGUS Odie, 1972, "The milkman and his customer : a cultivated relationship", *Urban Life and Culture*, 1, 2 : 131-165.
- BODIER Marceline, VIDALENC Joëlle, 2011, « Travailler dans le commerce de détail ou l'artisanat commercial », *INSEE Première*, 1358.
- BOETSCH Gilles, LE BRETON David, POMAREDE Nadine, VIGARELLO Georges, ANDRIEU Bernard, 2010, *La belle apparence*, Paris, CNRS Editions.
- BOGDAN Robert, 1972, "Learning to sell door to door : teaching as persuasion", *American Behavioral Scientist*, 16, 1: 55-64.
- BONDFIELD G. Margaret, 1899, "Conditions under which shop assistants work", *The Economic Journal*, 9, 34: 277-286.
- BONNANS Dominique, FOURNIER Jean-Yves, MICHEL Christophe, VICAIRE Vincent, 2007, *La situation du commerce en 2006*, INSEE, Rapport établi pour la commission des comptes commerciaux de la nation, Direction des statistiques d'entreprises.
- BORDREUIL, J- S., ION, J., ROUX, J., 1981, « L'espace de la consommation », *Les Annales De La Recherche Urbaine*, 12 : 30-69.
- BORZEIX Anni, 1995, « La parole en sociologie du travail » in Josiane Boutet (dir.), *Paroles au travail*, Paris, L'Harmattan.
- BOUCHAREB Rachid, 2007, *Statut au travail inférieur et conflictualité salariale Des employé-e-s de boutiques en France et en Belgique*. Thèse pour le Doctorat de sociologie, Co-tutelle Université Paris VIII – Vincennes – Saint-Denis : Université Libre de Bruxelles.



- BOUCHAREB Rachid, *Domination au travail et espaces de résistance des employé-e-s de boutiques de masse*, Intervention au Congrès de l'Association Française de sociologie, Grenoble, 5-7 juillet 2011.
- BOUFFARTIGUE Paul, 1994, « Formes particulières d'emploi et de gestion d'une main d'œuvre peu qualifiée : le cas des caissières d'un hypermarché », *Sociologie du travail*, 36, 3 : 337-359.
- BOUFFARTIGUE Paul, DE CONINCK Frédéric, PENDARIES Jean René, 1992, « Le nouvel âge de l'emploi à temps partiel », *Sociologie du travail*, 34, 4 : 403-428.
- BOUJUT Stéphanie, 2005, « Le travail social comme relation de service ou la gestion des émotions comme compétence professionnelle », *Déviance et société*, 29, 2 : 141-153.
- BOULIN Jean-Yves, 1992, « Esclave du dimanche », *Futuribles* 164 : 54-62.
- BOUQUIN Stephen, 2008, *Résistances au travail*, Paris, Editions Syllepse.
- BOUQUIN Stephen, 2011, « La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française », *Actuel Marx*, 49 : 60-72.
- BOURDIEU Pierre, 1979, *La distinction*, Paris, Les Editions de Minuit.
- BOURDIEU Pierre, 1996, « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 62 : 69-72.
- BOURDIEU Pierre, 2000, *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Liber.
- BOURDIEU Pierre, BOUHEDJA Salah, GIVRY Claire, 1990, « Un contrat sous contrainte », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 81-82 : 34-51.
- BOURDIEU Pierre, SAINT-MARTIN Monique, 1976, « Anatomie du bon goût », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 5 : 2-81.
- BOURGOIS Philippe, 2001, *En quête de respect : le crack à New York*, Paris, Seuil.
- BOUSSARD Valérie, 2001, « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, 43, 4 : 553-551.
- BOUSSARD Valérie, DEMAZIERE Didier, MILBURN Philip (dir.), 2010, *L'injonction au professionnalisme, analyses d'une dynamique plurielle*, Rennes, PUR.
- BOUVERET-GAUER, 1997, « De la boutique au grand magasin : cinquante ans de nouveauté à Paris 1820-1870 » in Jacques Marseille (dir.), *La révolution commerciale en France : du Bon Marché à l'hypermarché*, Paris, Le Monde Editions : 19-40.
- BOUVIER Pierre, 1989, *Le travail, une démarche socio-anthropologique*, Paris, PUF.
- BRACHET-CHAMPSOUR Florence, 2007, « Un grand magasin à la pointe de la mode : les Galeries Lafayette » in Dominique Veillon, Michèle Ruffat (dir.), *La mode des sixties*, Paris, Editions Autrement, 134 : 172-192.
- BROCHIER Christophe, 2001, « Des jeunes corvéables. L'organisation et la gestion du personnel dans un fast-food », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 138 : 73-83.
- BUE Jennifer, COUTROT Thomas, 2009, « Horaires atypiques et contraintes dans le travail, une typologie en six catégories », *Premières informations Premières synthèses*, DARES, 22.2.
- BURNOD Guillaume, CARTON Damien, PINTO Vanessa, 2000, « Etudiants en fast-food : les usages sociaux d'un 'petit boulot' », *Travail et Emploi* 83 : 137-157.

BURNOD Guillaume, CHENU Alain, 2001, « Employés qualifiés et non qualifiés, une proposition d'aménagement de la nomenclature des catégories socioprofessionnelles », *Travail et emploi*, 86 : 86-105.

BUSCATTO Marie, 2002, « Des managers à la marge : stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue Française de Sociologie*, 43, 1 : 73-98.

BUSCATTO Marie, 2002, « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, 44, 1 : 99-117.

BUTLER R. Suellen, SNIZEK E. William, 1976, "The waitress-diner relationship, a multimethod approach to the study of subordinate influence", *Sociology of Work and Occupations*, 3, 2 : 209-221.

CAM Pierre, 2000, « Les intermédiaires du commerce : métiers masculins, métiers féminins », in Michel Arliaud, Henri Eckert (dir.), *Quand les jeunes entrent dans l'emploi*, Paris, La Dispute.

CANEPA Daniel, 2009, « Ouverture dominicale des magasins à Paris. Délimitation des zones touristiques d'affluence exceptionnelle ou d'animation culturelle permanente (article L.3132-25 du code du travail) », *Rapport au Ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité*, Préfecture de Paris.

CAROLI Eve, GAUTIE Jérôme (dir.), 2009, *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française*, Paris, Editions Rue d'Ulm, Presses de l'Ecole Normale Supérieure.

CARTIER Marie, 2000, « Le calendrier du facteur : les significations sociales d'un échange anodin », *Genèses*, 41 : 63-84.

CARTIER Marie, 2003, *Les Facteurs et leurs tournées*, Paris, La Découverte.

CARTIER Marie, 2005, « Perspectives sociologiques sur le travail dans les services : les apports de Hugues, Becker et Gold », *Le mouvement social*, 211 : 37-49.

CARTIER Marie, COUTANT Isabelle, MASCLET Olivier, SIBLOT Yasmine, 2008, *La France des « petits-moyens ». Enquête sur la banlieue pavillonnaire*, Paris, La Découverte.

CARTON Damien, GOLLAC Michel, 2003, « Intensité et conditions de travail », *CEE-4 pages*, 58.

CASTEL Robert, 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Gallimard.

CATTANEO Nathalie, 1997, « Le travail à temps partiel : entre rêve et cauchemar », *Les Cahiers du Mage*, 2 : 71-80.

CHABAULT Vincent, 2007, « Entre le commerce et la culture, les pratiques de travail des vendeurs de livres de la FNAC », *Sociétés Contemporaines*, 67 : 27-45.

CHABAULT Vincent, 2008, *Un déclassement négocié, la Fnac : histoire d'entreprise, trajectoires socioprofessionnelles et pratiques de travail des générations d'employé(e)s*, Thèse pour le doctorat de sciences sociales, EHESS.

CHABAULT Vincent, 2010, *La FNAC : entre commerce et culture*, Paris, PUF.

CHABAULT Vincent, LOMBA Cédric, 2006, « Les employé(e)s, une nouvelle catégorie de travailleurs », in Béatrice de Andia (dir.), *Les Cathédrales du commerce*

parisien. *Grands Magasins et enseignes*, Paris, Édition de l'Action artistique de la ville de Paris : 159-174.

CHAMBOREDON Jean-Claude, LEMAIRE Monique, 1970, « Proximité spatiale et distance sociale : les grands ensembles et leur peuplement », *Revue Française de Sociologie*, 11 : 3-33.

CHANDEZON Gérard, LANCESTRE Antoine, 1985, *Les techniques de vente*, Paris, PUF.

CHANTELAT Pascal, 2002, « La nouvelle sociologie économique et le lien marchand : des relations personnelles à l'impersonnalité des relations », *Revue française de sociologie*, 43, 3 : 521-556.

CHANTELAT Pascal, VIGNAL Bénédicte, 2002, « L'intermédiation du marché de l'occasion. Echange marchand, confiance et interactions sociales », *Sociologie du travail*, 44, 3 : 315-336.

CHAPOULIE Jean Michel, 2000, « Le travail de terrain, l'observation des actions et des interactions et la sociologie », *Sociétés Contemporaines*, 40 : 5-27.

CHARDON Olivier, 2002, « La qualification des employés », *Documents de travail*, INSEE.

CHARLE Christophe, 1991, *Histoire sociale de la France au XIXème siècle*, Paris, Editions du Seuil.

CHENU Alain, 2002, « Les horaires et l'organisation du temps de travail », *Economie et Statistique* 352-352, p 151-167.

CHENU Alain, 1990, *L'archipel des employés*, Paris, INSEE.

CHEVALIER François, MACARIO-RAT Isabelle, MANSUY Anne, 2008, « Une photographie du marché du travail en 2007, résultats de l'enquête Emploi », *INSEE Première*, 1206.

CHOQUET Julien, 2011, *Métiers à vendre. Rationalisations du travail et désillusions professionnelles dans les grands réseaux d'enseignes du commerce et des services d'un centre commercial*, Thèse de Doctorat de Sociologie, Nanterre, Université Paris Ouest Nanterre La Défense.

CLOT Yves, 2006, *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.

COCHOY Franck, 2006, « Taille et détail : Du vaillant petit tailleur à la distribution d'aujourd'hui », *Réseaux*, 1-2 : 135-136.

COCHOY Franck, DUBUISSON-QUELLIER Sophie, 2000, « Les professionnels du marché : vers une sociologie du travail marchand », *Sociologie du travail*, 42, 3 : 359-368.

COHEN Evelyn, 2002, « Visiter Notre-Dame de Paris », *Ethnologie française*, 32, 3 : 503-513.

COLLOVALD Annie, MATHIEU Lilian, 2009, « La pédagogie morale de la grève », in Sophie Bérout, Paul Bouffartigue (dir.), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute : 191-204.

COMBES Marie-Christine, 2002, « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et Emploi*, 92 : 5-18.

- COUPPIE Thomas, GASQUEZ Céline, LOPEZ Alberto, 2004, « Evolutions de l'emploi tertiaire de base et positionnements des CAP-BEP tertiaires sur le marché du travail », *Rapport de recherche CEREQ, Relief*, 6.
- COUPPIE Thomas, LOPEZ Alberto, 2005, « Les diplômés professionnels de niveau CAP-BEP dans l'archipel des employés : une reconnaissance en baisse ? », in Jean-François Giret, Alberto Lopez, José Rose (dir.), *Des formations pour quels emplois ?*, Paris, La Découverte : 179-188.
- COURPASSON David, 1995, « Eléments pour une sociologie de la relation commerciale, les paradoxes de la modernisation dans la banque », *Sociologie du travail*, 37, 1 : 1-24.
- COUSIN Olivier, 2002, « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels », *Sociologie du travail*, 44, 4 : 499-520.
- CRÉDOC et Collège coopératif Provence Alpes Méditerranée, 2001, *Le commerce de détail non alimentaire*, Contrat d'Études Prospectives, Ministère de l'emploi et de la solidarité/La Documentation Française, coll. « Prospective formation emploi ».
- CUSIN François, 1997, « Du mont-de-piété à la carte de crédit, évolution du crédit à la consommation », *Informations sociales*, 64 : 40-53.
- D'YDEWALLE Charles, 1965, *Au bon marché, de la boutique au grand magasin*, Paris, Plon.
- DALLA PRIA Yan, LEROUX Nathalie, 2011, « Fidéliser par la promotion : un modèle toujours attractif dans la grande distribution » in Paul Bouffartigue, Charles Gadéa, Sophie Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Paris, Armand Colin : 104-115.
- DARTOIS Marie-France, 1999, « Introduction de la guelte dans un grand magasin et souffrance au travail », *Archives des maladies professionnelles*, 60, 7 : 555-559.
- DASQUET Marc, 1955, *Le Bon Marché*. Paris, Les Editions de Minuit.
- DAVIS Fred, 1959, "The cab driver and his fare : facets of a fleeting relationship", *American Journal of Sociology*, 65, 2 : 158-165.
- DE BANDT Jacques (dir.), 1991, *Les services : productivité et prix*, Paris, Economica.
- DE BANDT Jacques, GADREY Jean (dir.), 1999, *Relations de service, Marchés de service*, Paris, CNRS Editions.
- DEBOUZY Marianne, 1988, « Permanence du paternalisme » *Le mouvement social*, 144 : 3-16.
- DEBRIL Thomas, DUBUISSON-QUELLIER Sophie, 2005, « Marée, charcuterie-traiteur, le rayon traditionnel en grande surface, lieu d'expérimentation », *Ethnologie française*, 35, 1 : 93-102.
- DELAY Béatrice, 2008, « Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges », *Document de travail*, 104, CEE.
- DELON Pierre, 1969, *Les employés, de la plume d'oie à l'ordinateur : un siècle de luttes, origines et activité de la Fédération CGT*, Paris, Editions sociales.
- DEMAILLY Lise, 1998, « Les métiers relationnels de service public : approche gestionnaire, approche politique », *Lien Social et Politiques*, 40 : 17-24.

- DEMOLINS Edouard, 1890, « La question des grands magasins », *La Science Sociale*.
- DESROSIERES Alain, THEVENOT Laurent, 2002, *Les catégories socioprofessionnelles*, Paris, La Découverte.
- DEVETTER François-Xavier, 2006, « La disponibilité temporelle au travail des femmes : une disponibilité sans contrepartie ? », *Temporalités*, 4 [en ligne].
- Direction générale de l'enseignement scolaire, Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, Mars 2008, *Filles et garçons à l'École, sur le chemin de l'égalité*.
- DIVERT Nicolas, 2008, « Les formations aux métiers de la couture : des stéréotypes de sexe aux stéréotypes de sexualité », in Yvonne Guichard-Claudic, Danièle Kergoat, Alain Vilbrod (dir.), *L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- DJELLAL Faridah, GALLOUJ Faïz, 2000, «Le casse-tête de la mesure de l'innovation dans les services », *Revue d'économie industrielle*, 93, 4 : 7-28.
- DONOVAN R. Frances, 1929, *The saleslady*, Chicago, University of Chicago Press.
- DUBAR Claude, 1998, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- DUBAR Claude, 2001, *La crise des identités, l'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF.
- DUBOIS Vincent, 1999, *La vie au guichet*, Paris, Economica.
- DUCOURANT Hélène, 2009, « Le crédit revolving, un succès populaire », *Sociétés contemporaines*, 76, 4 : 41-65.
- DUJARIER Marie-Anne, 2006, *L'idéal au travail*, Paris, PUF.
- DUJARIER Marie-Anne, 2008, *Le travail du consommateur*, Paris, La Découverte.
- DUJARIER Marie-Anne, 2009, « *Le consommateur contre le salarié ? Relation de service et rapports sociaux de production* », XIIème Journées internationales de sociologie du travail, 25-26 juin : Formes et structures du salariat : crise, mutations, devenir. Nancy.
- DUJARIER Marie-Anne, 2010, « L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 128-129 : 135-159.
- DUNEIER Mitchell, 1999, *Sidewalk*, New York, Farrar, Straus and Giroux.
- DUPUY M., 1965, « Le travail dans un grand magasin », *Economie et humanisme*, 164 : 67-74.
- DURAND Jean Pierre, 2004, *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.
- ECKERT Henri, 2011, « Le rapport subjectif des jeunes à l'emploi », *Chroniques du travail*, 1 : 153-165.
- ECKERT Henri, MAILLARD Dominique, 2000, « Commerciaux et vendeurs : des intitulés d'emploi aux groupes professionnels » in Michel Arliaud, Henri Eckert (dir.), *Quand les jeunes entrent dans l'emploi*, Paris, La Dispute.

- EIGLIER Pierre, LANGEARD Eric, 1987, *Servuction*, Paris, McGraw-Hill.
- ELGUEZABAL Eleanora, 2007, *Verbaliser le client : les contrôleurs de métro*, Montreuil, Aux lieux d'être.
- EUROSTAF, 1999, *Les cartes privatives, faits et commentaires volume 1*. Collection Perspectives stratégiques et financières.
- EUROSTAF, 2002, *Les cartes privatives, faits et commentaires volume 2*. Collection Perspectives stratégiques et financière.
- FAGUER Jean-Pierre, 2007, « Le "relationnel" comme pratique et comme croyance », *Agone*, 37 : 185-203.
- FAULKNER Marcel, 2010, *Travail et organisation*, Paris, L'Harmattan.
- FELLAY Angélique, 2010, *Le travail actoriel des serveuses et des serveurs de restaurant*, intervention au Colloque international « La dimension relationnelle des métiers de service : Cache-sexe ou révélateur du genre ? », Université de Lausanne (Suisse), 2-3 septembre 2010.
- FORSETH Ulla, DAHL-JORGENSEN Carla, 2003, « Sur la ligne de feu : transformation du travail relationnel dans un centre commercial et une banque en Norvège », *Travailler*, 9 : 73-97.
- FOURNIER Pierre, 1996, « Deux regards sur le travail ouvrier. A propos de Roy et Burawoy, 1945-1975 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 115 : 80-93.
- FOURNIER Pierre, 1996, « Observations sous surveillance », *Genèses*, 24 : 103-119.
- FOURNIER Pierre, 2001, « Attention dangers ! Enquête sur le travail dans le nucléaire », *Ethnologie Française*, 31,1 : 69-80.
- FOURNIER Pierre, LOMBA Cédric, 2007, « Petit commerce, grande dépendance. Les pharmacies entre pouvoirs publics et industriels », *Revue Française des Affaires Sociales*, 3-4: 211-231.
- FRIEDMAN Walter, 2004, *Birth of a Salesman*, Harvard University Press.
- FRIEDMANN Georges, 1956, *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard.
- GADREY Jean, 1994, « Les relations de service dans le secteur marchand » in Jacques de Bandt et Jean Gadrey (dir.), *Relations de service, marchés de service*, Paris, CNRS Editions : 28-29.
- GADREY Jean, 1999, « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, 36, 3 : 381-389.
- GADREY Jean, GALLOUJ Faïz, BLANDIN Olivier, DU TERTRE Christian, BORZEIX Anni, 2003, *Comment mesurer la performance ?*, Boulogne-Billancourt, Collection de la Mission de la recherche de la Poste, 5.
- GADREY Nicole, JANY-CATRICE Florence, PERNOD-LEMATTRE Martine, 2003, *Les enjeux de la qualification des employés : conditions de travail et compétences des non qualifiés*, Rapport pour le Ministère de l'emploi et de la solidarité, DARES.
- GAILLARD Jeanne, 1977, *Paris La ville 1852-1870*, Lille, Editions Honoré Champion.
- GARNER-MOYER Hélène, 2008, « Le poids de l'apparence physique dans la décision d'embauche », *Le journal des psychologues*, 257.

GARNER-MOYER Hélène, MEDA Dominique, SENIK Claudia, 2005. « Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, les leçons des enquêtes auprès des ménages », *Travail et emploi*, 102 : 57-67.

GARNER-MOYER, Hélène 2008, « La beauté comme critère de sélection et de discrimination en phase de recrutement. Constat établi à partir d'un test de correspondances », *Actes de l'AGRH*.

GASPARINI William, 2003, « La forme et le fond : participation et exploitation chez Décathlon », *Regards sociologiques*, 24 : 91-102.

GASPARINI William, 2004, « La face cachée de l'industrie du loisir : nouvelles formes de domination au travail dans le champ de l'offre sportive commerciale », *Loisir et société*, 27, 1 : 45-67.

GASPARINI William, PIERRE Julien, 2008, « Vendre et se vendre, dispositions et compétences des vendeurs d'articles de sport, *STAPS*, 82, 4 : 43-56.

GASPARINI William, PICHOT Lilian (dir.), 2005, « Le métier de vendeur d'articles de sport et de loisir en Alsace, activités, emplois types et compétences dans le commerce du sport », *Groupe d'étude sur l'observation et la prospective des métiers du sport en Alsace*.

GASTON-BRETON Tristan, 1997, *Galleries Lafayette, la légende d'un siècle*, Clio Média.

GILSON Adeline, 2010, « Les conseillers financiers de La Banque Postale : entre les besoins du client et les intérêts de l'employeur », *SociologieS* [En ligne].

GIRAUD Christophe, 2007, « Recevoir le touriste en ami », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 170 : 14-31.

GIRET Jean-François, MOULLET Stéphanie, THOMAS Gwenaëlle, 2001, « De l'enseignement supérieur à l'emploi : les trois premières années de vie active de la Génération 98 », *Notes Emploi Formation*, 1.

GOFFMAN Erving, 1968, *Asiles*, Paris, Les Editions de Minuit.

GOFFMAN Erving, 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne, Tome 1 La présentation de soi*, Paris, Les Editions de Minuit.

GOFFMAN Erving, 1974, *Les cadres de l'expérience*, Paris, Les Editions de Minuit.

GOFFMAN Erving, 1988, *Les moments et leurs hommes*, Paris, Broché.

GOFFMAN, Erving, 1974, *Les rites d'interaction*, Paris, Les Editions de Minuit.

GOLD L. Raymond, 1964, "In the basement, the apartment building janitor", in Peter L. Berger (dir.), *The human shape of work, studies in the sociology of occupations*, New York, The Macmillan Company: 1-49.

GOLDMANN Heinz, 1968, *L'art de vendre*, Neuchâtel, Editions Delachaux et Niestlé.

GOLLAC Michel, SEYS Baudoin, 1984, « Les professions et catégories socioprofessionnelles : premiers croquis », *Economie et Statistique*, 114 : 79-134.

GOLLAC Michel, VOLKOFF Serge, 1996, « Citius, Altius, Fortius, l'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114 : 54-67.

GORZ André, 1988, *Métamorphoses du travail*, Paris, Gallimard.

- GRANDCLEMENT Catherine, 2011, « Les agencements du supermarché. Déplacer le client, déployer le vendeur », in Sophie Houdard, Olivier Thiery (dir.), *Humains non humains. Comment repeupler les sciences sociales*, Paris, La Découverte : 155-165.
- GRANDO Jean-Marc, SULZER Emmanuel, 2003, « Professionnalisation des activités de service et registres de technicité », in Pierre-Michel Menger (dir.), *Les professions et leurs sociologies*, Paris, Editions de la Maison des sciences de l'homme : 161-181.
- GRESLE François, 1981, *L'univers de la boutique : famille et métier chez les petits patrons du Nord, 1920-1975*, Lille, Presses Universitaires de Lille.
- GUEGNARD Christine (dir.), « A la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration », *Relief 7*, CEREQ.
- GUIGNON Nicole, HAMON-CHOLET Sylvie, 2003, « Au contact avec le public, des conditions de travail particulières », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, 9.3.
- GUILBERT Madeleine, 1966, *Les fonctions des femmes dans l'industrie*, Mouton, La Haye.
- GUIONNET Christine, NEVEU Erik, 2009, *Féminins / Masculins, sociologie du genre*, Paris, Armand Colin.
- GUMPERZ Joseph, 1989, *Engager la conversation, introduction à la sociolinguistique interactionnelle*, Paris, Les Editions de Minuit.
- HALBWACHS Maurice, 1964, *Esquisse d'une psychologie des classes sociales*, Paris, Librairie Marcel Rivière & Cie [1938].
- HANIQUE Fabienne, 2004, *Le sens du travail*, Paris, Éditions Eres.
- HANSER Amy, 2008, *Service Encounters. Class, Gender and the Market for the Social Distinction in Urban China*, Stanford California, Stanford University Press.
- HOCHSCHILD Arlie, 1983, *The Managed Heart, Commercialization of Human Feeling*, University of California Press.
- HOCHSCHILD Arlie, 2003, « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale » *Travailler*, 1, 9 : 19-49.
- HOGGART Richard, 1970, *La culture du pauvre*, Paris, Les Editions de Minuit [1957].
- HOLCOMBE Lee, 1973, *Victorian Ladies at Work, Middle-Class Working Women in England and Wales 1850-1914*, London, Archon Books.
- HUGHES C. Everett, 1995, *On work, race, and the sociological imagination*, Chicago, The University of Chicago Press.
- HUGHES C. Everett, 1996, « Le drame social du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 115 : 94-97.
- HUGHES Cherrington Everett, 1996, *Le regard sociologique*, Paris, EHESS.
- HUGHES Everett, 1981, *Men and their work*, Glencoe, The Free Press [1958].
- INSEE, 2009, *La situation du commerce en 2008*, Rapport établi pour la Commission des Comptes Commerciaux de la Nation, Direction des statistiques d'entreprises.
- JEANJEAN Agnès, « Travailler à la morgue ou dans les égouts », *Ethnologie Française*, 31,1 : 59-66.



- JEANNARD André, 1943, *Les grands magasins et la corporation*, Paris, Editions de l'institut d'études corporatistes et sociales.
- JEANNOT Gilles, 1995, *Métier du public, les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*, Paris, CNRS Editions.
- JEANTET Aurélie, 2003, « "À votre service !" La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, 45, 2 : 191-209.
- JUHLE Samuel, 2006, « Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client », *Travail et Emploi*, 105 : 7-19.
- KERGOAT Danièle, 1984, *Les femmes et le travail à temps partiel*, Paris, La Documentation française.
- LA PRADELLE de Michèle, 1995, *Les vendredi de Carpentras : faire son marché en Provence ou ailleurs*, Paris, Fayard.
- LABOV William, 1976, *Sociolinguistique*, Paris, Les Editions de Minuit [1972].
- LABRECQUE Joanne, LESCEUX Daniel, 2001, « Le commerce de détail, d'un marketing stratégique de l'offre à celui de la demande », *Gestion*, 26, 3 : 75-81.
- LAINÉ Frédéric, 2005, « De la spécialité de formation au métier : le cas du bâtiment, de l'hôtellerie-restauration-alimentation et du commerce », *Economie et Statistique*, 388-389: 145-169.
- LALLEMENT Emmanuelle, 2010, *La ville marchande, enquête à Barbès*, Paris, Téraèdre.
- LALLEMENT Michel, 2000, « En poste à temps partiel », *Travail, Genre et Sociétés*, 4 : 135-155.
- LALLEMENT Michel, 2003, *Temps, travail et modes de vie*, Paris, PUF.
- LALLEMENT Michel, 2007, *Le travail une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard.
- LALLEMENT Michel, 2010, *Le travail sous tensions*, Auxerre, Sciences Humaines Editions.
- LALLEMENT Michel, MARRY Catherine, LORIOL Marx, MOLINIER Pascale, GOLLAC Michel, MARICHALAR Pascal, MARTIN Emmanuel, 2011, « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion », *Sociologie du travail*, 53, 3 : 3-36.
- LAN Pei-Chia, 2003, "Working in a Neon Cage : Bodily Labor of Cosmetics Saleswomen in Taiwan", *Feminist Studies*, 29, 1 : 21-45.
- LANCASTER Bill, 1995, *The Department Store*, London, The Leicester University Press.
- LE BLANC Gabrielle, 1971, *Psychosociologie de la vente*, Paris, Editions Universitaires.
- LE MINIEZ Sylvie, MARCHAND Olivier, MINNI Claude, 1998, *Emploi des jeunes et secteurs d'activité*. Document préparatoire à la conférence nationale sur l'emploi, les salaires et le temps de travail d'octobre 1997, DARES.
- LE RU Nicolas, 2011, « L'évolution des métiers en France depuis vingt-cinq ans », *Chroniques du travail*, 1 : 15-42.

- LE VELLY Ronan, 2007, « Les démonstrateurs de foire. Des professionnels de l'interaction symbolique », *Ethnologie française*, 37, 1 :143-152.
- LEDUC Sacha, 2008, *Les ressentiments de la société du travail. La Couverture Maladie Universelle en quête de légitimité*, Thèse pour le doctorat de sociologie, Université Paris Ouest Nanterre.
- LEFEUVRE Daniel, 1997, « La grande distribution ou sucre de masse : les magasins à prix uniques dans les années 1930 » in Jacques Marseille (dir.), *La révolution commerciale en France : du Bon Marché à l'hypermarché*, Paris, Le Monde Editions : 109-120.
- LEFRESNE Florence, 2003, *Les jeunes et l'emploi*, Paris, La Découverte.
- LEGERON Patrick, 2003, *Le stress au travail*, Paris, Odile Jacob.
- LEGROUX Jérémie, 2010, « Les structures techniques du travail émotionnel à Air France : l'hôtesse de l'air, le passager et l'avion après 1945 », Communication au colloque *La dimension relationnelle des métiers de service : Cache-sexe ou révélateur du genre ?*, Université de Lausanne (Suisse), 2-3 septembre 2010.
- LEIDNER Robin, 1993, *Fast Food, Fast Talk, Service Work and the Routinization of Everyday Life*, Los Angeles, University of California Press.
- LEJEUNE Xavier-Edouard, 1984, *Calicot*, Paris, Montalba.
- LESNARD Laurent, 2009, *La famille désarticulée*, Paris, PUF.
- LESSELIER Claudie, 1978, « Employés de Grands magasins à Paris avant 1914, *Le mouvement social*, 105 : 109-126.
- LICOPPE Christian, 2006, « La construction conversationnelle de l'activité commerciale. 'Rebondir' au téléphone pour placer des services », *Réseaux*, 135-136 : 125-159.
- LINHART Danièle (dir.), 2008, *Pourquoi travaillons-nous, une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Ramonville, Editions Eres.
- LINHART Danièle, 2009, « Les conditions paradoxales de la résistance au travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 7 : 71-83.
- LINHART Danièle, 2010, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- LINHART Danièle, MOUTET Aimée, 2005, *Le travail nous est compté*, Paris, La Découverte.
- LIPSKY Michael, 1980, *Street-level Bureaucracy; Dilemmas of the Individual in Public Services*, Russell Sage Foundation.
- LORIOU Marc, 2009, « Donner un sens de la plainte de fatigue au travail », *L'année sociologique*, 53, 2 : 459-485.
- MAC LEAN Annie Marion, 1899, "Two weeks in department stores", *American Journal of Sociology*, 4, 6 : 721-741.
- MACCANNELL, Dean, 1973, "Staged Authenticity: Arrangements of Social Space in Tourist Settings", *American Journal of Sociology*, 79, 3 : 589-603.
- MARCHAND Olivier, 2010, « 50 ans de mutations de l'emploi », *INSEE Première*, 1312.

- MARCHAND Olivier, THELOT Claude, 1997, *Le travail en France (1800-2000)*, Paris, Nathan.
- MARTINELLI Daniel, PROST Corinne, 2010, « Le domaine d'études est déterminant pour les débuts de carrière », *INSEE Première*, 1313.
- MARUANI Margaret, 1989, « Statut social et modes d'emplois », *Revue Française de Sociologie*, 30,1 : 31-39.
- MARUANI Margaret, 2003, *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte.
- MARUANI Margaret, NICOLE-DRANCOURT Chantal, 1989, *Au labeur des dames : métiers masculins, emplois féminins*, Paris, Syros alternatives.
- MASSON Sabine, 1999, « Temps de travail flexible et contrainte de disponibilité. Le cas des vendeuses en grands magasins dans la région de la Suisse Romande », *Sociologia del lavoro*, 74-65, 2-3 : 448-462.
- MAUGERI Salvatore (dir.), 2006, *Au nom du client, management néo-libéral et dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan.
- MAYEN Patrick, NEGRONI Philippe, 2005, « La vente, un état limite des relations de service » in Marianne Cerf, Pierre Falzon (dir.), *Situations de service : travailler dans l'interaction*, Paris, PUF : 204-222.
- MAYER Nonna, 1986, *La boutique contre la gauche*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- MC BRIDE Theresa, 1978, "A woman's world: department stores and the evolution of woman's employment, 1870-1920", *French historical studies*, 10, 4: 664-683.
- MEDA Dominique, 2010, « Comment mesurer la valeur accordée au travail ? », *Sociologie*, 1, 1 : 121-140.
- MEDA Dominique, VENNAT Francis (dir.), 2004, *Le travail non qualifié, permanences et paradoxes*, Paris, La Découverte.
- MENNERICK Lewis, 1974, "Client typologies, a method of coping with conflict in the service-worker relationship", *Sociology of Work and Occupation*, 1, 4 : 396-418.
- MERCILLON Henri, 1955, *La rémunération des employés*, Paris Armand Colin.
- MERON Monique, MAHREZ Okba, VINEZ Xavier, 2006, « Les femmes et les métiers : vingt ans d'évolutions contrastées » in *La société française, Données sociales*.
- MESSING Karen, RANDOIN Maude, TISSOT France, RAIL Geneviève, FORTIN Sylvie, 2004, « La souffrance inutile: la posture debout statique dans les emplois de service » *Travail, Genre et Sociétés*, 12 : 77-104.
- MILBURN Philip, 2002, « La compétence relationnelle : maîtrise de l'interaction et légitimité professionnelle », *Revue Française de Sociologie*, 43, 1 : 47-72.
- MILLER Arthur, 1961, *Death of a salesman*, London, Penguin Books [1949]
- MILLER B. Michael, 1987, *Au Bon Marché, 1869-1920, Le consommateur apprivoisé*, Paris, Armand Colin.
- MILLS C. Wright, 1966, *Les cols blancs*, Paris, Maspero [1951].
- MOATI Philippe, POUQUET Laurent, 2008, « L'ouverture des commerces le dimanche : opinions des Français, simulation des effets », *Cahiers de recherche CREDOC*, 246.

- MOLINIER Pascale, 2005, « De la condition de bonne à tout faire au début du XXe siècle à la relation de service dans le monde contemporain : analyse clinique et psychopathologique », *Travailler*, 13, 1 : 7-33.
- MONCHATRE Sylvie, 2010, *Etes-vous qualifié pour servir ?*, Paris, La Dispute.
- MONCHATRE Sylvie, 2011, « Compétences juvéniles et usages des générations », *Chroniques du travail*, 1 : 208-219.
- MONESTIER F., NOGRET D., YANDLE, DAVEZIES P., PROST G., 1979, « Enquête sur la climatisation d'un grand magasin », *Archives des maladies professionnelles*, 41, 1 : 41-42.
- MONJARET Anne, 2001, « La fête, une pratique extra-professionnelle sur les lieux de travail », *Cités*, 4, 8 : 87-100.
- MONJARET Anne, 2007, *Penser le continuum travail et hors travail : comment, pourquoi, et sous quelle forme ?*, Habilitation à diriger des recherches, Université Paris-Descartes.
- MONLIBERT DE Christian, 1997, « Maurice Halbwachs et les classes sociales », in Christian de Montlibert (dir.), *Maurice Halbwachs, 1877-1945*, Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg.
- MOREAU Guy, 1992, « Entre classe ouvrière et petite bourgeoisie, les premières tentatives de syndicalisation des employés », in Ginette Kurgan-Van Hentenryk et Serge Jaumain (dir.), *Aux frontières des classes moyennes, la petite bourgeoisie belge avant 1914*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles : 116-137
- MOUGEL Sarra, 2009, *Au chevet de l'enfant malade : parents professionnels*, Paris, Armand Colin.
- NAVILLE Pierre, 1956, *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Librairie Marcel Rivière et Cie.
- NEYRAT Frédéric, 1997, *Des VRP aux Forces de vente : les représentations des représentants de commerce*, Thèse de Science Politique, Université de Paris X Nanterre.
- NICOLE-DRANCOURT Chantal, ROULLEAU-BERGER Laurence, 2001, *Les jeunes et le travail, 1950-2000*, Paris, PUF.
- NISBET Robert, 1984, *La tradition sociologique*, Paris, PUF.
- Observatoire Régional Emploi Formation de Rhône-Alpes, 1999, *L'emploi et la formation par famille professionnelle en Rhône-Alpes*, OREFRA.
- OSTY Florence, 2003, *Le désir de métier*, Rennes, PUR.
- PAILLET Anne, 2007, *Sauver la vie, donner la mort*, Paris, La Dispute.
- PARENT-LARDEUR Françoise, 1970, *Les demoiselles de magasin*, Paris, Les Editions ouvrières.
- PARPAILLON G., 2001, L'approche marketing de la grande distribution, *Banque*, 623.
- PASDERMADJIAN Henri, 1954, *The department store, its origins, Evolution and Economics*, London, Newman Books.
- PAUGAM Serge, 2000, *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF.
- PEARCE G. Douglas, 1999, "Tourism in Paris: Studies at the Microscale", *Annals of Tourism Research*, 26, 1: 77-97.

- PENEFF Jean, 1992, *L'hôpital en urgence*, Paris, Métailié.
- PENEFF Jean, 1995, « Mesure et contrôle des observations dans le travail de terrain », *Sociétés contemporaines*, 21: 119-138.
- PERETZ Henri, 1992 « Le vendeur, la vendeuse et leur cliente. Ethnographie du prêt-à-porter de luxe », *Revue française de sociologie*, 33, 1 : 49-72.
- PERETZ Henri, 2005, « Soldes 'haut de gamme' à Paris », *Ethnologie française*, 35, 1 : 47-54.
- PERON, René, 1993, *La fin des vitrines*, Cachan, ENS Editions.
- PEROUMAL Frédéric, 2008, « Le monde précaire et illégitime des agents de sécurité », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 175, 5 : 4-17.
- PERRON Daniel, 2010, *Histoire du repos dominical, un jour pour faire société*, Paris, L'Harmattan.
- PERROT Michelle, 2006, *Mon histoire des femmes*, Paris, Editions du Seuil.
- PEUGNY Camille, 2009, *Le déclassement*, Paris, Grasset.
- PHILONENKO Grégoire, GUIENNE Véronique, 1997, *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer.
- PINTO Josiane, 1990, « Une relation enchantée : la secrétaire et son patron », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 84 :32-48.
- PINTO Vanessa, 2007 « Servir au fast-food » *Agone*, 37 : 205-219.
- PINTO Vanessa, 2010, « L'emploi étudiant et les inégalités sociales dans l'enseignement supérieur », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 183 : 58-71.
- PIOTET Françoise, 1989, « Qualifiés Fast-food », *Projet*, 218, 60-66
- PITROU Agnès, GUELAND Françoise, 1985, « Les employés groupe de transition ou groupe en formation » in *Classes et catégories sociales* (coll.), Paris, EDIRES.
- PLESSIS Alain, 1997, « L'opinion des français sur le monde de la boutique » in Jacques Marseille (dir.), *La révolution commerciale en France : du Bon Marché à l'hypermarché*, Paris, Le Monde Editions.
- POUJOL Fanny, 2008, « Le rôle des comportements relationnels des commerciaux dans la GRC », *Revue Management et Avenir*, 16 : 120-138.
- PRIOU-HASNI Annie-Joëlle, 2007, « Le 'sur mesure' dans la relation commerciale : un moyen de reconnaissance pour le vendeur ? in François Aballéa et Michel Lallement (dir.), *Relations au travail, relations de travail*, Toulouse, Octarès Editions : 181-189.
- PRUNIER-POULMAIRE, Sophie, 2000, « La flexibilité assistée par ordinateur les caissières d'hypermarché », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 134 : 29-36.
- PRUS Robert, 1989, *Pursuing the Consumer : an Ethnography of Marketing Activities*, London : Sage publications.
- PRUS Robert, 1991, "Encountering the marketplace. Achieving intimate familiarity with vendor activity" in William B. Shaffir William, Robert A. Stebbins, *Experiencing Fieldwork, an Inside View of Qualitative Research*, London, Sage publications.
- PUECH Isabelle, 2004, « Le temps du remue-ménage. Conditions d'emploi et de travail des femmes de chambre », *Sociologie du travail*, 46, 2 : 150-167.

- QUIENNEC Yvon, GADBOIS Charles, VOLKOFF Serge, 1995, « Souffrir de ses horaires de travail : poids de l'âge et histoire de vie », in Jean-Claude Marquié, Dominique Paumès, Serge Volkoff (dir.), *Le travail au fil de l'âge*, Toulouse, Octares : 277-304.
- RENAHY Nicolas, 2010, *Les gars du coin*, Paris, La Découverte.
- ROSSI Frederica, 2010, Note de lecture de l'ouvrage *La domination ou les arts de la résistance* de James Scott, *Politix*, 92, 4.
- ROUX Xavier, 2009, « Les professionnels de la vente dans les banques : conseiller en vitrine, commerciaux en coulisse », in Didier Demazière, Charles Gadéa (dir.), *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte : 310-320.
- ROY Donald, 2006, *Un sociologue à l'usine*, Paris, La Découverte.
- SABRE Clothilde, 2009, « Etre vendeur, être fan : une cohabitation difficile. L'exemple d'une boutique spécialisée dans le manga », *Réseaux*, 153 : 129-156.
- SAM Anna, 2008, *Les tribulations d'une caissière*, Paris, Stock.
- SARRAUTE Claude, 1993, *Mademoiselle s'il vous plait !*, Paris, Le Livre de Poche.
- SCHLESINGER L.A., HESKETT J.L., 1991, "Breaking the Cycle of Failure in Services", *Sloan Management Review*, 32, 3 : 17-28.
- SCHUTZ Gabrielle, 2006, « Hôtesse d'accueil, les attendus d'un petit boulot féminin pour classes moyennes », *Terrains et Travaux*, 10 : 135-155.
- SCHUTZ Gabrielle, 2010, « Quand le travail se trouve réduit au sourire. L'activité d'hôtesse d'accueil externalisée », Communication au colloque *La dimension relationnelle des métiers de service : Cache-sexe ou révélateur du genre ?*, Université de Lausanne (Suisse), 2-3 septembre 2010.
- SCHUTZ Gabrielle, 2012, « Mobiliser par l'affect : contraintes et ressources de l'encadrement intermédiaire de prestations de services peu qualifiés », *Sociologie du travail*, 54 : 70-91.
- SCHWARTZ Olivier, 1990, *Le monde privé des ouvriers*, Paris, PUF.
- SCHWARTZ Olivier, 1993, « L'empirisme irréductible » postface de *Le hobo*, Nels Anderson, Paris, Nathan.
- SCHWARTZ Olivier, 1998, « La notion de 'classes populaires' », Habilitation à diriger des recherches en Sociologie, Université de Versailles, Saint Quentin en Yvelines.
- SCHWARTZ Olivier, 2010, « Faut avoir une force mentale » in François De Singly, Christophe Giraud., Olivier Martin (dir.), *Le nouveau manuel de sociologie*, Paris, Armand Colin.
- SCHWEITZER Sylvie (dir.), 1992, *Logiques d'entreprise et politiques sociales*, Editions du programme pluriannuel en sciences humaines Rhône Alpes.
- SCIARDET Henri, 1996, « Commerce, marchés, transactions : une approche ethnographique », *Genèses*, 25 : 29-49.
- SCOTT James, 2008, *La domination et les arts de la résistance, Fragments du discours subalterne*, Paris, Editions Amsterdam.

- SEMI Giovanni, 2006, « Chez Saïd » à Turin, un exotisme de proximité », *Ethnologie Française*, 35, 1 : 27-36.
- SEQUIN Sébastien, 2001, « Le grand commerce spécialisé s'affirme face aux hypermarchés », *Economie et statistique*, 344, 4 : 109-129.
- SHERMAN Rachel, 2007, *Class Acts : Service and Inequality in Luxury Hotels*, University of California Press.
- SIBLOT Yasmine, 2008, « Travailler avec le public : contrainte ou ressource au guichet ? », in Marie Buscatto, Marc Loriol, Jean-Marc Weller (dir.), *Au-delà du stress au travail*, Ramonville Saint-Agne, Editions Eres : 223-241
- SIBLOT Yasmine. 2003, « Les relations de guichet : interactions de classes et classement sociaux », *Lien Social et Politiques*, 49 : 183-190.
- SIMMEL Georg, 2010, *Sociologie, Etudes sur les formes de la socialisation*, Paris, PUF.
- SNEPENGER J. David, MURPHY Leann, O'CONNELL Ryan, GREGG Eric, 2003, "Tourists and Resident Use of a Shopping Place", *Annals of Tourism Research*, 30, 3 : 567-580.
- SOARES Angelo, 1998, « Les qualifications invisibles dans le secteur des services : le cas des caissières de supermarchés », *Lien social et politiques*, 40 : 105-116.
- SOARES Angelo, 2000, « Interactions et violences dans les supermarchés : une comparaison Brésil – Québec », *Cahiers du genre*, 28 : 97-111.
- SOLARD Gwennaël, 2009, « Productivité du commerce entre 1995 et 2006 » in *Le commerce en France, Edition 2009*, Paris, INSEE Référence : 33-40
- STRAUSS Anselm, 1992, *La trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan.
- STRAUSS Anselm, 2005, *Les fondements de la recherche qualitative*, Fribourg, Université de Fribourg Editions.
- SUE Roger, 1994, *Temps et ordre social*, Paris, PUF.
- SYFUSS Sabine, 1992, « Pour un temps libéré : entretien avec Jacques Séguéla », *Futuribles* 164 : 47-53.
- TALLARD Michèle, 2002, « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, 41-42 : 159-187.
- TESTENOIRE Armelle, 2007, « Relation de service et subordination temporelle » in François Aballéa et Michel Lallement (dir.), *Relations au travail, relations de travail*, Toulouse, Octarès Editions : 145-153.
- THIBAUT Catherine, 1989, « Plaidoyer pour le repos dominical (1880-1906) », in Nathalie Czechowski (dir.), *Dimanche, le temps suspendu*, Paris, Autrement : 117-128.
- TIFFON Guillaume, 2009, *La création de valeur par le client : de la marchandise-service à la théorie du néo-surtravail*, Thèse pour le doctorat de Sociologie, Université d'Evry-Val d'Essonne.
- TIFFON Guillaume, 2011, « La contrainte client », *SociologieS* [En ligne].
- TIFFON Guillaume, 2011, « Quand le comportement des clients fait violence : le cas des caissières de la grande distribution spécialisée », in Marnix Dressen et Jean-Pierre Durand (dir.), *La violence au travail*, Toulouse, Octares : 297-307.

- TROMPETTE Pascale, 2009, « Les conseillers funéraires : du tact civil aux tactiques commerciales », in Didier Demazière, Charles Gadéa (dir.), *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte.
- UGHETTO Pascal, 2002, « Compétence de service : état des lieux d'une problématique », *Document de travail*, IRES, 2-3.
- VALENTIN Jacqueline, 1986, *Vendre en magasin*, Paris, Editions Casteilla.
- VAN KLAVAREN Maarten, SALVERDA Wiemer, TIJDENS Kea, 2009, « L'emploi dans le commerce de détail au Pays Bas : bas salaires et modération salariale », *Revue internationale du travail*, 148 : 451-481.
- VANDERHAEGHE Andrée, 1975, *Travail féminin et minorisation : les vendeuses et les employées dans les grands magasins*, Bruxelles, Editions Contradictions.
- VEBLEN Thorstein, 1979, *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard [1899].
- VEZINAT Nadège, 2009, « Le conseiller financier de la Banque Postale : entre identité organisationnelle et identité de métier ? », in Causer Jean-Yves, Durand Jean-Pierre, Gasparini William (dir.), *Identités et identifications au travail, Catégories d'analyse, enquêtes et controverses*, Toulouse, Octarès.
- VILLETTE Michel, 2001, « Le commerce n'adoucit plus les mœurs », *Les annales des Mines, Gérer et Comprendre*, 64 : 61-72.
- VILLETTE Michel, 2001, « Vendre et se vendre: notes sur une attitude libérale de la vie », *Regards sociologiques*, 21 : 87-98.
- WALLI Mathias, 2009, *Caissière et après ?*, Paris, PUF.
- WALSH Claire, 2000, « Shopping et tourisme : l'attrait des boutiques parisiennes au 18<sup>ème</sup> siècle » in Natacha COQUERY (dir.), *La boutique et la ville, commerces, commerçants, espaces et clientèles, XIV-XXème siècle*, Tours, Publications de l'Université François Rabelais.
- WEBER Florence, 1989, *Le travail à-côté, Etude d'ethnographie ouvrière*, Paris, EHESS.
- WEBER Florence, 2000, « Transactions marchandes, échanges rituels, relations personnelles », *Genèses*, 41, 85-107.
- WEBER Florence, 2009, *Le manuel de l'ethnologue*, Paris, PUF.
- WEEKS A. William, MUHELING D. Darrel, 1987, "Students' perceptions of personal selling", *Industrial Marketing Management*, 16, 2 : 145-151.
- WELLER Jean-Marc, 1998, « Abuse-t-on de la relation de service ? », *Education permanente*, 157 : 9-21.
- WELLER Jean-Marie, 2002, « Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide » *Sociologie du travail*, 44, 1 : 75-98.
- WELLHOFF Alain, MASSON Jean-Emile, 2001, *Le merchandising*, Paris, Dunod.
- WHYTE Foote William, 1946, "When Workers and Customers Meet" in William F. Whyte (dir.), *Industry and Society*, New York, McGraw-Hill Book Company, Inc : 123-146.



WILLIAMS Christine, 1995, *Still a Man's World*, Los Angeles, University of California Press.

WILLIAMS Christine, 2006, *Inside Toyland: Working, Shopping, and Social Inequality*, California, University of California Press.

WOLFF Loup, 2005, *Transformations de l'intermédiation hiérarchique*, Rapport de recherche, Centre d'études de l'emploi.

WOODWARD Joan, 1960, *The Saleswoman: A Study of Attitudes and Behaviour in Retail Distribution*, London, Pitman.

XARDEL Dominique, 1984, *La vente*, Paris, PUF.

ZARIFIAN Philippe, 2007, « Des entreprises de service en recherche de modèles d'organisation » in Myriam Campinos-Dubernet, Marie-Christine Combes, Dominique Redor (dir.), *Les mutations des industries et des services*, Toulouse, Octares Editions.

ZIMMERMANN Jacqueline, ZIMMERMANN Roger, 1994, *M. Chauchard des grands magasins du Louvre*, Paris.

ZOLA Emile, 1971, *Au Bonheur des Dames*, Paris, Le Livre de Poche [1883].

# ANNEXES

# I. LISTE ET CARACTÉRISTIQUES DES ENQUÊTÉS

Prénom	Age	Dernier diplôme	Prof. père - mère	Poste actuel	Poste précédent	Activités syndicales	Situation familiale et informations complémentaires	Date et lieu de l'entretien
<b>Vendeurs et vendeuses maison du sous-sol du magasin enquêté (n=9)</b>								
Geoffroy	36 ans	Bep vente	Père employé Mère, Assistante maternelle	Vendeur maison au sous-sol : rayon vêtements puis disque. Temps complet CDI	Vendeur, jouet	Nulles	Célibataire, locataire HLM, banlieue Nord de Paris	Deux entretiens. Le premier : 17 juillet 2008, pause déjeuner, pique-nique dans un square. Le second : le 28 janvier 2009, même condition et même lieu.
Noémie	27 ans	Bep comptabilité		Vendeuse maison sous-sol : rayon vêtements. Temps complet CDI. Entrée dans le magasin en 2005	Resp. adjointe de boutique	Nulles	Mariée, conjoint vendeur dans une bijouterie, un enfant	8 juillet 2008, dans un bar, près du Bazar de l'Opéra. Rendez-vous à 11h, une heure avant l'embauche.
Pauline	29 ans	DEUG anglais	Père et mère antiquaire	Vendeuse maison sous-sol : rayon vêtements. Temps complet CDI. Entrée dans le magasin en 2006	Vendeuse boutique	Nulles	Propriétaire d'un appartement dans le 11 <sup>ème</sup> arrondissement de Paris, acheté grâce à une avance sur héritage de ses parents. Longtemps en couple avec un accessoiriste à l'Opéra de Paris. Forte valorisation de la culture (opéra, musique classique, voyage, etc).	Deux entretiens. Le premier, le 4 décembre 2008, dans un bar du 13 <sup>ème</sup> arrondissement, sur un jour de congés. Le second le 30 septembre 2009, à son domicile, puis dans un restaurant
Laurent	32 ans	Niveau Master LLCE	Père concierge	Vendeur maison, sous-sol : rayon livres Temps complet CDI	Employé au « carnet d'achat » du Bazar de l'Opéra	Nulles	Propriétaire en couple d'un appartement ; il réalise lui-même les travaux de rénovation	Le 30 octobre 2008, à la sortie du travail, dans un bar près du magasin.

Rosa	34 ans	Bep vente	Père policier Mère « au foyer »	Vendeuse maison, sous-sol : rayon vêtements Temps complet CDI	Vendeuse boutique	Nulles	Célibataire, Habite en banlieue	18 juillet 2008, dans un bar, près de la Gare Saint-Lazare (elle vit en banlieue), sur un de ses jours de congés.
Abdel	41 ans	Bac. en Algérie	Père ouvrier	Vendeur maison, sous-sol : rayon vêt. Temps complet CDI			En couple, conjointe sans emploi. Locataire à Nanterre	10 juillet 2008, dans un bar près du Bazar de l'Opéra, une heure avant l'embauche (12h).
Axel	27 ans	Bac STT.	Milieu populaire	Vendeur maison, sous-sol : rayon vêt. Temps complet CDI. Entré dans le magasin en 2005	Entré au Bazar de l'Opéra en début de carrière professionnelle	CFDT, délégué du personnel	Célibataire, locataire banlieue nord.	1 <sup>er</sup> février 2010, local syndical
Grégory	29 ans	BTS commerce	Père ouvrier chantier naval, sud de la France	Vendeur maison, sous-sol : rayon vêt. Temps complet CDI	Vendeur Zara	Nulles	En couple, conjointe responsable adjointe dans un café « Starbucks ». En location, Porte de Vitry.	14 décembre 2008, à la cantine du magasin
Halima	29	BTS merchandising (Tunisie)	Parents commerçants en Tunisie (parfumerie).	Vendeuse maison, sous-sol : rayon vêt. Temps complet CDI	Etalagiste stagiaire chez Lee Cooper	Nulles	En couple, conjoint fabrique des bijoux (« une bonne paie »). Propriétaire d'un studio, Montparnasse	23 juillet 2009, dans un bar près du magasin, une heure et demie avant l'embauche.
<b>Démonstrateurs et démonstratrices du sous-sol du magasin enquêté (n=8)</b>								
Mourad	27 ans	Licence Staps	Père ouvrier	Démonstrateur, sous-sol : rayon vêt. Temps complet CDI	Vendeur dans une boutique	Nulles	Célibataire	Le 22 juillet 2009, sur la terrasse du magasin, à l'heure de la pause déjeuner
Myriam	26 ans	Bac. au Liban	Père : chef d'entreprise	Démonstratrice, sous-sol : rayon vêt. Temps complet, CDI	Aucun	Nulles	En couple, mariée avec un ingénieur. Habite à Orsay	Le 23 janvier 2009, dans un bar, près du Bazar de l'Opéra
Charles	29 ans	Bac. Littéraire. Niveau DEUG de Lettres	Père : cadre à la RATP Mère : aide-soignante	Démonstrateur, « resp. de stand » (une équipe de deux vendeuses, dont Soukaina et Pénélope)	Resp. adjoint dans une boutique	Nulles		Deux entretiens. Le premier le 18 juillet 2008 dans un bar près du magasin, après le travail. Le second le 22 juillet 2008, à la cantine.

Tatiana	38 ans	Echec entrée Beaux-Arts (deux ans de prépa)		Démonstratrice, sous-sol : rayon vêt. Temps complet CDI	Vendeuse boutique	Nulles	Mariée, conjoint commerçant (maroquinerie), deux enfants. Habite dans le 78 (Yvelines)	11 juillet 2008, dans une crêperie près du magasin, pause-déjeuner
Mathilde	37 ans	DEUG de droit	Père policier	Démonstratrice, sous-sol : rayon vêt. Temps complet CDD	Vendeuse, « créatrice de bijoux »	Nulles	Célibataire.	21 janvier 2009, dans le magasin, salle de pause.
Sébastien	29 ans	Diplôme de technicien des métiers du spectacle	Père ouvrier à la mairie du Mans. Mère aide-soignante	Démonstrateur, sous-sol : rayon vêt. (stand Hurlevent) Temps complet CDI	Vendeur boutique puis resp. adjoint de boutique	Nulles	Marié, conjointe accessoiriste chez Eurodisney. Propriétaire d'un appartement dans le 77 (Seine et Marne). Une fille.	Deux entretiens. 9 novembre 2008 A mon domicile. 10 juin 2009 Dans un restaurant près des Grandes Arcades, lors de sa pause déjeuner.
Soukaina	23 ans	Bac pro vente		Démonstratrice, sous-sol : rayon vêt. Temps partiel CDI	Vendeuse Zara	Nulles	Célibataire	22 juillet 2009. Pause-déjeuner, dans un square près du magasin.
Dounia	23 ans	Bep secrétariat	Père : ouvrier Mère : « au foyer »	Démonstratrice, sous-sol : rayon vêt. Temps complet CDI	Vendeuse en intérim	Nulles	Célibataire	17 décembre 2008, salle de pause
<b>Vendeurs et vendeuses maison, démonstrateurs et démonstratrices d'autres étages du magasin enquêté et d'autres grands magasins (Bazar de l'Opéra province, Grandes Arcades, Miroir Doré, Halles de Paris) (n=14)</b>								
Etienne	35 ans	Niveau Bac pro commerce		Vendeur maison au Bazar de l'Opéra. (entré à 18 ans)		CGT, délégué du personnel		20 juillet 2009, local syndical
Jean-François	31 ans	Bep électrotechnique	Père ouvrier Mère secrétaire	Vendeur maison au Bazar de l'Opéra depuis 1998	Animateur colonie de vacances	CGT, délégué du personnel	Marié, deux enfants. Conjointe serveuse chez Léon de Bruxelles.	23 juillet 2008, local syndical
Robert	59 ans	CAP comptabilité	Famille d'origine italienne, arrivée en France à 8 ans	Vendeur maison au Bazar de l'Opéra. Rayon jouets (entré en 1970)	Manutentionnaire au Bazar de l'Opéra	CFDT, élu au CE		1 <sup>er</sup> février 2010, local syndical
Eve	26 ans	Bac STT – capacité en droit interrompue Bac pro commerce obtenu en VAE	Arrivée en France du Congo à 11 ans	Vendeuse maison au rayon montres, des Grandes Arcades. Depuis 2004. CDD puis CDI	Vendeuse boutique, animateur centre de loisirs	CFDT, syndiquée	Locataire banlieue parisienne	16 juin 2009, local syndical.

Pavel	26 ans	Master musicologie	Père : gardien de musée	Vendeur maison aux Grandes Arcades	Enseignant-vacataire en Pologne	Nulles	Marié, conjointe enseignante, vit en Pologne la moitié de l'année	31 août 2009, Dans un bar, sur un de ses jours de congés.
Margot	57 ans	Bac + 2 commerce		Vendeuse maison, Grandes Arcades : rayon canapé	Agent immobilier	CFDT, déléguée du personnel	Veuve, deux enfants	27 avril 2009, local syndical, Grandes Arcades
Caroline	34 ans	DEUG de droit		Employée à la logistique aux Halles de Paris	Vendeuse maison aux Halles de Paris, entrée en 1996	CFDT		2 octobre 2009, local syndical
Sandrine	33 ans	Niveau Licence Espagnol	Mère : vendeuse aux Grandes Arcades	Vendeuse maison aux Grandes Arcades		Nulles		21 juillet 2009, dans un bar, face au magasin, une heure avant le début de sa journée de travail.
Marie-Claire	50 ans	Bep vente	Père « commercial »	Vendeuse maison dans un Bazar de l'Opéra de l'est de la France depuis 1981		CFDT, déléguée du personnel	Mariée, trois enfants	7 juin 2011, hall d'hôtel (elle est alors en formation à Paris pour le syndicat)
Patrick	50 ans	CAP mécanicien		Vendeur maison, Grandes Arcades depuis 1978	Mécanicien	Nulles		23 juin 2009, dans un bar près du magasin, deux heures avant l'embauche.
Claudine	45 ans	BEPC	Elevée par ses grands-parents propriétaire d'un camping	Vendeuse maison aux Halles de Paris depuis 1982, Temps partiel, CDI		CFDT	Mariée, deux enfants	2 octobre 2009, local syndical
Lucie	35 ans	Bac	Père : médecin	Démonstratrice au Bazar de l'Opéra puis aux Halles de Paris	Vendeuse en boutique		Célibataire	12 janvier 2010, dans un bar du 20 <sup>ème</sup> arrondissement
Paulette	72 ans	Bac		Démonstratrice aux Halles de Paris de 1964 à 1996		CGT, déléguée du personnel	Divorcée (ex-mari ouvrier). Locataire d'un HLM dans le 19 <sup>ème</sup> arrondissement.	Deux entretiens à son domicile, les 27 et 28 avril 2009
Patricia	24 ans	Master sciences sociales	Père directeur commercial	Démonstratrice « renfort » au Miroir Doré		Nulles		18 janvier 2010, Dans un bar, dans le 6 <sup>ème</sup> arrondissement

Responsables de vente, Grands magasins (n=3)								
Héléna	42 ans	DEUG histoire de l'art	Père ingénieur.	RDV sous-sol du Bazar de l'Opéra	Vendeuse maison au Bazar de l'Opéra Entrée dans le magasin en 1991	Nulles	En couple. Habite dans le 20 <sup>ème</sup> arrondissement de Paris.	Le 11 décembre 2008, dans un bar près du magasin. Entretien réalisé à la sortie du travail.
Sabrina	38 ans	BTS graphisme		RDV aux Grandes Arcades	Resp. de boutique	Nulles		10 septembre 2009, dans un bar, lors de sa pause-déjeuner.
Antoine	30 ans	Diplômé d'une école de commerce		RDV aux Grandes Arcades	Resp. de boutique	Nulles		30 juin 2009, dans un bar près du magasin
Responsables boutique (n=2)								
Marion	32 ans	Bac pro commerce		Responsable de boutique	Vendeuse en boutique	Nulles	En couple, un enfant. Conjoint commercial	11 mars 2009, dans la réserve de la boutique
Christian	53 ans			Responsable de boutique		CFDT, délégué du personnel pour l'enseigne		9 avril 2009, lors d'une visite de ses collègues responsable de boutique de l'enseigne
Vendeurs et vendeuses du grand commerce (n=11)								
Adrien	31 ans	Bac pro commercialisation et service	Père : ouvrier Mère : femme de ménage	Vendeur	Ouvrier	Nulles	Marié, deux enfants, Conjointe ouvrière, Propriétaire d'un pavillon, milieu rural, ouest de la France	3 avril 2009 Domicile, dans son salon, pendant la sieste de ses deux enfants (entretien interrompu par leur réveil)
Grégoire	28 ans	BTS conception de produits industriels		Vendeur, magasin de sport		Nulles	Marié, deux enfants. Conjointe enseignante dans le secondaire	24 mars 2009, dans un bar.
Jonathan	24 ans	Bac pro commerce	Père : ouvrier Mère : ouvrière (décédée)	Responsable de rayon, Mr Bricolage	Vendeur Mr Bricolage	Nulles	Marié. Conjointe comptable. Propriétaire d'un pavillon dans l'ouest de la France.	10 mars 2009, à son domicile
Olivia	23 ans	Bac pro commerce	Père : ouvrier Mère : ouvrière	Vendeuse dans un magasin de chaussures	Caissière	Nulles	Célibataire	7 mars 2009, à mon domicile
Gabriel	43 ans	BEP-CAP mécanicien	Père : ouvrier Mère : « au foyer »	Vendeur dans un magasin d'électroménager depuis 1991	Chauffeur livreur	CFTC, délégué du personnel	Marié. Conjointe employée de commerce	21 avril 2009, local syndical

Gérard	48 ans	CAP mécanicien automobile		Vendeur dans un hypermar- ché, rayon électroména- ger	Chauffeur livreur (pendant 15 ans)	CFTC, délégué du personnel		7 septembre 2009, local syndical
Carole	28 ans	Bac pro commerce		Vendeuse H&M	Vendeuse boutique	Nulles		28 décembre 2008, sortie du travail, dans un bar
Jennifer	34 ans	DEUG sociologie		Vendeuse H&M (entrée dans le magasin à 29 ans)	Vendeuse boutique depuis l'âge de 16 ans	Nulles		28 décembre 2008, sortie du travail, dans un bar
Corinne	24 ans	BTS mana- gement		Vendeuse H&M (entrée dans le magasin à 21 ans, à la fin de ses études)		Nulles		28 décembre 2008, sortie du travail, dans un bar
Stéphane	24 ans	Master sciences politiques	Père : employé à la Poste Mère : aide- soignante	Vendeur H&M étudiant pendant 5 ans (temps partiel, CDI)		Nulles	Célibataire	19 février 2009, à mon domicile
Sabine	33 ans	BTS production végétale	Père et mère Agriculteurs	Vendeuse fleurs et légumes, supermarché	Vendeuse dans une jardinerie	Nulles	Mariée, deux enfants. Conjoint technicien dans les travaux publics	6 avril 2009, à son domicile
<b>Vendeuse petit commerce (n=1)</b>								
Sylvie	29 ans	BTS commerce		Vendeuse boutique	Stagiaire dans cette même boutique	Nulles	Mariée, un enfant. Conjoint banquier.	9 mars 2009, dans la boutique
<b>Représentants syndicaux (n=10)</b>								
Alice	60 ans			Employée au service informatique des Halles de Paris	« Stop- peuse » aux Halles de Paris	CFDT, déléguée centrale pour la CFDT aux Halles de Paris		2 octobre 2009, local syndical
Marthe	60 ans	Bac		Caissière au Bazar de l'Opéra, Est de la France		CFDT, déléguée centrale pour le Bazar de l'Opéra		15 septembre 2011, hall d'hôtel
Jean- Michel	52 ans			Responsable de vente au Miroir Doré	Vendeur Habitat	CFDT		5 mars 2009, local syndical



Françoise	60 ans	Niveau bac.		Vendeuse maison au Miroir Doré	Vendeuse maison au Temple des Dames	FO secrétaire fédérale, resp. du commerce non alim.		23 avril 2012, local syndical
Charline	28 ans	Master lettres		Employée au service détaxe du Bazar de l'Opéra		CGT, déléguée du personnel		Deux entretiens Le premier, le 31 mars 2009 ; local syndical Le second, 22 janvier 2010, local syndical.
Magloire	29 ans	DEUG de géographie		Agent logistique aux Grandes Arcades	Surveillant dans un lycée puis vendeur maison aux	CFDT		7 avril 2009, local syndical
Paul	48 ans			Employé au service comptabilité	Vendeur maison aux Halles de Paris	CFDT		9 septembre 2009, local syndical
Jean	50 ans			Acheteur		CFDT, délégué du personnel		30 septembre 2009, local syndical
Bernard	47 ans			Vendeur Décathlon sud de la France		CFDT		Juin 2009, entretien téléphonique.
Marc	57 ans			Electricien aux Grandes Arcades, depuis 1974		CFTC		2 octobre 2009, local syndical aux Grandes Arcades
<b>Autres (n=2)</b>								
Jean-Paul	57 ans	Doctorat droit	Père mineur dans le Nord de la France	Juriste au Bazar de l'Opéra		CGT		24 janvier 2010. A la cafeteria du siège du groupe « Bazar de l'Opéra ».
Nicole	40 ans			Merchandiseuse au Bazar de l'Opéra		CFDT, déléguée du personnel		Mai 2012, local syndical

## II. ILLUSTRATIONS DANS LE CORPS DU TEXTE

### I. Tableaux

1. Diplôme le plus élevé obtenu des employés de bureau, vendeurs, employés du « bas » et serveurs
2. Part des vendeurs et des démonstrateurs dans les Bazars de l'Opéra de France.
3. Catégorie professionnelle, âge et sexe de l'échantillon général (hors représentants syndicaux).
4. *Minima* mensuels brut (base temps complet) en 2011 au Bazar de l'Opéra
5. Grille des *minima* salariaux aux « Grandes Arcades » au 17/12/2009.
6. Primes de fermeture au Bazar de l'Opéra.
7. Pourcentage de temps de travail occupé par chacune des tâches prévues dans les profils de poste « RDR » et « RDV ».
8. Répartition des effectifs avant et après la réorganisation de la ligne hiérarchique du Bazar de l'Opéra.
9. Quelques étapes dans l'extension des jours d'ouvertures des grands magasins.

### II. Encadrés

1. Une définition du « grand magasin ».
2. Dates de fondation des principaux grands magasins.
3. Part des vendeurs et des démonstrateurs dans le Bazar de l'Opéra enquêté.
4. Quelques éléments sur le sous-sol du Bazar de l'Opéra.
5. Quelques éléments sur le rayon enquêté et son encadrement.
6. Organigramme de l'étage enquêté au Bazar de l'Opéra (avant 2010).
7. Modalités d'exploitation des enquêtes Emploi 2007 et DADS 2007.
8. Présentation synthétique du dispositif d'enquête
9. Plaquette : « Absolument commerçant » / « Absolument 100% client » remise aux vendeurs des Grandes Arcades en 2009

# Table des matières

Remerciements.....	3
Sommaire.....	5
<b>Introduction .....</b>	<b>7</b>
<b>Première partie. Présentation de l'objet d'étude et de la méthode ....</b>	<b>13</b>
<b>Chapitre 1. Un double objet d'étude : la stratification interne aux employés de commerce et le travail de la vente .....</b>	<b>15</b>
I. <i>Analyser la fraction haute des employés de commerce.</i> .....	16
1.1. Dans l'ombre de la « caissière », idéal-type de l'employé(e) de commerce .....	18
1.2. Dans l'ombre d'un espace professionnel éclaté.....	19
II. <i>Une sociologie du travail de la vente</i> .....	24
2.1. La sociologie du travail de la vente : un état de la question .....	24
2.1.1. La vente comme « travail ».....	25
2.1.2. La vente comme activité périphérique occupant les populations étudiées .....	27
2.1.3 La vente dans l'analyse des transformations du monde du travail .....	27
2.1.4. La vente, objet privilégié de l'anthropologie économique et de la sociologie économique. ....	28
2.1.5. La vente comme service.....	30
2.2. Une sociologie de la vente en magasin.....	30
2.2.1. Les spécificités de la vente en magasin dans le grand commerce .....	30
2.2.2. L'inscription dans une organisation : la division du travail dans un magasin .....	31
III. <i>Sociologie des employés de la vente en grands magasins : une forme commerciale et ses travailleurs.</i> .....	37
3.1. Avant le grand magasin : les boutiques et leurs commis .....	37
3.2. Le grand magasin ou les racines du commerce moderne .....	39
3.2.1. La naissance des grands magasins au XIX <sup>ème</sup> siècle .....	39
3.2.2. Le déclin progressif du grand magasin. ....	43
3.2.3. Les grands magasins aujourd'hui : part de marché économique et symbolique.....	45
3.3. Un haut lieu de la catégorie « employé de commerce » .....	46
3.3.1. Conditions d'emploi et de travail des premiers vendeurs de grand magasin.....	47
3.3.2. « La classe à part, entre l'ouvrière et la dame » : la dualité d'une position sociale à la fin du XIX <sup>ème</sup> siècle.....	50
<i>Conclusion chapitre 1 : Etudier la vente et ses employés, dans un grand magasin.</i> .....	56
<b>Chapitre 2 Présentation de l'enquête .....</b>	<b>59</b>
I. <i>Une enquête au « Bazar de l'Opéra».</i> .....	61
1.1. Le « Bazar de l'Opéra ».....	61
1.2. Le personnel de vente du Bazar de l'Opéra, quelques indications. ....	63
1.2.1. Un personnel majoritairement féminin. ....	63
1.2.2. Un personnel plus âgé que dans le reste du commerce de détail.....	64
1.2.3. Les deux figures d'employé de la vente en grand magasin : les vendeurs maison et les démonstrateurs. ....	65
II. <i>Une enquête ethnographique au Bazar de l'Opéra.</i> .....	72
2.1. Le cœur de l'enquête : une observation participante <i>incognito</i> puis à découvert .....	72
2.2. Premier élargissement: entretiens avec d'autres vendeurs et démonstrateurs en grand magasin .....	82
2.3. Deuxième élargissement à vocation comparative.....	83
2.4. De l'échantillon produit par l'enquête.....	87
III. <i>Enquêter dans un magasin, quelques remarques.</i> .....	91
3.1. Des difficultés de l'observateur client.....	91
3.2. Une participation observante plutôt qu'une observation participante.....	92
3.3. Occuper un poste dans une division du travail.....	94
<i>Conclusion chapitre 2.</i> .....	95
<b>Deuxième partie. « petit » métier, grand magasin. ....</b>	<b>97</b>
<b>Chapitre 3. Un travail commode, commun et pénible .....</b>	<b>99</b>

<i>I. L'entrée dans le métier : des vendeurs « préparés » au métier minoritaires.</i>	100
1.1. Les « spécialisés » du commerce et de la vente	101
1.2. Les « demi spécialisés » des BEP services	109
1.3. Les « dominés aux études longues »	112
Conclusion I	119
<i>II. Rapport à un travail « que tout le monde peut faire »</i>	121
2.1. Précautions liminaires : les effets de la relation d'enquête sur le dénigrement du travail	123
2.2. Un travail commun qui s'apprend « sur le tas »	125
Conclusion II	130
<i>III. « Vos conditions d'achat ce sont mes conditions de travail » : une exposition à des contraintes lourdes</i>	131
3.1. L'environnement sonore : le bruit de fond de la consommation	131
3.2. Un enfermement à tous les étages: chaleur, air, lumière	133
<i>IV. Bas salaires et temps de travail atypiques : deux caractéristiques du salariat subalternes des services</i>	137
4.1. Le temps de travail	137
4.2. « Le problème c'est les salaires »	141
Conclusion IV	150
Conclusion chapitre 3	150
<b>Chapitre 4. Vendeur et démonstrateur, les deux visages de la vente en grand magasin</b>	<b>151</b>
<i>I. La double subordination du démonstrateur</i>	152
1.1. La fragilité d'une figure salariale atypique	153
1.2. Le « chiffre », un symbole de la fragilité du statut de démonstrateur	159
1.2.1. Le « chiffre » : présentation d'une catégorie élémentaire du travail commercial	159
1.2.2. Un enjeu essentiel pour les démonstrateurs	161
1.2.3. La nécessité de négocier son échec	165
Conclusion I	167
<i>II. Vendeur « maison » en grand magasin, une position stable et honorable</i>	168
2.1. Grand magasin, « grand personnel » ?	169
2.2. Les petits profits de l'emploi en grand magasin	173
2.2.1. Les vendeurs maison : salariés stables d'une « grosse enseigne »	173
2.2.2. Les petits « privilèges » des vendeurs maison	176
2.2.2.1. Les primes de « fermeture »	177
2.2.2.2. Les primes liées au « chiffre »	179
2.2.2.3. Les primes du Bazar : langues, cartes de fidélité	181
Conclusion 2.2. Des petits privilèges sous conditions	182
2.3. Une position réservée aux « titulaires »	184
2.3.1. Les contours de la titularité	185
2.3.2. Les relations de travail entre titulaires et non titulaires	186
<i>III. Un « petit » métier, deux manières de le réévaluer</i>	189
3.1. Frayer avec l'indépendance	190
3.2. La division morale du travail de vente sur le rayon	195
Conclusion chapitre 4 : Le statut de vendeur maison au miroir du statut de démonstrateur	204
Conclusion de la deuxième partie : une aristocratie parmi les employés de commerce ?	206

## **Troisième partie. En attendant le client : les aspects matériels et corporels d'un travail de service..... 211**

<i>Introduction de la troisième partie</i>	212
<b>Chapitre 5. La vente dans les classements statistiques : un travail bigarré</b>	<b>213</b>
<i>I. De la difficulté de mesurer la qualification du travail employé</i>	214
<i>II. Deux définitions de la qualification dans le monde des employés</i>	217
2.1. La qualification des employés selon Olivier Chardon	217
2.2. La qualification des employés selon Chenu et Burnod	218
Conclusion chapitre 5	220
<b>Chapitre 6. Les savoir-faire concrets des vendeurs</b>	<b>221</b>
<i>I. Se montrer disponible et attendre, debout</i>	222
1.1. « Se tenir » pour se rendre disponible pour la clientèle	224
1.2. « Savoir s'emmerder »	225
1.3. Travailler debout : « can I possibly stand up all day ? »	228

1.4. Quelques techniques permettant de contourner la règle.....	230
1.5. Gérer l'attente en gérant son temps.....	234
1.6. « Faire dynamique ».....	236
1.7. Les soldes et Noël ou le travail accéléré.....	238
<b>II. Une « machine à plier ».....</b>	<b>241</b>
2.1. Le travail ordinaire du vendeur.....	241
2.2. Plier, déplier, replier.....	247
<b>III Vendre et encaisser.....</b>	<b>251</b>
<b>Conclusion chapitre 6.....</b>	<b>254</b>
<b>Chapitre 7. La revendication d'une « technicité » au travail : la gestion et la connaissance de la marchandise.....</b>	<b>255</b>
<b>I. La mise en scène de la marchandise.....</b>	<b>256</b>
1.1. Quelques indices de l'existence d'un ensemble de techniques liées à l'organisation de la marchandise.....	258
1.2. Mettre en valeur la marchandise.....	260
1.3. gérer la marchandise : du plaisir de «[se] retrouver avec les commerciaux ».....	264
1.4. Le merchandising et les stéréotypes de genre : les vendeuses, « comme des reines sur leur trône »... ..	273
1.4.1. Genre, merchandising et apparence.....	273
1.4.2. Du sexe à la sexualité : les attendus sociaux du poste.....	276
Conclusion I : une raréfaction des situations d'autonomie valorisantes.....	283
<b>II. Préparer la relation avec le client : s'informer et se rendre légitime.....</b>	<b>284</b>
2.1. Deux obstacles organisationnels dans l'accès au savoir.....	286
2.2. Connaître ses produits et s'affirmer comme un conseiller/technicien.....	290
<b>Conclusion partie 3 : la vente en magasin, travail composite.....</b>	<b>298</b>
<b>Quatrième partie. Entre gloire et déboire : les ambivalences d'une situation exposée au pouvoir du client .....</b>	<b>301</b>
<i>Introduction de la quatrième partie .....</i>	<i>302</i>
<b>Chapitre 8. « Un truc avec le contact » : l'enchantement du relationnel.....</b>	<b>303</b>
<b>I. Au nom du client .....</b>	<b>304</b>
1.1. La valorisation de la dimension « relationnelle » du travail.....	304
1.2. La fidélité du client, la félicité du vendeur.....	310
<b>II. Un travail où « ça bouge ».....</b>	<b>315</b>
2.1. Un travail « dynamique ».....	315
2.2. Une opposition au travail de bureau.....	316
<b>Conclusion chapitre 8.....</b>	<b>320</b>
<b>Chapitre 9. Vendre : les compétences relationnelles au travail .....</b>	<b>323</b>
<b>I. la vente : les spécificités d'une relation de service singulière.....</b>	<b>325</b>
1.1. Les enjeux de la rencontre entre le vendeur et le client pour le magasin.....	326
1.2. Une relation de service singulière.....	329
1.2.1. Une relation préparée en amont par les « professionnels du marché ».....	330
1.2.2. Une relation statutairement inégalitaire.....	331
1.2.3. Une relation qui souffre de « l'image » du commercial : la vente comme travail suspect. ....	334
1.2.4. Quand la vente s'invite au cœur du travail : une illustration de la spécificité de la vente comme relation de service.....	339
Conclusion I. Une relation de service singulière dramatisée au Bazar de l'Opéra.....	342
<b>II. Les compétences relationnelles à l'œuvre.....</b>	<b>347</b>
2.1. Savoir entrer en relation avec le client.....	347
2.1.1. Taire sa timidité.....	347
2.1.2. Les techniques d'approche.....	349
2.2. « Il faut s'adapter » : les outils de l'ajustement au client.....	352
2.2.1. S'adapter aux qualités des clients.....	353
2.2.2. Anticiper la demande : « quand on tombe sur ce qu'il cherchait c'est formidable ».....	357
2.3. « Emporter le morceau » : gagner la confiance et convaincre.....	362
3.3.1. Tact, flatterie, flagornerie.....	364
3.3.2. Souplesse langagière.....	366
3.3.3. Un impératif : remplir l'interaction.....	369
<b>Conclusion chapitre 9.....</b>	<b>373</b>
<b>Chapitre 10. La contrainte relationnelle au travail.....</b>	<b>375</b>
<b>I. Sous le feu des « petites brutalités » de la clientèle.....</b>	<b>380</b>
1.1. Les formes de la contrainte relationnelle.....	381

1.1.1. Le « b.a.ba » de politesse : un « minimum » .....	381
1.1.2. L'impression d'être réduit à une chose ou à un animal domestique.....	384
1.1.3. Les critiques de la marchandise.....	385
1.1.4. La remise en cause des savoirs et du savoir-faire du vendeur par le client.....	386
1.1.5. Les « gatekeepers » : les vendeurs et l'accueil du mécontentement.....	394
1.2. Des variations observées dans l'appréciation de la contrainte.....	395
1.2.1. « Ca dépend des heures ».....	396
1.2.2. « Pour qui il me prend ?! » : distance sociale et déclassement scolaire.....	397
1.3. « Vous êtes bien aimable » : de l'ambivalence du service .....	401
1.3.1. « Amabilité » et « gentillesse », la mesure de la qualité du travail des vendeurs par les client ..	402
1.3.2. Une « éthique du service » ? .....	404
<b>II. Résister aux « petites brutalités » : usages et techniques du rayon.....</b>	<b>408</b>
2.1. S'arranger avec la contrainte.....	410
2.1.1 Eviter le client pour éviter la relation.....	410
2.1.2. Une rhétorique professionnelle de la résistance aux brutalités : prendre sur soi et ne pas le prendre pour soi.....	411
2.2. Résister à la contrainte exercée par les clients .....	419
2.2.1. Exiger réparation.....	419
2.2.1.1 Faire passer le message tout en étant « irréprochable » .....	420
2.2.1.2. « Le client est roi dans mon empire » : la gloire tirée de la remise en place de certains clients.....	424
2.2.2. Réduire l'étendue du service.....	426
2.2.3. En coulisses.....	427
Conclusion II.....	430
<b>III. Le travail avec la « clientèle étrangère » : une illustration de l'ambivalence du travail relationnel.....</b>	<b>431</b>
3.1. Faire du magasin une attraction touristique : « Si vous n'avez pas vu [ <i>le Bazar de l'Opéra</i> ], vous n'avez pas vu Paris ».....	431
3.2. La politique commerciale « touristique » en actes : misère et splendeur des clientèles touristiques et parisiennes dans l'activité des vendeurs.....	434
3.2.1. Le « halo » de l'interaction en « langue étrangère » .....	435
3.2.2. Une dégradation chez les moins diplômés.....	435
3.2.3. Les touristes pour les surdiplômés : une occasion de sortir du travail tout en faisant son travail .....	438
Conclusion III. Le rapport à la clientèle étrangère : un révélateur de l'ambivalence du travail relationnel.....	439
<b>Conclusion de la quatrième partie .....</b>	<b>441</b>

## **Cinquième partie. Un statut de plus en plus banal dans un grand magasin de plus en plus notable..... 443**

### **Chapitre 11. Des perturbations dans le travail : prescription et désenchantement du « relationnel » .....**

<b>I. Rationalisation de l'interaction avec le client et rapport au travail.....</b>	<b>446</b>
1.1. Prescrire la relation de vente idéale.....	447
1.2. Le regard des vendeurs sur le dispositif .....	453
Conclusion I.....	459
<b>II. Les cartes « Sofila » et la gestion des carrières dans l'entreprise .....</b>	<b>461</b>
2.1. Usage marketing et managérial des cartes de paiement du magasin.....	461
2.1.1. Les cartes « Sofila », d'une innovation marketing.....	461
2.1.2. ... à une innovation managériale.....	463
2.2. Une certaine idée de la performance et ses conséquences sur le rapport au travail des vendeurs.....	465
2.2.1 Le management par les « cartes » .....	465
2.2.2. Le « bon vendeur » et les autres : une remise en cause du sens donné au travail.....	468
2.2.3. Qui ouvre des cartes et pourquoi ?.....	469
2.3. Retourner la pression managériale : les cartes de paiement comme levier dans les relations de travail.....	473
2.3.1 Signifier sa loyauté à l'encadrement ou le défier.....	473
2.3.2. Une gamme d'engagement dans le travail.....	475
Conclusion II. Les cartes Sofila, un symbole du management dans la vente ?.....	476
<b>Conclusion chapitre 11 .....</b>	<b>477</b>

<b>Chapitre 12.Des perturbations à la marge de l’emploi : la question des horaires d’ouverture des magasins .....</b>	<b>479</b>
<i>I. Les horaires des employés de commerce, un « enjeu de société » ? .....</i>	<i>482</i>
1.1. Le débat sur le travail le dimanche.....	483
1.1.1. Les arguments pour.....	483
1.1.2. Les arguments contre.....	484
1.2. Le cadre législatif : de la loi du 13 juillet 1906 à la loi du 10 août 2009.....	485
<i>II. Vendeurs maison, démonstrateurs et représentants syndicaux face aux horaires atypiques.....</i>	<i>489</i>
2.1. Banaliser les horaires d’ouverture atypiques.....	491
2.2 D’une opposition « par principe » au « principe de réalité ».....	493
2.3. Une « différence de génération » et l’impossible position des syndicats ?.....	498
2.4. Un moteur de l’action syndicale.....	501
<i>Conclusion chapitre 12 .....</i>	<i>505</i>
<b>Chapitre 13. Les jeunes vendeurs ou l’actualité d’une condition professionnelle.....</b>	<b>509</b>
<i>I. De l’attractivité du statut d’encadrant au Bazar de l’Opéra pour les employés. ....</i>	<i>511</i>
1.1. Les « Responsables de vente » : poste et profils .....	511
1.2. Regards d’employés sur l’encadrement : faire carrière au Bazar de l’Opéra, une promotion rare et rarement souhaitée. ....	516
1.3. La confirmation objective de la fermeture de la promotion .....	521
<i>II. Ceux qui partent... ..</i>	<i>524</i>
2.1. Le retrait d’un prétendant « légitime » à l’encadrement .....	524
2.2. Sébastien, le salut par la démonstration. ....	531
Conclusion II.....	534
<i>III. ...Et ceux qui restent.....</i>	<i>537</i>
3.1. « J’ai l’impression que mon cerveau se vide ».....	537
3.2. Se projeter ou la certitude d’un départ heureux.....	542
3.3. De l’importance de l’ « ambiance » et des « collègues » dans le rapport au travail des jeunes travailleurs. ....	546
3.4. Une limite : quand les relations de travail nourrissent l’insatisfaction. ....	550
<i>Eléments de conclusion du chapitre 13 et de la partie 5 : le paternalisme part, les attentes restent.....</i>	<i>553</i>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>561</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>571</b>
Publication institutionnelles.....	571
Publications officielles.....	571
Presse.....	571
Bibliographie générale.....	572
<b>Annexes.....</b>	<b>593</b>
<i>Liste et caractéristiques des enquêtés .....</i>	<i>594</i>
<i>Illustrations dans le corps du texte.....</i>	<i>601</i>