

# Les travailleurs ont le sentiment d'être devenus des marchandises

Stress, pressions du management, manque de considération, agressivité des clients, etc. Rares sont les travailleurs de la grande distribution à ne pas se plaindre de ces phénomènes. Avec la précarité des conditions d'emploi dans le secteur, les risques psychosociaux font des dégâts chez un nombre croissant de salariés.

**Denis Grégoire**  
*Rédacteur en chef*

**Des procédés de travail standardisés génèrent une perte de l'identité professionnelle.**  
Image: © ImageGlobe



**1.** Health and Safety Executive (2001) *Tackling work-related stress – a managers' guide to improving and maintaining employee health and well-being*.

**2.** European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2012) *Working conditions in the retail sector*. Disponible en format électronique sur [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu). Des rapports nationaux peuvent également être consultés. Ils montrent que les initiatives prises pour prévenir les risques psychosociaux dans le commerce restent rares et modestes.

**3.** Région, au sud de Paris, qui regroupe six départements : le Cher, l'Eure-et-Loir, l'Indre, l'Indre-et-Loire, le Loir-et-Cher et le Loiret.

**4.** Plusieurs versions existent, dont le GHQ-28 et le GHQ-12. Le GHQ-28 (28 questions) couvre quatre domaines : dépression, anxiété, dysfonctionnement social et hypocondrie. Le GHQ-12 (12 questions) donne des indications sur les difficultés psychologiques ressenties. Pour chaque question quatre modalités de réponses : les modalités 1 et 2 sont cotées 0, les modalités 3 et 4 sont cotées 1. Le score varie de 0 à 12, et un score supérieur ou égal à 4 montre la présence d'un trouble psychologique.

**5.** Les résultats complets de cette enquête de type "Recherche-action" sont disponibles sur : [www.universitepopulairede liege.org](http://www.universitepopulairede liege.org) > Observatoire du bien-être au travail.

**6.** *Ergodistrib. Rapport final de l'étude: enquête et études de postes*, Centre interservices de la santé et de la médecine du travail en entreprise (CISME). p. 18. Disponible sur <http://www.fcd.asso.fr>

"Nous offrons aux membres de notre personnel des soins tels que massages et réflexologie et l'entreprise intervient dans les coûts d'abonnement de fitness de ses employés", fait savoir la chaîne britannique de supermarchés Sainsbury. Son concurrent Sainsbury considère pour sa part qu'il n'y a tout simplement pas de stress dans l'entreprise car "nous sommes constamment à l'écoute des membres de notre personnel". Ces extraits de communiqués remontent à 2001 et faisaient suite à un rapport<sup>1</sup> critiquant les entreprises britanniques pour leur manque d'implication dans la lutte contre le phénomène en expansion du stress au travail.

Onze ans plus tard, les choses ont-elles changé? Les entreprises de la grande distribution ont-elles pris conscience de l'ampleur du phénomène et se posent-elles enfin des questions quant à leur part de responsabilité? On peut en douter à la lecture d'un rapport européen<sup>2</sup> consacré au secteur du commerce de détail. Publié en juillet dernier, ce rapport de la fondation de Dublin pour l'amélioration des conditions de vie et de travail fait un parallèle entre l'émergence des risques psychosociaux et la précarisation des conditions d'emploi dans le commerce, avec notamment la multiplication des contrats à durée déterminée et à temps partiel (surtout parmi les femmes). L'extension des heures et des jours d'ouverture des magasins est également épinglée pour ses conséquences négatives sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

En France, deux enquêtes épidémiologiques ont traité la question de la santé mentale des travailleurs de la grande distribution. L'étude Epigrandis a été lancée en 1998 et a impliqué 768 salariés de grandes surfaces situées dans le département du Rhône (région de Lyon). Cinq ans plus tard, une nouvelle enquête était menée auprès de 1 002 salariés de 86 grandes surfaces de la région Centre<sup>3</sup>. Les deux enquêtes ont été réalisées à l'aide d'un même type d'outil d'évaluation de la santé mentale : le *General Health Questionnaire*<sup>4</sup>, qui a été présenté aux travailleurs via les médecins du travail.

Leurs résultats montrent un état de santé mentale préoccupant parmi une partie importante des salariés des grandes surfaces françaises. 35,3% des participants à l'enquête Epigrandis présentent les signes d'une atteinte psychique et 10,7% des signes de dépression. L'enquête de 2003 de la région Centre montre de son côté qu'un quart des travailleurs des grandes surfaces sont en souffrance mentale et chez 6,2% cette souffrance mentale est considérée comme importante.

Les auteurs de l'enquête en région Centre ont mis au jour un certain nombre de

facteurs de risque de souffrance au travail : il s'agit du sexe (30% des femmes contre 18% des hommes), de l'âge (31% des plus de 40 ans contre 24% des moins de 40 ans), de l'expérience dans le secteur (31% de ceux travaillant dans la grande distribution depuis plus de dix ans contre 22% de ceux qui y travaillent depuis moins de 10 ans) et de la taille de la grande surface (32% des travailleurs des hypermarchés contre 23% des travailleurs des supermarchés).

L'étude permet également d'établir un lien entre souffrance mentale et certains éléments liés au vécu au travail et à l'organisation du travail. Le risque est plus élevé parmi les participants ayant répondu : avoir été ou être harcelé au travail, ne pas y être épanoui, ressentir de l'injustice, ne pas espérer d'évolution de carrière, ne pas sentir que ses suggestions sont prises en considération, ressentir de l'injustice pour les autres (collègues ou autres), ne pas être reconnu par la hiérarchie, ne pas avoir assez de temps pour effectuer leur travail, etc.

D'autres enquêtes, de portée plus modeste, viennent compléter ces données. Leurs résultats témoignent de l'insatisfaction d'un nombre important de travailleurs quant aux modes d'organisation du travail qui contribuent à l'effacement du facteur humain au seul profit des objectifs de productivité. Des témoignages de travailleurs et de leurs représentants syndicaux confirment ce sentiment de malaise grandissant dans le secteur.

## Pression temporelle

Le sentiment de devoir "toujours courir" est extrêmement répandu parmi les travailleurs des grandes surfaces. Une enquête syndicale menée en 2008 auprès de 782 travailleurs de la région de Liège (est de la Belgique) montre que 45% d'entre eux estiment ne pas avoir suffisamment de temps pour accomplir leurs tâches pendant leur horaire de travail et 70% ont l'impression qu'on leur en demande toujours plus<sup>5</sup>. Une autre enquête, peu susceptible de noircir le tableau car financée par la Fédération française des entreprises du commerce et de la grande distribution, arrive même à près de 80% de travailleurs qui estiment devoir se dépêcher pour faire leur travail et 47% ne peuvent s'arrêter et se reposer un instant en dehors des pauses<sup>6</sup>.

Avec pour objectif de traiter quelque 3 500 articles à la caisse par heure (près d'un article par seconde!), on imagine en effet mal les employées du hard-discounter Aldi occupées à papoter autour de la machine à café. "Il s'agit d'un objectif théorique fixé par le siège central et, en général, les nouveaux se rendent

**Les caissières ne travaillent pas plus de 25 heures par semaine, mais doivent être disponibles du lundi au samedi.**

compte assez rapidement que c'est impossible à atteindre", confie Cathy, déléguée syndicale dans un magasin du sud de la Belgique.

Les effets délétères de cette exigence d'une productivité maximale sont quelque peu atténués par la polyvalence – l'autre règle d'or chez Aldi. Tout employé d'un supermarché Aldi doit alterner les heures de caisse avec le déchargement des palettes de marchandises, le réassortiment des rayons et même le nettoyage du magasin. Cette polyvalence permet d'éviter la monotonie et réintroduit une certaine forme d'autonomie dans l'organisation du travail.

"Afin de permettre à certaines collègues qui souffrent du dos de tenir le coup, et d'éviter un licenciement pour raison médicale, on s'organise entre nous, une collègue en meilleure santé va faire plus d'heures de palettes et va donner ses heures de caisse à sa collègue", témoigne la représentante syndicale. Cet exemple de réappropriation de l'organisation du temps de travail par les travailleurs n'est évidemment possible qu'en cas de forte

7. *Situation of female employees in super- and hypermarkets* (2008) Karat Coalition, Warsaw. Disponible sur [www.karat.org](http://www.karat.org) > Resources > Publications.

8. Benquet M. (2011) *Les Damnées de la caisse. Grève dans un hypermarché*, éditions du Croquant, p. 78.

solidarité au sein des collectifs de travailleurs, ce qui semble être le cas dans les magasins belges du discounter allemand (voir l'encadré).

Manuel travaille dans la grande distribution depuis 36 ans. Il a commencé chez un distributeur belge racheté en 2000 par le géant français Carrefour. Il dénonce l'impact sur le bien-être des travailleurs des exigences de flexibilité, et fait le lien avec l'évolution de l'actionnariat de son entreprise. "Les caissières ne travaillent pas plus de 25 heures par semaine, mais doivent être disponibles du lundi au samedi. Les rares pauses ne sont désormais plus payées. C'est le triomphe du *just in time* et de la chasse à tous les temps morts", constate le délégué syndical.

### Rapports avec la hiérarchie et la clientèle

La détermination des horaires par la hiérarchie est une source de tension importante. À un point tel que les horaires peuvent devenir un moyen de sanction, d'autant plus redouté par les travailleuses que ce n'est pas seulement le "confort" personnel qui est en jeu, mais surtout le fonctionnement de toute la cellule familiale.

"L'horaire peut être un outil de récompense, mais le plus souvent il s'agit d'un moyen de punition : les employés qui ont été en congé-maladie, qui ont pris des vacances ou qui ont osé réclamer le respect de leurs droits sont sanctionnés par des horaires et des jours de travail désavantageux, comme le fait de devoir travailler le 31 décembre", dénonce un rapport d'une association polonaise qui milite pour l'égalité des genres<sup>7</sup>.

Cette relation de dépendance à la hiérarchie favorise évidemment l'arbitraire et un sentiment d'injustice pour ceux qui ne sont pas dans les bonnes grâces de leur responsable. Alors même que les tâches sont standardisées, on observe une individualisation des conditions de travail. "Le travail s'organise à la discrétion des responsables", résume Marlène Benquet dans *Les damnées de la caisse*, un ouvrage consacré aux caissières<sup>8</sup>.

Le rapport de force est d'autant plus défavorable aux employés qu'une partie de plus en plus importante d'entre eux font face à la précarité. Même pour les travailleurs qui bénéficient d'un contrat à durée indéterminée, le faible niveau de salaire et la tendance à la généralisation des horaires à temps réduit, très répandus chez les femmes, rendent les fins de mois de plus en plus difficiles. Francoise, syndicaliste dans un magasin récemment racheté par l'enseigne Mestdagh-Champion, dénonce une paupérisation rampante parmi ses collègues, qui touche en particulier

## "J'ai la justice dans les tripes"

Marie-Antoinette est gérante d'un supermarché Aldi de la banlieue de Liège. Gérante et... déléguée syndicale. Le port de ces deux casquettes, a priori incompatibles, est possible dans les magasins belges du hard-discounter car la gestion du magasin est confiée à un employé qui ne dispose pas du statut de personnel de direction et peut donc se présenter aux élections sociales.

"Je travaille chez Aldi depuis 28 ans. J'ai été caissière, puis assistante-gérante. J'ai mis en place une délégation syndicale dans le magasin. C'est après que je suis devenue gérante, mais j'ai continué à mener le combat syndical. J'ai la justice dans les tripes !", confie Marie-Antoinette.

Cette situation, bien qu'atypique, n'est pas exceptionnelle. D'autres gérants de magasins Aldi de Belgique ont également un mandat syndical. En conclusion que le célèbre distributeur allemand voit ce genre de parcours d'un bon œil serait exagéré : "Il a fallu que je prouve que je pouvais être déléguée syndicale tout en gérant convenablement le magasin et son personnel, il y a certaines pressions subtiles, on m'a fait comprendre que le magasin devait être bien tenu,

j'ai l'impression qu'on réclame plus de rigueur aux gérants qui ont un engagement syndical."

Un milieu professionnel essentiellement féminin, peu diplômé, assez jeune, dans de petites structures – maximum 15 salariés –, les supermarchés Aldi ne présentent pas les caractéristiques du terreau syndical idéal. Les apparences sont trompeuses.

"En moyenne, le taux de syndicalisation approche les 80% et la plupart étaient déjà syndiquées à la base. Dès qu'elles sont engagées, nous organisons un 'accueil syndical' et les délégués syndicaux des différents magasins se réunissent une fois par mois pour échanger des informations. J'effectue aussi régulièrement une tournée dans une dizaine de magasins de la région. J'explique aux gens les dernières nouveautés, notamment en matière de législation sociale, et je résume les discussions qui ont eu lieu lors des dernières réunions du Conseil d'entreprise et du Comité pour la prévention et la protection au travail."

Et les travailleurs continuent à faire confiance à leur "déléguée-gérante", puisque Marie-Antoinette a été réélue lors des élections sociales qui se sont déroulées en mai 2012 en Belgique.

celles qui sont divorcées ou séparées et qui assument seules la charge des enfants. "De plus en plus de travailleuses font des ménages au noir pour compléter leurs revenus", constate-t-elle.

Malgré le taux élevé de syndicalisation dans la grande distribution en Belgique, la pression que les syndicats peuvent exercer en matière de négociation salariale et d'organisation du travail semble s'éroder. Différentes formes, plus ou moins subtiles, de mise en concurrence des magasins au sein d'un même groupe permettent souvent de mettre en sourdine nombre de revendications. Il s'agit particulièrement du phénomène des franchisés qui consiste à confier la gestion d'un magasin à un gérant indépendant. Ce dernier achète les produits du distributeur, mais ses employés ne sont plus rattachés aux conventions collectives du secteur. Le client n'y voit que du feu (mêmes marques, mêmes logos), mais pas les employés : les travailleurs de ces structures ne bénéficient pas de représentation syndicale, le travail du dimanche y est plus répandu et ne donne pas lieu à un sur-salaire, les salaires y sont souvent plus bas, jusqu'à 30 % de moins.

Outre la ligne hiérarchique, la clientèle représente une autre source de tensions. Nombreux sont les travailleurs à se plaindre de l'agressivité, généralement verbale, de clients impatientes, un phénomène banal à la caisse et aux rayons de services. "Les clients veulent tout, tout de suite. Ils ne veulent plus attendre. Nous devons aussi subir la frustration du client mécontent parce qu'il n'y a plus le produit en promotion pour lequel il s'était déplacé", déplore Manuel.

A contrario, le contact avec les clients peut également être une source de réconfort, de valorisation du travail. Et de réappropriation de la notion de service qui s'est effacée

sous l'effet de méthodes d'organisation du travail axées sur la "chasse aux temps morts", ce qui implique de perdre le moins de temps possible avec les clients. En outre, les impératifs de productivité et la multiplication des moyens de contrôle (informatique, caméras de surveillance, etc.) rendent difficile toute conversation avec les collègues. Dans ce contexte, la relation à la clientèle est recherchée.

"Ce sont les dernières personnes avec lesquelles on peut avoir un contact humain. Mais cela devient de plus en plus compliqué. Juste le temps de dire 'bonjour', puis vous coupez, vous coupez. C'est une situation difficile à supporter pour nous et pour les clients, surtout pour les personnes âgées", témoigne Evelyse qui travaille au comptoir fromagerie-charcuterie d'un supermarché.

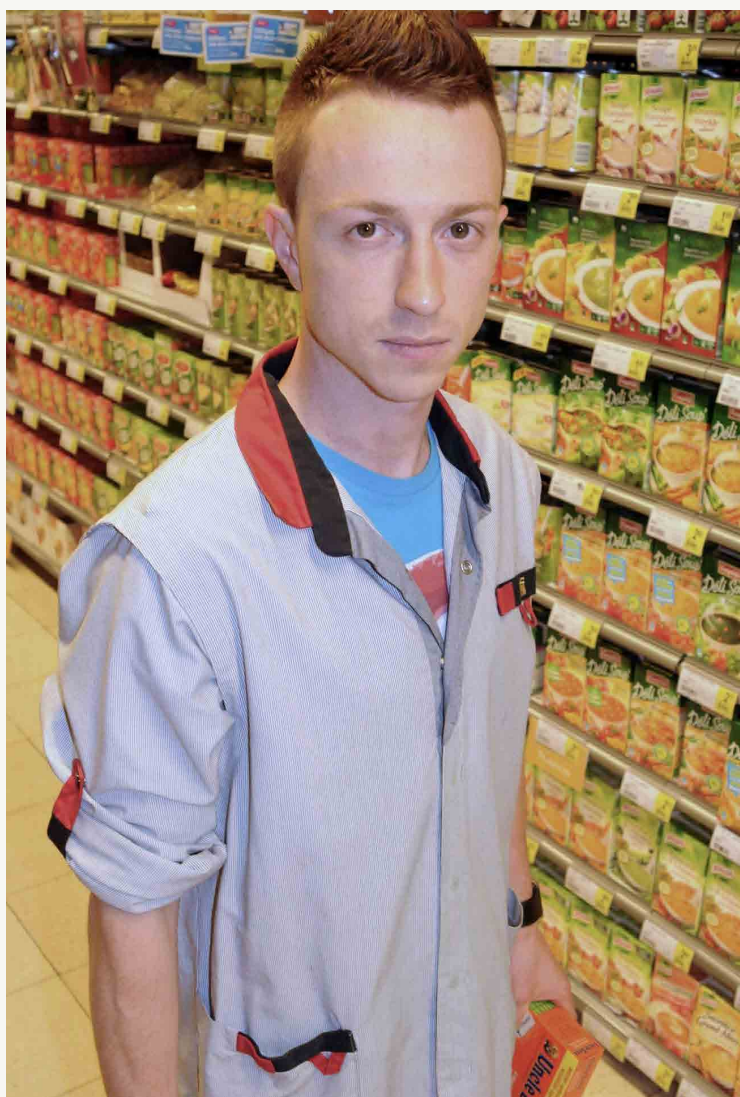
## Nouvelles technologies

Élodie Montreuil<sup>9</sup> est consultante chez Secafi, un cabinet d'experts qui mène des missions en entreprise à la demande des instances de représentation du personnel. En 2009, elle a été sollicitée par un CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) d'une enseigne qui venait d'introduire un bloc de quatre caisses rapides où le client scanne lui-même ses achats.

"L'introduction des caisses rapides a profondément modifié le métier, transformant la fonction de caissière en assistante à la clientèle. Certains travailleurs se sont sentis démunis face à des situations auxquelles ils n'étaient pas suffisamment préparés. En effet, leur rôle consiste désormais à gérer simultanément

**Le manque de soutien social au travail fait naître un sentiment d'isolement.**

Image: © Martine Zunini




---

**De plus en plus de travailleuses font des ménages au noir pour compléter leurs revenus.**

---

## Pionnier vert, mais piètre protecteur de ses salariés

La chaîne de supermarchés Colruyt est très connue et très populaire en Belgique. Cette entreprise familiale, dont le dirigeant actuel Jef Colruyt a été anobli par le Roi Albert II en juillet dernier, a plutôt bonne presse grâce à son image d'"entreprise verte". Pionnière en matière d'énergie renouvelable, le groupe annonçait en 2009 que grâce aux panneaux solaires installés sur le toit de ses magasins et à sa participation dans des projets d'installation d'éoliennes près de ses centres de distribution, et jusqu'en mer du Nord, elle serait probablement en mesure de couvrir 100% de sa consommation d'énergie pour la fin de 2011.

Si le groupe n'est pas avare de chiffres et de communiqués sur son bilan carbone, il se montre bien plus discret sur son bilan social.

Un exemple: entre 2008 et 2011, Colruyt a comptabilisé une moyenne annuelle de 65 ruptures de contrat de travail pour "force majeure", suite à une incapacité définitive du travailleur d'exercer son travail en raison de son état de santé. Ce chiffre place Colruyt dans le cercle des "hard-discounters" (75 cas chez Lidl et 55 chez Aldi vs 34 chez Delhaize et 25 dans

les supermarchés Carrefour Market). "Les départs sont surtout dus aux maux de dos, aux cas d'épicondylite (inflammation de tendons situés à proximité du coude, ndlr) et au stress. Colruyt respecte la loi qui prévoit une procédure de reclassement, mais les postes proposés se trouvent toujours au siège central, situé près de Bruxelles, ce qui revient à pousser vers la sortie ceux qui habitent loin de la capitale", dénonce Éric, représentant des travailleurs au sein du Conseil d'entreprise de Colruyt.

Récemment, le groupe de distribution a remplacé ses chariots par des modèles plus volumineux. "La direction a constaté que les chariots avaient beau être plus grands qu'auparavant, les clients continuaient à les remplir à ras bord", explique le délégué syndical. Le problème est que dans les supermarchés Colruyt les produits ne défilent pas sur un tapis roulant, mais le préposé à la caisse doit plonger les mains dans le chariot, scanner le produit et le placer dans un autre chariot vide, et répéter cette manœuvre au cours de la journée de travail.

"Avec les chariots traditionnels, la manipulation des produits était déjà source de troubles musculo-squelettiques sévères parmi le personnel; avec les nouveaux modèles, ces problèmes explosent car les travailleurs doivent se pencher encore plus pour aller chercher les produits au fond", constate Éric.

quatre clients et plus un seul à la fois, et à régler les dysfonctionnements de l'équipement ou son mauvais usage par des clients peu habitués", constate l'experte en risques psychosociaux.

Ces situations étaient d'autant plus stressantes que l'employé ne bénéficiait plus de la barrière de protection que constituait le tapis roulant. "Il se retrouvait isolé, debout en position frontale face à plusieurs clients et sans accès au bouton d'alerte pour avertir le vigile", a constaté Élodie Montreuil.

Tout le secteur est passé à l'ère de l'informatique, et surtout les plates-formes logistiques où les travailleurs sont désormais au service de la machine (sur les transformations dans la logistique, lire l'article p. 43). Le préparateur de commande ne reçoit plus ses ordres de son supérieur hiérarchique, il est piloté par un ordinateur qui lui indique à chaque instant, grâce à un système de

synthèse vocale et par le biais d'un casque auditif, où il doit se trouver et ce qu'il doit faire. Le préparateur ne gère plus une commande, ni même des marchandises, il répond à une suite d'instructions codées.

"Les deux dimensions qui structuraient le métier de préparateur – la responsabilité vis-à-vis de la commande et la capacité à anticiper et à reconfigurer le circuit de façon à faire une 'belle palette' sont réduites à rien (...) Ce comportement purement réactif est absolument anormal au niveau physiologique comme au plan psychologique. Il n'y a que la machine pour fonctionner de cette façon", observe Philippe Davezies, dans un rapport édifiant consacré à l'introduction de cette nouvelle technologie dans les entrepôts logistiques<sup>9</sup>.

"Comme il est insupportable pour un être humain d'être soumis toute la journée à une machine, la réaction du travailleur

est d'accélérer le rythme de la commande vocale", a constaté l'enseignant chercheur en médecine et santé au travail à l'Université Lyon 1. Philippe Davezies explique ce paradoxe: "Le fossé entre le travail effectué et les aspirations du travailleur crée énormément de souffrance. L'auto-accélération permet de paralyser le fonctionnement psychique. C'est un mécanisme de défense courant parmi les ouvriers des processus tayloriens."

L'envahissement de tout le secteur de la grande distribution par ces nouvelles technologies renforce le sentiment de déshumanisation, l'impression que clients et travailleurs ne sont plus que des numéros. "Tout ce qu'on fait est désormais contrôlé. Il n'est plus possible de parler avec les collègues et on a peur de faire des erreurs car l'informatique permet d'identifier directement l'employé qui l'a commise", conclut Evelyse. ●

9. Élodie Montreuil est l'auteur de *Prévenir les risques psychosociaux. Des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail* (2011) Dunod, 224 p.

10. Davezies P. (2008) *Enjeux de santé liés à l'utilisation de la commande vocale sur les plates-formes logistiques*, Institut universitaire de médecine et santé au travail, Université Claude Bernard, Lyon I, 47 p.