
L'ENTREPÔT : FACE CACHÉE DU SUPERMARCHÉ

David GABORIEAU,
IDHES – UMR 8533 – Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Résumé:

Dans les entrepôts de la grande distribution, la gestion modernisée des flux logistiques s'accompagne de nouvelles formes de gestion de la main d'œuvre qui opère à différents niveaux et sous la forme de dispositifs articulant des contraintes objectives et la diffusion d'un certain type de subjectivité. Le premier niveau de dispositif observé s'articule autour d'une temporalité très restrictive du travail, laquelle est présentée comme une émanation du service au client. Le second niveau se constitue autour des outils informatiques de rationalisation du travail qui instaurent une simultanéité entre les flux informationnels et les flux physiques. Le dernier niveau a émergé suite à la hausse des accidents du travail et des maladies professionnelles et laisse entrevoir une forme de gestion des corps comme réponse aux pathologies.

Mots Clefs: Chaîne Logistique - Entrepôt - Grande Distribution - Dispositifs de Gestion - Santé au travail

Abstract :

In large food distribution warehouses, the modernised management of supply chains leads to a new kind of workforce management policy, which operates at various levels in the form of a system and combines objective constraints with a particular type of subjectivity. The first level of this system is based on a very restrictive temporality of proceedings, which is presented as resulting from client service. The second level is built around computer tools that rationalize the work process and establish simultaneity between information flows and physical flows. Last level emerges in response to a growth of occupational injuries and suggests novelty in the management of the human body.

Key words: Supply Chain - Warehouse - Retail - Management Devices - Occupational Health

Dans les rayons d'un supermarché, la profusion des produits et leur renouvellement quotidien représentent la face visible d'une organisation logistique de grande ampleur. Derrière cette vitrine se cache le travail effectué par les acteurs de la chaîne logistique dans les entrepôts de la grande distribution. Situés dans les zones périphériques des grandes villes, à proximité des grands axes routiers, les « plates-formes logistiques » ont pour rôle de réceptionner les produits achetés aux fournisseurs, de les stocker en entrepôt puis de les livrer sous forme de commandes aux supermarchés. A la frontière des secteurs tertiaires et secondaires, elles constituent donc un intermédiaire entre un fournisseur, en amont, et un magasin client en aval.

On parle désormais de Supply Chain pour désigner la chaîne logistique qui s'étend du fournisseur au supermarché. L'anglicisme témoigne d'une volonté de valoriser une fonction jusque-là minorée par les industriels, mais qui, à partir des années 1980, connaît un essor

considérable (Darré, 1993 ; Raffenne, 2007). En premier lieu, ce sont les concepteurs des systèmes informatiques de gestion des flux qui ont popularisé le terme. Ces derniers cherchaient ainsi à changer l'image d'une logistique ancienne gouvernée par la distribution des flux physiques en celle d'une logistique moderne, plus « scientifique » (Darre, 1996), où les flux informationnels sont prioritaires et ont valeur de force motrice. Ils ont construit une chaîne logistique organisée autour d'un réseau de logiciels informatiques. Ses outils socio-productifs sont conçus pour rationaliser les rapports sociaux qui interviennent dans le procès logistique.

Sous le nom d'ECR (Efficient Consumer Reponse) sont désignées les stratégies de partenariat entre industrie et commerce qui visent à rationaliser et automatiser le système de distribution, de la chaîne de production au comptoir de sortie, ou plutôt dans le sens inverse. A l'instant même où l'achat du particulier est validé par le scanner de la caissière, un signal informatique est envoyé vers un serveur qui regroupe l'ensemble des achats. Les achats sont automatiquement transformés en produits manquants et forment une base de données sur laquelle s'appuient les entrepôts pour s'approvisionner en fonction des besoins des magasins. Dans l'entrepôt, l'ECR est prolongé d'un ERP (Enterprise Ressource Planning) ou PGI¹ (Progiciel de Gestion Intégré), qui conditionne le travail de manutention et de chargement-déchargement.

Si la description de ce circuit informatique donne le sentiment d'une machine fonctionnant par elle-même, il ne faut pas oublier que les flux physiques, c'est-à-dire les colis, continuent d'être transportés par l'humain, à la force des bras. L'entrepôt est resté un lieu de manutention dont l'activité principale consiste à déplacer des colis d'un support entrant à un support sortant. Cette activité se fait manuellement, même si les supports, c'est-à-dire les palettes, sont ensuite déplacés à l'aide de chariots électriques. Et pour que l'intensification et la traçabilité des flux informationnels se répercutent sur les flux physiques, des outils de travail performatifs sont mis en place tout au long de la chaîne. Que ce soit pour les caissières (Alonzo, 1998 ; Prunier Poulmaire, 2000 ; Bernard, 2005 ; Benquet 2013) ou pour les chauffeurs (Lefebvre, 1996 ; Hamelin, 1997 ; Audouin-Desfontaines, 2002 ; Rodrigues, 2010), l'intensification et le contrôle

¹ Un progiciel de gestion intégré (PGI), ou *Enterprise resource planning* (ERP), est un « système informatique de planification des ressources de l'entreprise ». Journal officiel du 30/01/2005. Pour les plates-formes logistiques, on parle plus précisément de progiciel de gestion d'entrepôt ou *warehouse management system* (WMS).

du travail sur les chaînes logistiques passe par l'introduction de nouveaux outils de transmission de l'information. Les caisses automatiques pour les caissières, tout comme l'ordinateur de bord pour les chauffeurs, instaurent une temporalité² plus restrictive. L'univers des entrepôts auquel nous allons maintenant nous consacrer connaît le même type de développement. Les préparateurs de commande, qui représentent 70 à 80% du personnel en entrepôt, travaillent « sous commande vocale », équipés d'un casque et d'un micro qui dictent chacune des tâches à réaliser (Gaborieau, 2012).

Dans les plates-formes logistiques s'opère donc une juxtaposition entre des flux informationnels, hautement technologisés, et des flux physiques qui demeurent au contact de l'humain. La confrontation entre ces deux pôles de l'activité génère un ensemble de désajustements, de dyschronies (Alter, 2003), voire des antagonismes, dont nous souhaitons rendre compte ici. Elle donne lieu à des logiques de domination et des conflits de légitimités qui ne se réduisent pas à des oppositions entre responsables et exécutants mais qui opèrent plus largement dans tous les domaines de l'activité. La prédominance des flux informationnels, orientés par des logiques gestionnaires, cache les réalités du travail de manutention des flux physiques et va à l'encontre des logiques professionnelles qui le sous-tendent. Ce pouvoir de la gestion sur les professionnels s'étend au-delà d'une domination hiérarchique puisqu'il est inscrit et quotidiennement entériné dans des « dispositifs de gestion » (Maugeri, 2001 ; Sylvie Craipeau, 2003) particulièrement contraignants puisqu'ils combinent « les vertus instrumentales de l'outil et des atouts persuasifs, pédagogiques et micropolitiques » (Cuq, Sehili, Tripier, 1999).

Dans un premier temps, il s'agira donc de constater en quoi la position subalterne de l'entrepôt par rapport au pôle commercial est inscrite dans des logiciels de gestion. Ensuite, nous observerons en quoi le second niveau des dispositifs de gestion, celui de la commande vocale, réduit le travail à sa dimension individuelle, abstraite et physique, à l'encontre de logiques professionnelles reposant sur une dimension collective. Dans une dernière partie,

² Nous entendons par temporalité au travail, la gestion du temps, choisie et/ou contrainte, individuelle et/ou collective, qui accompagne l'accomplissement de la tâche. Ce concept comprend donc la durée de chacune des tâches, le rythme auquel elles s'enchaînent, la possibilité de décaler le moment de l'exécution, en le reportant ou en l'anticipant, ainsi que la possibilité de s'accorder du temps libre. Pour une vision élargie de l'usage de cette notion en sociologie du travail, voir : Thoemmes J., « Sociologie du travail et critique du temps industriel », *Temporalités*, 8/2008, <http://temporalités.revues.org/92>.

l'analyse portera sur les effets de la commande vocale en termes de maladies professionnelles. Ce détour permettra de revenir sur la récente mise en lumière dont ont bénéficié les préparateurs de commande en devenant l'une des professions les plus à risques du monde du travail. Nous nous demanderons sur quoi repose ce mode de reconnaissance particulier, porté par les experts de la santé, et en quoi il s'inscrit dans la continuité des dispositifs de gestion antérieurement évoqués.

Méthodologie

Le travail d'enquête sur lequel repose cet article a principalement été effectué par observation participante, comme intérimaire et en tant que préparateur de commande et réceptionnaire, sur des périodes de deux à trois mois, entre 2006 et 2011. Quatre plates-formes logistiques ont été observées, dont trois dans des villes moyennes et une en région parisienne, toutes sont des prestataires intégrés des grands groupes de la distribution alimentaire française. S'ajoute à cela la réalisation d'entretiens semi-directifs avec des salariés exécutants et des responsables de terrain, le recueil de données internes et externes aux entreprises ainsi que la participation à des clubs de logisticiens.

1. Vendre un produit ou préparer un colis

A l'encontre des discours sur la valorisation de l'activité logistique, l'observation quotidienne d'un entrepôt dévoile les pressions qu'exercent les magasins en aval et les fournisseurs en amont. Si ces contraintes trouvent leurs origines dans des schémas organisationnels et des logiques financières³, du point de vue des acteurs logistiques elles découlent directement du « client » et de ses exigences.

1.1. Une position subalterne

Un responsable d'entrepôt qui décrit son métier ne se positionne pas comme un acteur stratégique mais plutôt comme un exécutant au service d'un « client roi ». Lorsque l'entrepôt est un prestataire interne de l'enseigne, c'est le supermarché lui-même qui occupe ce rôle. S'il

³ Si la rapidité de circulation des produits constitue bien une forme de gestion par le flux (Durand, 2004), il faut également souligner qu'elle repose sur des ambitions directement financières puisque le renouvellement immédiat des rayonnages est générateur de liquidités désignées sous le terme de « cash-flow ».

s'agit d'un prestataire externe, c'est-à-dire dans plus de 20% des cas, le client est représenté par des responsables qualité de l'enseigne chargés de relayer les exigences des magasins.

« Le client c'est tout, on décide de rien, c'est le client qui décide tout. Après, en logistique, on peut faire tout ce que le client demande. A la limite, on n'a pas à refuser ce que le client demande. Ce qu'il demande, il le paye. » (Entretien - Responsable d'entrepôt)

Pilotée par l'aval, la chaîne logistique réagit en premier lieu à des exigences commerciales, lesquelles entraînent des contraintes productives. Cette priorité du magasin sur l'entrepôt se matérialise notamment dans le fonctionnement des logiciels de gestion qui déclenchent le réapprovisionnement des magasins directement en fonction des ventes. Dans les entrepôts, la prédominance des flux informationnels sur les flux physiques se traduit par une instabilité permanente.

« Mettons, pour un jour férié, on demande aux clients d'étaler leurs commandes sur l'ensemble de la semaine. Ils ne le font jamais, parce qu'aujourd'hui il y a trop d'intérêt, de trésorerie, machin... Et les mécanismes automatiques de commande qui font que... En fin de compte tu ne peux pas étaler ta commande et c'est à nous de gérer le surplus comme on peut. » (Entretien - Responsable d'entrepôt)

La subordination caractérise également les relations qu'entretiennent les plates-formes logistiques avec l'amont de la chaîne, c'est-à-dire avec les fournisseurs. L'activité de ces derniers impacte de façon importante celle des entrepôts. Du fournisseur dépendent les horaires de livraison, leur régularité et leur ponctualité, la qualité des emballages et celle des palettes reçues, ainsi que la forme et le poids des colis qui seront manutentionnés. Mais les responsables logistiques n'ont aucun pouvoir de décision sur ces éléments.

« Aujourd'hui, tout le côté fournisseur se fait au niveau négo/achat. Aujourd'hui, ils prennent peu en compte ces trucs-là, donc ils vont négocier une bouteille de Cristalline, pour que le plastique fasse un gramme de moins, et nous dans l'entrepôt tout s'écrase [...] Nous, on aimerait avoir des contacts avec les fournisseurs. Pour les heures de livraison par exemple. La façon dont ils font les colis, les palettes, des trucs comme ça. Mais aujourd'hui, on a beaucoup de mal à voir, parce que tout est coupé au niveau des appros et des achats. » (Entretien - Responsable d'entrepôt)

Pour des ouvriers dont le travail consiste à empiler des produits sur un support palette, un produit qui s'écrase constitue une entrave permanente. Mais ce qui est essentiel pour l'entrepôt n'est pas la partie prenante des négociations qui s'opèrent entre les fournisseurs et les centrales d'achats des grandes enseignes. Dans ces discussions, le prix du produit passe avant tout et l'on connaît les aptitudes de la grande distribution à obtenir les prix les plus bas possibles (Jacquiau, 2000). Dans cette configuration, les fournisseurs n'ont aucun intérêt, ni aucune obligation, à faire en sorte de faciliter le travail de l'échelon suivant de la chaîne logistique.

Le travail en entrepôt consiste finalement à gérer ce que l'enseigne ne voit pas, ou ne veut pas voir. Les techniques de stockage, de manutention ou d'acheminement des produits s'y développent sous de fortes contraintes. En amont, les fournisseurs refusent de faciliter le travail d'une enseigne qui négocie les prix au plus bas. En aval, les magasins voient l'entrepôt non pas comme un partenaire mais comme un prestataire au service de la vente. La grande distribution considère qu'elle traite avant tout des produits destinés à être vendus, et non pas des colis qu'il faudra manipuler.

Pour les ouvriers des entrepôts en particulier, les préparateurs de commande, il s'agit alors de prendre en charge l'instabilité générée par une organisation précaire, de « faire avec » dans un lieu de travail conçu et organisé en fonction d'exigences commerciales et non logistiques. Collective et individuelle, cette activité informelle prend quotidiennement la forme de savoir-faire multiples ainsi que d'un engagement physique permanent.

1.2. Gérer l'urgence

La subordination du pôle logistique au pôle commercial entraîne une variabilité permanente de la charge de travail que les ouvriers s'efforcent de prendre en charge. Avant même que les quantités ne soient connues, et avant même le début de la journée de travail, des rumeurs circulent en salle de pause sur la teneur de la journée à venir. Les ouvriers discutent entre eux des horaires d'arrivée des camions et des types de produits qu'ils contiennent. Les débats portent sur les volumes restants, sur les retards des chauffeurs ou sur l'avancé des différentes équipes.

En salle de pause, un préparateur Charcuterie-Traiteur discute avec un préparateur Pâtisserie-Viennoiserie :

- *Bon les gars, il y a plein de palettes chez vous ! Ça avance pas ou quoi ? Va falloir venir aider ?*
- *C'est le bordel. Le Danone est complètement mélangé, faut tout trier, et les autres camions sont en retard. On est que deux en réception... c'est pas gagné. Faut voir.*
- *Faut taper dedans là ! Sinon on va coucher ici ! Il y en a pour longtemps encore ?*
- *Je sais pas, je te dis. Ça dépend des camions. On fait ce qu'on peut, mais je peux rien te dire. Je te dirai ça dans une heure.*

(Extrait du journal de terrain)

Au fil des échanges se crée un consensus relatif sur le volume de travail du jour et chacun est amené à adapter sa journée en fonction des estimations. Les temps de pause et de repas sont raccourcis, allongés ou bien décalés selon les nécessités. Il faudra soit accélérer, soit freiner, pour tenter de terminer le travail dans des délais raisonnables. Les façons de s'adapter sont nombreuses et elles diffèrent selon le profil des employés. En prévision d'une « grosse journée », les plus âgés et ceux qui ont le plus d'ancienneté auront tendance à ne pas augmenter leur rythme de travail pour se préserver physiquement et pour s'assurer qu'ils pourront supporter plusieurs heures supplémentaires. En contrepartie, ils réduiront leurs temps de pause et feront également le sacrifice des temps de sociabilité dans le travail. Les plus jeunes adoptent la stratégie inverse. Ils préféreront augmenter leur rythme de travail et préserver leurs temps de pause. Contrairement aux plus âgés, ils ont les ressources physiques nécessaires pour accélérer leurs gestes et ainsi maintenir les temps libres dont ils disposent.

Comme on pourrait le pressentir, les « grosses journées » sont bien plus fréquentes que les « petites journées ». Si certaines plates-formes parviennent à ajuster de façon satisfaisante le volume de travail et la quantité de main d'œuvre, la plupart tablent sur des effectifs restreints et sur une sur-mobilisation en cas de volume important. Ce climat de tension permanente impacte fortement la façon dont les logisticiens travaillent, individuellement et collectivement. La crainte de ne pas finir à l'heure, ajoutée à la pression des délais de livraison, entraîne chacun à faire en sorte d'accroître son rythme. Un préparateur qui prélève habituellement les colis deux par deux, le fera trois par trois, voire quatre par quatre pendant une « grosse journée ». Le pas de course devient la règle et certains vont jusqu'à réaliser des

prouesses d'équilibriste en se déplaçant avec une pile de colis au bout de chaque bras, ou bien en retenant une pile chancelante à l'aide du menton. Plutôt que de plier les genoux pour saisir les produits au sol, on plie le dos. De même, on porte le poids à bout de bras plutôt que de se déplacer pour occuper une posture plus confortable. Au lieu d'utiliser un chariot pour déplacer une palette vide, on la soulève et on la tire à la force des bras.

La capacité d'expertise sur les temps dont font preuve les ouvriers et l'engagement du corps qu'ils déploient sont les ressorts informels sur lesquels repose le bon déroulement de l'activité. En valorisant ces formes de savoir-faire, le groupe ouvrier porte une identité de métier structurée autour de la notion de réactivité, perçue avant tout comme l'apport collectif d'un service à un client.

2. Du papier à la commande vocale : performativité des outils numériques

Au début des années 2000, la mise en place d'un outil de travail reposant sur l'articulation entre des logiciels de gestion et un système de reconnaissance vocale est venue renforcer les contraintes auxquels doivent faire face les préparateurs de commande. Désormais présent dans plus de 70% des entrepôts de la grande distribution, le système de guidage vocal prend la forme d'un dialogue entre l'ouvrier, qui déplace les flux physiques, et la machine qui fait transiter les flux informationnels. Les ouvriers commencent leur journée de travail en se munissant d'un casque audio équipé d'un micro et relié à un boîtier électronique attaché à leur ceinture. Le dialogue se déroule de la façon suivante :

Voix numérique	Préparateur
Commencer mission OK ?	OK
250 colis, volume 1400dm ³ .	OK
Allée 1	OK
Emplacement 41	OK
Numéro correspondant ?	6-7 (code détrompeur ⁴)
2 (pour 2 colis)	2 (confirmation et validation)
Allée 1	OK
Emplacement 62	OK
3	3

2.1. Des savoir-faire menacés

La commande vocale instaure un script que le préparateur doit suivre point par point. Chaque information n'est délivrée que lorsque le point précédent a été validé. De cette façon, les gestes du préparateur se déploient sous une forme standardisée. Cette ambition est présente dès la conception de l'outil, comme le souligne les arguments commerciaux des concepteurs, bien qu'ils comprennent également des notions ambiguës : « la commande vocale est un outil d'assistance au préparateur [...]. Elle doit l'aider et garantir son autonomie, pour cela une écriture du scénario adapté est nécessaire⁵ ». On constate ici que le concept d'autonomie est employé dans un sens détourné. Le scénario a pour finalité de normaliser l'activité de travail, il s'impose au préparateur comme une contrainte et provoque de l'hétéronomie bien plus que de l'autonomie.

La mise en avant d'une certaine forme d'autonomie découle en fait des capacités attribuées au nouvel outil, lequel permettrait de « libérer la main et les yeux du préparateur⁶ ». Cette

⁴ Des codes détrompeurs sont installés au-dessus de chaque type de produit afin de s'assurer que le préparateur est au bon emplacement. Si le code prononcé dans le micro ne correspond pas au produit demandé, la machine répète « numéro correspondant ? ».

⁵ Citation d'Olivier Legros, Directeur du département recherche vocale chez Zetes France, dans la revue Travail et Sécurité, n°704, mars 2010, p. 31.

⁶ Ibid.

formule présente l'abandon du papier et du crayon, remplacés par le casque et le micro, comme un élément facilitant l'accomplissement de la tâche. N'ayant plus à utiliser ses mains pour tenir un listing ou un crayon, ni ses yeux pour consulter la commande, le préparateur serait libéré dans ses gestes. L'autonomie ici présentée est alors synonyme d'une forme de détachement des contingences matérielles au profit d'un agir encadré par la technologie.

A l'inverse, le support papier permet une certaine marge de manœuvre dans le choix des scénarios. Lorsque les préparateurs prélèvent un listing sur lequel figure l'ensemble des produits commandés, ils peuvent construire eux-mêmes le parcours à effectuer dans l'entrepôt. Pour parvenir à empiler jusqu'à 200 colis sur un même support, le préparateur doit être capable d'identifier les colis les plus lourds et de faire en sorte qu'ils constituent la « base » de sa palette. A l'inverse, l'empilement des colis volumineux mais légers est retardé le plus possible étant donné leur manque de stabilité. Ces principes généraux étaient appliqués par l'ensemble du groupe sans que l'on puisse pour autant évoquer une méthode unique et partagée par tous. Dans les détails de l'activité, chaque préparateur a ses manières de faire, lesquels font l'objet de débats entre collègues, dans les allées de l'entrepôt plus que dans les salles de pause.

Si l'empilement des colis doit être équilibré et ne pas dépasser la largeur du support en bois, c'est avant tout pour faciliter le travail du personnel de quai. Les « tournées » des chauffeurs étant organisées de façon à optimiser le transport, le remplissage des remorques est calculé au plus juste. Si les palettes sont mal construites, elles prennent plus d'espace et peuvent donc gêner le chargement. Le chargement est le poste qui suit directement la préparation sur la chaîne logistique et le bon déroulement de l'activité implique une certaine coordination. Bien que le personnel des quais et celui de la préparation se côtoient peu, ayant des horaires de travail et de pauses différentes, la coordination fait sens. Cette façon de se représenter l'aspect collectif du travail va même au-delà, puisque les préparateurs chevronnés disent tenir compte de la façon dont leur palette allait se maintenir en arrivant dans le magasin. Si les colis sont empilés de façon désordonnée, ils risquent de tomber lorsque l'employé du magasin découpera le film plastique qui les entoure. L'ouvrier des entrepôts n'avait aucun contact avec l'employé des magasins, mais une forme de lien se construisait tout de même autour d'une perception collective du travail et des savoir-faire mis en œuvre.

2.2. La gestion au travail

En procédant à l'enregistrement automatique de chaque tâche validée, la commande vocale permet de réaliser simultanément un contrôle du travail permanent, au geste près, et une traçabilité informatique des flux de produits. Les mots prononcés à l'attention du logiciel de reconnaissance deviennent alors des actes gestionnaires et sont mesurés comme tels.

Lorsque la commande vocale est introduite dans un entrepôt, c'est principalement l'amélioration de la qualité qui est revendiquée comme un motif. La qualité, telle que les directions la conçoivent, est mesurée par le nombre d'erreurs réalisées par les préparateurs. Il arrive en effet qu'un préparateur dépose sur la palette un mauvais produit ou une quantité erronée, provoquant un décalage entre ce qui a été commandé et ce qui sera reçu lors de la livraison. Lorsque les préparateurs anticipent la tâche à effectuer, pour réaliser une « belle palette », le temps écoulé entre la transmission de l'information et la réalisation du geste s'accroît, augmentant ainsi le risque de se tromper de colis ou de quantité.

Le taux d'erreur représentant une gêne importante pour les magasins, et donc un coût pour les enseignes, c'est le premier élément qui est retenu et évalué comme critère de qualité. S'opposent alors deux perceptions de la qualité : une qualité gestionnaire reposant sur le taux d'erreur et mesurée informatiquement et une qualité ouvrière s'appuyant sur la construction des palettes et soumise au jugement collectif des personnels exécutants. La commande vocale, en imposant un scénario à suivre, réalise la volonté des directions selon laquelle « un bon préparateur ne doit pas se poser de question⁷ », mais doit déclencher le geste de préhension aussitôt que la voix numérique transmet l'information. Dans tous les entrepôts observés, la prévision de baisse des erreurs a bien été réalisée mais elle s'est accompagnée d'un autre changement dont on peut difficilement imaginer qu'il n'ait pas été anticipé.

Alors que les préparateurs effectuent sensiblement les mêmes gestes, leur productivité moyenne augmente de 10 à 15% sous commande vocale (Davezies, 2008 ; Govaere, 2009). Un préparateur guidé vocalement change d'opération toutes les 15 secondes en moyenne, alors

⁷ Formulation entendue à de nombreuses reprises lors des entretiens réalisés auprès des responsables d'entrepôt ainsi que des responsables d'équipes.

que ce changement s'opère toutes les 35 secondes avec le guidage par listing (Govaere, 2009). Formellement, les préparateurs n'effectuent pas plus d'opérations, mais ils les effectuent l'une après l'autre alors qu'ils pouvaient les regrouper en utilisant le listing. La rapidité d'exécution ne dépend plus de la faculté à organiser son travail de façon intelligente mais seulement de la capacité à suivre un rythme élevé sous assistance vocale. Les préparateurs se contentent désormais d'empiler rapidement les colis sur la palette, quitte à enrouler cette dernière de rouleau adhésif pour qu'elle ne tombe pas en cours de commande, comme seuls les débutants le faisaient auparavant. Le temps de l'activité a été restreint au temps de l'exécution du geste augurant ainsi un processus de déqualification du travail, lequel s'accompagne d'une tension permanente.

C'est donc bien la faculté à suivre un rythme élevé sous commande vocale qui constitue aujourd'hui le seul critère d'évaluation de l'activité auquel l'ouvrier peut se référer. Et si auparavant les préparateurs se comparaient en évaluant la construction de leurs palettes, ils tendent désormais à le faire en confrontant leurs productivités respectives. Cette tendance, confirmée par l'ensemble des entretiens et observations menées, démontre à quel point un resserrement des méthodes de travail, reposant sur un nouvel outil, peut impacter la façon dont on se représente le travail. L'appauvrissement de la tâche donne une place centrale à l'effort physique dans l'activité productive et de ce fait elle encourage des formes de compétition proches du registre de la performance sportive. S'il ne s'agit pas de les déconsidérer, il faut ici constater que les analyses en termes de virilisme des catégories ouvrières ont parfois tendance à sous-estimer l'impact des méthodes de travail sur les représentations collectives. Les dispositifs de gestion, comme les dispositifs disciplinaires (Foucault, 1975) engagent non seulement le corps, mais également la subjectivité des agents. Ce type d'engagement, réalisé sous contrainte, se voit néanmoins opposer des limites physiques et physiologiques.

3. La santé : reconnaissance ou nouvelle forme de gestion ?

Le travail des caissières symbolise aujourd'hui l'émergence des problèmes de santé au travail dans la grande distribution, notamment du fait des taux élevés de troubles musculo-squelettiques diagnostiqués. Mais en suivant la chaîne logistique vers l'amont, on constate que les enjeux de santé au travail dans la grande distribution ne sont pas l'apanage des supermarchés. Dans les entrepôts, le rapport au corps est en phase de constituer un nouveau lieu de confrontation entre normes de gestion et normes professionnelles.

3.1. Mesurer l'effort

Depuis le début des années 2000, les préparateurs ont conquis malgré eux une nouvelle forme de visibilité. En devenant l'une des professions les plus pathogènes du monde du travail, avec des taux de maladie professionnelle dépassant ceux du BTP, ils ont suscité l'intérêt des médecins du travail, des experts privés et publics de la santé et des organisations.

Une étude réalisée par la CARSAT du Rhône-Alpes en 2009⁸, permet de constater que les niveaux de risques professionnels du secteur logistique sont en passe de dépasser ceux des secteurs habituellement réputés dangereux. Dans cette région, 2^{ème} région logistique française, le nombre d'accidents du travail avec arrêt pour 1.000 salariés s'élève à 82,8 en logistique, contre 83,4 pour le BTP et 40 tous secteurs confondus. Le taux de fréquence des accidents du travail, soit le nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois par million d'heures de travail, est de 59, contre 50 pour le BTP et 25 au niveau national. Les maladies professionnelles reconnues sont en hausse constante, tout particulièrement celles qui concernent des troubles musculo-squelettiques (+14% en 2008). Ces chiffres, qui attestent du fait que le travail de préparation est devenu pathogène, sont connus des acteurs logistiques et suggèrent une comparaison maintes fois entendues sur le terrain : « le préparateur, c'est le mineur d'il y a 30 ans ».

⁸ Données basées sur le recueil des données AT/MP et rendues publiques lors du Colloque : « Préparateurs de commande : Quelles pistes de prévention ? », 12 octobre 2010, organisé par L'ANACT, ARAVIS, la CARSAT Rhône-Alpes, la DIRECCTE, l'INRS et des services de santé au travail (AST Grand Lyon, Sud Loire Santé au Travail et SIST 07/26).

Face aux coûts sanitaires et sociaux de la modernisation, ainsi qu'au coût économique des accidents et maladies du travail, les directions ont réagi en faisant tout d'abord appel à des experts de la santé et de l'organisation du travail. Aux expertises commandées par les directions se sont ajoutées des interventions exigées par le CHSCT conformément aux prérogatives de cette institution. Le travail a donc été de nouveau scruté, filmé, mesuré et chronométré, non plus afin de le rationaliser mais cette fois afin d'en limiter l'impact sur le corps. Aux techniciens chargés de la mise en œuvre des méthodes taylorisées se sont substitués des médecins et des ergonomes dont les méthodes tendent à la définition de catégories pathologiques sous des formes individualisées.

C'est dans ce contexte que la notion de « stress » a été appliquée au métier de préparateur de commande et s'est imposée comme un facteur constitutif de la pénibilité en entrepôt. Plusieurs éléments nouveaux peuvent en effet être considérés comme des facteurs de tensions nerveuses. Pour certains préparateurs, la variabilité des journées de travail et le fait de ne pas savoir à quelle heure se terminera la journée peut produire de l'anxiété. Plus généralement, la voix numérique déclenche chez les préparateurs la sensation d'être contrôlé en permanence, de recevoir des ordres continuellement, « comme si le patron était toujours derrière, à dire fais-ci, fais-ça ». Ce qui est alors évoqué comme du « stress », désigne plus précisément la perte d'autonomie telle qu'elle a été constatée ci-dessus. Mais contrairement à une dénonciation du caractère aliénant de l'outil technique, la notion de stress permet de « déplacer le regard d'un niveau collectif à un niveau individuel ; le problème devient alors " gérable " sans transformations structurelles d'envergure » (Loriol, 2000, p. 191).

C'est dans ce même contexte que la notion d'« auto-accélération » s'est diffusée et à progressivement pris une place centrale dans la désignation du problème sanitaire. En psychopathologie du travail, ce concept désigne une tendance à l'accélération de leurs gestes de la part des travailleurs dont le rythme est soumis à celui de la machine (Dejours, 2000). Le phénomène a été diagnostiqué pour les préparateurs de commandes dans une étude de la CRAM Rhône-Alpes de décembre 2008 (Davezies, 2008) et a été signalé dans des fiches de sécurité concernant ce métier (Govaere, 2009). Sous cette forme d'interprétation, l'accélération est perçue comme un moyen, pour les ouvriers, de se décharger des tensions et de ne plus penser à ce que l'on fait. En auto-accélération, l'ouvrier oublierait pendant un instant

le manque de sens de son activité pour mieux la réaliser, respectant ainsi l'injonction taylorienne qui consiste à lui refuser les facultés de conception de son propre travail. Ce comportement serait favorisé par le port du casque audio, lequel entraînerait la constitution d'une « bulle sonore » qui encouragerait une fermeture sur la sphère individuelle de travail, voire un « sentiment de déshumanisation du travail » (ibid, 2009).

Si ce diagnostic ne manque pas d'intérêt, nous souhaitons montrer ici qu'il ne suffit pas à rendre compte de toutes les dimensions de l'accélération. Parler d'« auto accélération », c'est mettre l'accent sur l'acceptation, voire la résignation, des ouvriers face aux nouvelles méthodes de travail. Le préfixe « auto » tend également à présenter cette forme de résignation comme étant avant tout vécue sur un plan individuel, de même que la notion de « stress ». Pourtant, il découle de nos observations que le fait de travailler vite, dans l'urgence, peut aussi être perçu comme une façon de se réapproprier le métier et ce qu'il a de collectif.

3.2. L'effort vu par les collectifs de travail

Répondre à l'urgence constitue un savoir-faire que les salariés mettent en avant lorsqu'ils évoquent leur travail. Savoir accélérer les gestes, conduire rapidement son chariot ou porter des charges lourdes sont considérés comme des qualités nécessaires à ce type de travail. Un « bon préparateur » est un préparateur capable d'accélérer lorsqu'il juge cela nécessaire. A cette faculté de mobilisation coïncide un lexique de l'excès que les salariés utilisent couramment. Les produits sont appelés « la came », les mettre en rayon correspond à « shooter la came » et le faire rapidement revient à « taper dedans ».

Moi je sais taper dedans quand il faut [...] C'est le boulot qui veut ça, faut être « réactif » comme ils disent. Avec les gars on peut faire 400 colis en une heure si le camion doit partir. Tout le monde peut pas le faire ça. Ca fait de la came! Mais si le camion part pas, c'est le client qui gueule après, parce que son magasin il est vide. Alors faut le faire.
(Entretien – Préparateur – 31 ans)

S'il faut savoir « taper dedans », c'est avant tout parce que la satisfaction du client en dépend. L'engagement physique et psychique dont les préparateurs sont capables est systématiquement associé, dans les discours, à l'apport d'un service au client. Le fait de

respecter les délais et donc de satisfaire le client constitue un point central dans la façon dont ils se représentent le métier. C'est aussi une manière de mettre en avant une inscription dans un collectif, celui des acteurs de la chaîne logistique dont le but est d'acheminer, sous contrainte de temps, les colis du fournisseur jusqu'au magasin distributeur. Alors que les méthodes d'organisations tendent à individualiser le rapport au travail et à restreindre l'individu à sa fonction productive, le rattachement à un collectif de travail redonne du sens à l'activité quotidienne. L'engagement physique est ainsi accepté comme étant partie prenante d'une identité de métier.

C'est sûr que quand ça trace c'est dur, physiquement je veux dire [...]. En même temps, ça a de la gueule je trouve. Franchement, je sais pas si on peut dire que c'est beau mais... ça va dans tous les sens... on voit que ça bosse quoi, que ça avance bien. Et voilà quoi, quand ça avance, ça fait aussi plaisir.

(Entretien – Préparateur – 28 ans)

Lorsque l'activité annoncée dépasse les niveaux habituels, l'entrepôt dégage en effet une impression de mobilisation générale. Les préparateurs se déplacent à pas rapides, voire courent dans les rayons, les bras chargés de colis empilés. Les mots qu'ils prononcent dans les micros, adressés au logiciel de reconnaissance vocale, créent un brouhaha qui illustre le niveau de l'activité productive en cours, chaque mot prononcé valant un colis préparé. On parle plus vite et plus fort dans le micro pour couvrir le bruit ambiant, peut-être aussi pour donner le rythme, galvaniser le groupe et soi-même. Les chariots élévateurs qui se croisent, produisant un son aigu, participent de ce bourdonnement visuel et sonore. Ils circulent plus vite qu'en temps normal, ce qui donne lieu à des prouesses de pilotage de la part des ouvriers. La communication prend une forme équivalente : on crie plus qu'on ne parle, on se fâche et on s'encourage. Prendre part à cette forme d'émulation, c'est s'inscrire dans une communauté de travail construite sur un rapport au temps particulier. Ainsi représentée, la démesure est acceptée comme une forme d'engagement dans le travail. Les préparateurs internalisent les exigences d'un travail qu'ils continuent pourtant d'évoquer, en entretien, comme un objet extérieur appartenant à l'employeur (Clot, Rochex, Schwartz, 1990).

Il s'agit donc, pour les salariés, de maintenir un équilibre précaire entre une identité de métier qui redonne un peu de son sens au travail et une implication par le corps qui pèse sur la santé.

C'est sur le maintien de cet équilibre précaire que repose le bon déroulement de l'activité productive des entrepôts.

Conclusion

Entériné par des outils technologiques, la dynamique gestionnaire s'impose à tous les échelons de la chaîne logistique de la grande distribution (Maugeri, 2003). Le construit technique des dispositifs de gestion intègre un paradigme organisationnel selon lequel la logique commerciale prédomine sur les logiques professionnelles. Avec l'utilisation d'outils tels que la commande vocale, ces prescriptions vont jusqu'à atteindre l'activité dans ses gestes les plus élémentaires. Se dessine alors une trajectoire socio-technique qui structure l'organisation du travail et entraîne des redéfinitions de l'activité au sein des groupes d'acteurs. Pour les préparateurs de commande des entrepôts, les perspectives de l'agir au travail se sont restreintes à un engagement du corps qui, paradoxalement, accompagne les dispositifs gestionnaires en répercutant la forme de travail qu'ils imposent, tout en soulignant les limites de leurs capacités prédictives.

Le niveau de contrainte imposé, ainsi que l'intensité du travail accompli, s'est vu opposer une résistance farouche, celle du corps. La pathologie est alors apparue comme un mode de reconnaissance possible du travail accompli. Mais en déployant des outils de mesure et de quantification de l'effort produit, les experts de la santé n'ont rendu visible que ce que l'activité comporte d'individuel et non ce qu'elle a de collectif. Leurs interventions, par les méthodes qu'elles mobilisent et par les concepts sur lesquels elles s'appuient, instaurent un dispositif qui n'est pas sans rappeler les dispositifs gestionnaires. De ce point de vue, les mots qui sont utilisés pour décrire l'effort au travail illustrent une confrontation entre une taxinomie savante, centrée sur la protection de l'individu, et une taxinomie ouvrière qui valorise les apports du groupe. La parole des experts, qu'ils soient médecins ou ingénieurs, portent une légitimité du fait qu'elle repose sur des catégories préétablies et sur des mesures quantifiables, et risque ainsi de s'exprimer au détriment des autres paroles possibles. Les présupposés sur lesquels cette démarche s'est appuyée tendent une nouvelle fois à individualiser le rapport au travail ainsi qu'à masquer les rapports de domination tout autant que les formes d'engagement du groupe. Les équilibres précaires mis en place par les collectifs de travail ne

sortent pas indemnes de ces procédés de réification qui, en prétendant dévoiler, contribuent tout autant à masquer.

Les mutations récentes du secteur logistique et de ses entrepôts incitent à observer les dynamiques gestionnaires sous les formes multiples qu'elles peuvent prendre. Dans ce domaine comme ailleurs, l'émergence du thème de la santé comme dimension structurante de l'organisation du travail laisse entrevoir la possibilité d'une gestion individualisée des corps. Bien que n'impliquant pas les mêmes acteurs, cette démarche repose sur des piliers similaires, de la quantification à la catégorisation, puis de l'évaluation au contrôle. Les démarches sanitaires actuellement mise en œuvre dans les « plates-formes logistiques » témoignent ainsi d'une tendance à vouloir gérer le corps en surveillant les gestes, comme lorsque que les formations « gestes et postures » s'accompagnent de prescriptions et de sanctions en cas de non-respect des procédures.

Bibliographie

- Alter N., « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'Année sociologique*, Vol. 53, 2003.
- Askenazy P., Berry JB. et Prunier-Poulmaire S., « Travail et salariés dans la grande distribution », in Caroli E. et Gautié J. (dir.), *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, Editions Rue d'Ulm, Paris, 2009.
- Benquet M., « Encaisser ! Enquête en immersion dans les entrepôts de la grande distribution », Paris, La Découverte, 2013.
- Clot Y., Rochex JY., Schwartz Y., *Les caprices du flux, les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent*, Paris, Matrice, 1990.
- Cuq F., Sehili D., Tripiet P., « Forme, contenu et dynamiques des dispositifs de gestion », in *Dynamiques professionnelles et temporalité*, Utinam, Paris, L'Hamattan, 1999.
- Craipeau S., « De la contrainte d'obéissance à la contrainte d'autonomie : l'exemple des Groupwares », in Boussard et Maugeri (dir.), *Du politique dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- Davezies P., *Enjeux de santé liés à l'utilisation de la commande vocale sur les plates-formes logistiques*, Enquête exploratoire du CNAM, Lyon, Décembre 2008.
- Darre Y., *La fonction logistique : une nouvelle fonction dans l'entreprise*, Paris, Céreq, 1993.
- Darre Y., *La valorisation de l'activité professionnelle. Cinéma, logistique et muséographie : trois cas de redéfinition sociale de l'activité*, Thèse de doctorat en Sociologie, sous la direction de Combessie J-C., EHESS, 1996.
- Dejours C., *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard, 2000.
- Durand Jean-Pierre (2004), *La chaîne invisible ; Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Editions du Seuil.

- Foucault M., *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975.
- Gaborieau D., « Le nez dans le micro. Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution », *Nouvelle Revue du Travail*, N°1, Décembre 2012.
- Govaere V., « La préparation de commandes en logistique, Mutations technologiques et évolutions des risques professionnels », *INRS – Hygiène et sécurité du travail*, n°214, 3-14, 2009.
- Jacquiau C., *Les coulisses de la Grande Distribution*, Albin Michel, Paris, 2000.
- Loriol M., *Le temps de la fatigue*, Anthropos, 2000.
- Maugeri S., *Délit de gestion*, La dispute, 2001.
- Maugeri., S., « Une lecture pessimiste du processus de rationalisation », in Bousard et Maugeri (dir.), *Du politique dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- Raffenne M., *La rationalisation de la logistique. De la supply chain à la coopération complexe externe dans le travail*, Thèse de doctorat en Sociologie, Sous la direction de Jean-Pierre Durand, Centre Pierre Naville, Université d'Évry Val d'Essonne, 2009.