

Cyrine Gardes

Bricolages de genre  
dans un métier de service :  
vendeurs et vendeuses  
dans les magasins low-cost.

Dans cet article, nous entendons montrer le processus par lequel s'élaborent des compétences de genre, au sein des effectifs de vendeurs dans les magasins de bricolage *low-cost*. Les vendeuses y sont largement minoritaires. On déroule la façon dont se construit et se légitime la division sexuée du travail, au travers des cadres, mais aussi des représentations de genre, diffuses, qui circulent dans les collectifs de travail. Nous montrons comment les salariés se réapproprient ces compétences – qui sont des injonctions managériales genrées – et comment ils recomposent leurs masculinités, en contestant l'autorité des cadres. Les vendeuses trouvent leur place dans l'organisation en revendiquant les compétences masculines, certes, mais aussi en intériorisant celles que l'on attend spécifiquement d'elles, en raison du genre qu'elles portent. Elles se montrent satisfaites de leur position, malgré une fragilité numérique qui les expose à des remarques sexuelles de la part de leurs collègues ainsi que des clients, et à une fermeture de leurs horizons professionnels. C'est qu'elles ont avant tout à légitimer leur position.

**« Féministe ! Féministe !**

***Féministes, c'est celles qui veulent tout faire alors qu'elles peuvent pas<sup>1</sup>*** (un client, alors que je lui portais un carton lourd)

Dans les magasins de bricolage, les effectifs salariés sont à 55% des hommes et 45% des femmes<sup>2</sup>, une situation intéressante si l'on considère le caractère majoritairement masculin de ces activités dans la répartition

<sup>1</sup> Souligné par l'auteure, comme tous les soulèvements qui suivent dans le texte.

<sup>2</sup> Observatoire Prospectif du Commerce, « Panorama de branche : Magasins de bricolage, convention collective n°32-32 », 2012, p. 25

des tâches domestiques<sup>3</sup>. Or, si l'on s'intéresse au détail de la répartition, les ratios changent : sur nos deux terrains d'enquête dans une enseigne de bricolage *low-cost*, Bricostock, les femmes ne représentent respectivement qu'un cinquième et un dixième des effectifs de vendeurs, alors qu'elles constituent la quasi-totalité des caissières. Avec un taux de féminisation à 38%<sup>4</sup>, Bricostock est même l'enseigne de bricolage la plus masculinisée du secteur<sup>5</sup>. Étonnant lorsqu'on sait que le métier de vendeur fait partie de dix métiers « à dominance féminine », la catégorie étant composée de 73,5% de femmes<sup>6</sup>. De surcroît, dans les deux magasins étudiés, on ne trouve aucune cheffe de rayon et une seule cadre commerciale, les femmes se concentrant sur les postes de cadres administratives, cadres responsables des caisses et cadres de la logistique, suivant une forme de spécialisation « féminine »<sup>7</sup>. En rayon, vendeurs et vendeuses, à poste égal, ne font pas le même travail ; les attentes de l'encadrement ne sont explicitement pas les mêmes selon le genre de l'employé. Les données statistiques ne nous permettant pas d'analyser cette situation du fait de leur imprécision, nous nous proposons d'apporter un éclairage, au regard de nos matériaux de terrain, recueillis à partir de méthodes qualitatives (voir encadré I).

<sup>3</sup> Layla Ricoch, « En 25 ans, moins de tâches domestiques pour les femmes, l'écart de situation avec les hommes se réduit », *INSEE Références*, 2012.

<sup>4</sup> Comptes de résultat de l'entreprise, 2016.

<sup>5</sup> Les enseignes traditionnelles, non-*low-cost*, affichent des taux compris entre 42 et 43%.

<sup>6</sup> Cette dénomination désigne les métiers sur lesquels se concentrent le plus de femmes. Voir Julie Argouarc'h, Oana Calavrezo, « La répartition des hommes et des femmes par métiers. Une baisse de la ségrégation depuis 30 ans », *DARES-Analyses*, n°79, décembre 2013.

<sup>7</sup> A un autre niveau hiérarchique, certes, les femmes cadres se concentrent sur des fonctions d'expertise, éloignées du « management ». Sophie Pochic, « Faire carrière : l'apport d'une approche en termes de genre », *Formation Emploi*, n°91, 2005, p. 75-93.

Bricostock, comme toutes les entreprises de distribution *low-cost*, se caractérise par un assortiment limité (11 000 références contre plus de 50 000 dans les enseignes classiques), de faibles marges, une rotation des stocks accélérée et des effectifs restreints. Les prix y sont bas, permis par la baisse des marges mais aussi la réduction des coûts sur tous les postes budgétaires (bâtiments, matériel, personnel, publicité...). Arrivées sur le marché français dans les années 1990, les entreprises de distribution *low-cost* ont connu un succès économique remarquable, compte tenu de la crise qui traverse le commerce<sup>8</sup> : en vingt ans, Bricostock a conquis 14% des parts de marché du secteur. La manutention d'objets parfois lourds et volumineux y est une activité centrale et intensifiée par le manque d'effectifs et la fréquentation. Le corps dur et le travail physique sont très fortement mobilisés et valorisés : dans les représentations de l'encadrement, ils sont associés au masculin. Les vendeuses, en minorité, sont assignées aux travaux « minutieux », tels que l'étiquetage et le rangement du rayon. Comme le suggère la perspective des *gendered organizations*<sup>9</sup>, l'organisation, le travail, les directions jouent un rôle prépondérant dans la formulation des compétences légitimes et dans la (re)production des inégalités de genre. Chez Bricostock, l'organisation *low-cost* contribue pleinement à différencier et hiérarchiser le travail, en accordant au masculin une valeur supérieure au féminin<sup>10</sup>. Mais on se trouve également dans une situation paradoxale de

double-inversion du genre<sup>11</sup> : des hommes, majoritaires, occupent un métier associé au féminin, tant d'un point de vue statistique que du point de vue de certains contenus du travail qui sont associés aux femmes (relation de service). En même temps, les vendeuses sont largement minoritaires, et exclues de certaines compétences associées au masculin. Les deux principes cités plus haut – différence et hiérarchie – trouvent donc à s'actualiser dans une dynamique particulière, que nous allons décrire dans cet article.

Constructions sociales, les compétences, surtout dans les métiers non-qualifiés et peu définis, se nourrissent de présupposés, en particulier de genre<sup>12</sup>. Dans un groupe de travail où les individus sont issus des classes populaires, peu ou pas diplômés, aux trajectoires instables, les compétences se construisent au travers des masculinités<sup>13</sup> : « taper dans la palette » soit faire de la manutention intensivement, ou bien « faire du chiffre », soit contribuer à la progression économique du rayon, ce n'est pas seulement obéir aux injonctions des cadres... c'est aussi se conformer à des attentes de genre. Celles-ci se matérialisent dans des pratiques collectives, des façons d'exprimer l'appartenance de genre légitime dans une situation donnée. Il nous a semblé intéressant de les restituer dans le cadre du travail où le métier, et ses compétences, vient à être mobilisé pour fonder ces appartenances de genre. Comment se construisent les injonctions à la mise en œuvre de compétences de genre dans l'organisation *low-cost* et quels sont leurs effets sur les salariés ?

8 Voir par exemple le dossier « Les crises de la grande distribution », *Revue Française de Socio-Économie*, n°16, 2016.

9 Voir Joan Acker, « Hierarchies, Jobs, Bodies : a Theory of Gendered Organizations », *Gender & Society*, vol.4, n°2, 1990, p. 139-158 et en français, le dossier « Genre et Organisations » de la revue *Travail, Genre et Sociétés*, 2007/1, n°17 (coordonné par Tania Angeloff et Jacqueline Laufer).

10 Danièle Kergoat, « Le rapport social de sexe, de la reproduction des rapports sociaux à leur subversion » in Annie Bidet-Mordrel, *Les rapports sociaux de sexe*, Paris, PUF, 2010, p. 60-75.

11 Sur cette problématique, voir : Yvonne Guichard-Claudic, Danièle Kergoat, Alain Vilbrod (dir.), *L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement*, Rennes, PUR, 2008.

12 Christelle Avril, « 6. Les compétences féminines des aides à domicile » in Séverine Gojard *et al.*, *Charges de famille*, La Découverte, 2003, p. 187-207.

13 Voir la notion de « capital corporel », Gérard Mauger, « Enquêter en milieu populaire », *Genèses*, n°6, 1991, p. 125-143.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons à la division sexuée du travail et à la construction de compétences naturalisées par les cadres. Nous verrons ensuite comment les vendeurs se les approprient et comment les vendeuses se placent dans l'organisation du travail.

### **I. Construire et mobiliser des compétences de genre : cadres, vendeurs et vendeuses en interaction**

Bien des travaux ont montré que les métiers féminins, étant entendus comme des métiers socialement associés aux femmes, constituaient, par la mise en œuvre de compétences incorporées, un prolongement des activités domestiques, faisant obstacle à toute forme de reconnaissance sociale<sup>14</sup>. Étant habituellement majoritaires dans les métiers de service, leur quasi-absence détonne. Leur faiblesse numérique dans les effectifs de la vente de bricolage peut s'expliquer par la préférence de l'organisation pour des compétences associées au masculin.

#### 1. Une mobilisation de la main-d'œuvre conjuguée au masculin

Une présentation interne à l'entreprise (2009) nous donne à voir comment le haut encadrement se représente Bricostock et Décomarché, deux enseignes de bricolage détenues par un même groupe. Sur plusieurs pages, l'enseigne classique<sup>15</sup>, Décomarché, est décrite comme « *très masculine et technique* » ; pour progresser, elle doit se positionner sur les objets de décoration dont la clientèle féminine serait friande. Quant à l'enseigne *low-cost*, elle doit incarner « *la maison à bâtir* » et centrer son offre sur la construction. S'opère alors une différenciation entre le masculin et le féminin : au plus haut niveau de l'entreprise, les représentations de genre commandent un positionnement stratégique

14 Pierre Bourdieu, *La domination masculine*, Paris, Points, 2014 (1998).

15 Classique au sens où elle ne présente pas les caractéristiques du *low-cost*.

et économique, attribuant des compétences à l'une et l'autre des enseignes. Étrangement, elles ne sont pas sans rappeler la façon dont s'organise le travail en magasin dans l'enseigne *low-cost* : le métier de vendeur chez Bricostock semble exiger des compétences masculines, telles que le travail physique et intense, le goût pour la compétition économique ou bien encore les connaissances techniques, et dans une moindre mesure, des compétences féminines, comme la propreté et la minutie.

Chez Bricostock, le travail du salariat de rayon est organisé autour de l'activité de manutention, qui structure toutes les temporalités en magasin. Les dispositifs de gestion de l'entreprise stipulent qu'au moins quatre heures (sur les sept qui composent la journée de travail) doivent être consacrées à une mise en rayon intensive. Généralement, les produits mis en rayon sont lourds, certains cartons allant parfois jusqu'à porter une signalétique conseillant le port à plusieurs : les salariés chargent ainsi des meubles de 10 à 50 kilos pièce, des réfrigérateurs de 25 kilos, des chauffe-bains de 20 kilos, le tout toujours livré en nombre, susceptible d'être stocké dans les hauteurs de « *rack* »<sup>16</sup> qui servent de réserve. La rotation des stocks est comprise entre 67 et 78 jours, ce qui suppose une manutention intense et quotidienne<sup>17</sup>.

Le travail dans le *low-cost* a la caractéristique d'être polyvalent : des métiers traditionnellement séparés dans d'autres enseignes (gestionnaire de stocks, manutentionnaire, conseiller, standardiste, cariste ou préparateur de commandes) sont réunis en un seul, le vendeur. Permettant une substantielle baisse des effectifs et de la

16 Terme utilisé dans les magasins pour désigner les étagères fixées au sol qui servent de linéaires. Elles mesurent 4 à 5 mètres de haut, 3 de large et on peut y stocker des palettes avec les engins de manutention.

17 Elle est d'une centaine de jours dans les enseignes classiques, selon la revue professionnelle *Logistiques Magazine*.

masse salariale<sup>18</sup>, la polyvalence conduit les vendeurs à affronter nombre d'activités en simultané et seuls. En plus de la mise en rayon qui demeure centrale, ils vérifient les prix et étiquettent les produits, ils récupèrent les retours de marchandise, ils rangent, ils tiennent le standard téléphonique de leur rayon, ils montent des modèles d'exposition, ils gèrent l'informatique du rayon, stocks justes, ruptures, recherche de produits perdus, ils font des inventaires quotidiens sur les produits sensibles, ils servent les clients à la palette grâce aux machines, ils coupent de la chaîne, du tubage polylysse ou du câble à la demande... Travail dans un environnement sale, soumis aux conditions climatiques, force physique, disponibilité temporelle, les caractéristiques du travail ont beaucoup à voir avec celles des travailleurs du bâtiment – que Bricostock fournit en matériaux<sup>19</sup> –, en tout cas celles qui se fondent une culture masculine de métier, obstacle à sa féminisation<sup>20</sup>.

Ce travail est rythmé par les cadres, au nombre de huit dans chaque magasin. Marque du *low-cost*, la hiérarchie est courte chez Bricostock : le magasin est scindé en trois univers, composés de trois rayons (et trois chefs de rayon), chaque univers étant piloté par un cadre. Dans les deux magasins étudiés, onze des seize cadres de proximité sont des hommes. Les femmes se trouvent généralement aux postes de cadres administratives, cadres responsables de la caisse ou cadres logistiques, ces trois spécialités étant conçues comme des supports pour les cadres du commerce et directeurs de magasin, en charge du chiffre d'affaires et de sa progression.

18 Les frais de personnel pèsent pour 12% des charges d'exploitation de Bricostock, contre 16,5% pour une enseigne classique concurrente. Source : comptes de résultat des différentes entreprises, 2016.

19 15 à 20% des clients sont des professionnels. Source : direction de Bricostock.

20 Stéphanie Gallioz, « La féminisation des entreprises du bâtiment : le jeu paradoxal des stéréotypes de sexe », *Sociologies pratiques*, 2007/1, n°14, p. 31-44.

L'activité des cadres consiste en partie à contrôler les opérations de manutention des vendeurs. Les cadres se trouvent donc fréquemment « *en bas* », par opposition au « *bureau* » que l'architecture des magasins place au sommet d'une mezzanine.

*On reçoit 350 palettes par jour, on a 1600 clients par jour... (...) Tu peux piloter tes affaires avec une heure d'administratif le matin, une heure le soir et tout le reste de la journée sur le terrain, ça marche, ça marche. Et en tout cas, en cas de coup dur, quand t'es avec tes mecs, ils sont toujours derrière toi, alors que si tu pilotes toute l'année depuis ton bureau, les mecs, ils... [mime un bras d'honneur], va te faire foutre, hein ! (Loïc, cadre, 41 ans)*

Loïc, comme beaucoup d'autres cadres, valorise la dimension physique (le « *terrain* »), intensive (clients et marchandises en grand nombre) et masculine (les « *mecs* ») de son travail. Cela s'inscrit dans un phénomène plus large de mise en scène masculine de la figure du manager dans l'organisation. Les cadres soulignent l'abnégation, l'effort, voire le sacrifice nécessaires pour atteindre leurs objectifs économiques, dans une enseigne où les ressources (notamment humaines) sont faibles : pour eux, dans de telles conditions, la réussite économique relève de l'héroïsme. Plusieurs métaphores renvoyant à différentes dimensions légitimes du masculin sont mobilisées pour faire comprendre à l'enquêtrice tout l'intérêt de leur travail, comme lorsqu'ils comparent leur magasin à un véhicule, « *la Ferrari* » qu'il faut « *vouloir faire cracher* » et qui devient « *une usine à plaisir* » (Jean-Michel, cadre, 51 ans). La conception qu'ils se font de leur métier renvoie également à la figure du père (violent), qui peut « *exploser un de tes [ses] mecs parce qu'il a fait une bêtise* » (Loïc). Ils se sentent investis d'une responsabilité surplombante vis-à-vis des salariés, comme me la décrit Olivier, cadre, 39 ans : « *Management, conduire une équipe, en sachant qu'on est responsable de... ben... un peu de leur emploi, de leur vie, aussi !* ». On retrouve dans ces manières de se représenter le travail – recueillies dans différents magasins - une

forme de masculinité indissociable du statut de cadre : celle-ci est « *entrepreneuriale* », faite de courage économique face au manque de ressources dans le *low-cost*, et « *paternaliste* », quand il s'agit de corriger les salariés subalternes ou d'en être responsable<sup>21</sup>. On a donc là l'une des manifestations du caractère genré des rapports de pouvoir en entreprise.

Pour mobiliser la main-d'œuvre autour des compétences de genre, les cadres mettent au centre de leur argumentation une corrélation directe entre l'engagement physique, la progression du chiffre d'affaires et l'augmentation des primes de magasin. En effet, l'ensemble du personnel touche une prime trimestrielle, dont les critères de calcul révèlent le caractère *low-cost* de l'enseigne : réalisation des objectifs en termes de chiffre d'affaires, de marge mais aussi économie de coûts d'exploitation, le tout traduit en un pourcentage du salaire de base. Dans leurs interactions avec le personnel, ils placent les salariés dans une posture active, masculine, de production de salaire.

*Ton salaire, tu peux te le faire, mon garçon. Tu vends, tu fais du chiffre, tu fais de la marge, tu fais de la progression, t'as ta prime, c'est tout. C'est toi qui décides si ta prime, elle est de 100€ ou elle est de 1000€. Celui qui me dit "j'ai pas besoin d'argent", moi je lui dis : c'est simple. T'as le droit de jouer avec ton argent mais du moment que tu commences à jouer avec le mien, tu m'emmerdes ! Donc si t'as pas besoin de prime, y a pas de souci, fais-la, je te donne mon RIB et puis vire-la moi. C'est tout ! (Hassan, 42 ans, cadre)*

On le voit ici, dans les représentations et discours des cadres à propos de leurs équipes, seule la figure masculine transparait. « *Garçon* », « *vieux* », « *mec* », « *gars* » sont autant de génériques utilisés pour qualifier les salariés de rayon, dont les compétences doivent être « *taper dans la palette* » et « *faire du*

*chiffre* ». Les femmes ne font l'objet de dénominations que dans le cadre des interactions de travail : « *miss* », « *ma belle* », « *ma puce* », « *nénette* », « *mémé* » ou « *maman* » lorsque s'y joignent les catégories de l'âge. La prime intervient comme la récompense d'un engagement agonistique, qui requiert la mise en œuvre de compétences masculines. Ces dernières trouvent à s'alimenter dans une référence continue au genre dans les interactions, et qui dépasse le seul thème du travail.

## 2. Les rapports de genre au fondement de la division du travail

En effet, la référence aux sexes et à leur indissoluble division se prolonge dans les arènes informelles, pauses et autres discussions où les cadres ont la possibilité de se rapprocher du groupe des employés de rayon. Les cadres du commerce prennent part aux codes de l'entre-soi masculin, valorisation du travail physique, des pratiques de bricolage, mais aussi blagues sexuelles et exclusion des femmes. Certaines de leurs caractéristiques sociales rappellent celles des vendeurs : issus de milieux populaires ou moyens mais plus diplômés (BTS), ces cadres ont connu une ascension sociale dans une première partie de carrière, souvent dans la grande distribution alimentaire. Dans les interactions de groupe, ils se posent comme des animateurs de la différence des sexes, recherchant l'adhésion des vendeurs, au-delà des clivages de statut qui les font diverger.

Devant deux vendeurs, une vendeuse et moi, à la pause : Hassan (cadre, 42 ans) nous raconte la blague du prince qui lance un défi à son peuple : faire rire son cheval. Un homme se présente, lui chuchote quelque chose à l'oreille, le cheval rit sans jamais pouvoir s'arrêter. Le prince relance un défi : faire pleurer ledit cheval. Le même homme se présente, demande à s'isoler avec le cheval, l'animal ressort en pleurant. Pourquoi ? Parce que la première fois, il lui a dit qu'il en avait une plus grosse que lui, et la deuxième fois, il lui a montré. Jeannie

21 La typologie des « masculinités managériales » est empruntée à David Collinson, Jeff Hearn, « Naming Men as Men : Implications for Work, Organization and Management », *Gender, Work, Organization*, n°1, vol. 1, 1994, p. 2-22.

(vendeuse, 50 ans) répond qu'elle va faire pareil avec Hassan, s'enfermer avec lui et le faire pleurer. « *Ah, je crois pas, non ! C'est toi qui vas pleurer !* ». Jeannie persiste (elle veut participer à la blague), Hassan surenchérit : « *Ben non, nous, on a une bite. T'as pas de bite* ».

En produisant un récit adressé à tous mais excluant les femmes sur un critère biologique, ce cadre tente de produire du groupe sur la base d'un genre partagé, à défaut d'une condition de classe commune. Les cadres mobilisent parallèlement les passions qu'ils ont en commun avec les vendeurs, motos, voitures, musculation et autres sports, jeux d'argent... On trouve ici un ensemble de pratiques visant à valider l'appartenance de genre légitime dans l'organisation et à créer du collectif en mettant à l'écart les femmes. Il est alors intéressant de voir que ces manières d'être masculines s'expriment dans et par le travail, haut lieu de construction des rapports de genre<sup>22</sup> et qu'elles alimentent l'élaboration de compétences différenciées, légitimées par les cadres dans une division sexuée du travail.

En effet, les compétences masculines se dessinent à la lumière des compétences féminines, qualités sur lesquelles les vendeuses sont particulièrement surveillées. A poste égal, le travail fait l'objet d'une division sexuée. Dans leurs pratiques de gestion d'équipe, les cadres font état de critères et de compétences masculines et féminines, complémentaires sur le terrain.

*C'est pareil, pour moi, c'est pas différent, il n'y a pas de différence [entre les vendeurs et les vendeuses]. Après, oui, à la vendeuse, je vais pas lui faire faire... les cabines de douche, par exemple ! Tout ce qui est lourd, je le donne aux garçons. Je tiens compte de la fragilité féminine. Après, je compte sur elle pour les étiquettes, pour les prix. Après, dans mon ancien magasin, il y avait une fille qui faisait les chauffe-eaux, les cabines de douche mais elle... c'était un bonhomme ! [rires] (Mohammed, cadre, 33 ans)*

22 Patricia Y. Martin, « Mobilizing masculinities. Women's experiences of Men at Work », *Organization*, vol. 8(4), 2001, p. 587-618.

Les femmes sont donc censées mettre en œuvre des compétences spécifiques, dans le prolongement de leurs activités dans la sphère domestique et de qualités naturellement associées au genre féminin. On les attend, et on les recrute, pour leur « minutie » et leur propreté. Elles s'occupent des aspects esthétiques du rayon, étiquetage des prix qui changent constamment en raison de la concurrence agressive pratiquée par l'enseigne *low-cost*, rangement des produits que les clients laissent çà et là, nettoyage des modèles d'exposition, voire gestion de la relation de service quand le flux de marchandise est particulièrement fort et que les hommes sont tous postés à la manutention. Elles doivent se conformer à des attentes de genre reformulées dans les termes du management, et s'exposer à être des « *bonhommes* », c'est-à-dire plus tout à fait des femmes, si elles prennent en charge des activités masculines.

Michel (50 ans, cadre), me voyant vider le fond d'un carton poussiéreux à la poubelle : « *[ton enthousiaste] Ça, c'est les femmes ! Ça, c'est les femmes ! (s'adressant à un vendeur) Tu as vu ce qu'elle a fait ? Toi, tu aurais mis tout par terre mais elle, elle est allée à la poubelle. C'est pour ça que c'est bien d'avoir des femmes en rayon, hein ?* »

Si les compétences féminines sont parfois valorisées dans les interactions de travail, mises en concurrence avec celles que l'on attend des hommes, les compétences masculines leur restent supérieures. En effet, les hommes sont recrutés pour leurs capacités physiques, ainsi que pour leur appétence pour les activités de bricolage, supposées naturelles<sup>23</sup>. Cela se manifeste dans les pratiques concrètes de gestion du personnel, certes, mais aussi de recrutement et de promotion. Comme me le dit Chris, 40 ans, cadre, « *faut avoir les reins solides pour les sanitaires [un des rayons du magasin]. Je suis pas*

23 La référence à « l'idée de nature » occupe une place de choix dans la légitimation de l'ordre du genre et de la « race », en rendant « naturelles » des différences sociales. Voir Colette Guillaumin, *Sexe, race et pratique du pouvoir. L'idée de nature*, Paris, Côté-femmes, 1992.

*sexiste mais sur le sanitaire, il me faut un mec* ». Sur certains recrutements, les femmes sont donc d'emblée exclues, les compétences masculines leur faisant naturellement défaut. Les hommes sont préférés en nombre dans les équipes, là où une seule femme leur suffit bien souvent pour assurer la propreté du rayon. On peut donc comprendre la relative faiblesse numérique des femmes au poste de vendeur, ainsi qu'aux postes de chefs de rayon et de cadres du commerce, à la lumière de ces discours et pratiques de gestion. Concernant la promotion, certaines femmes accèdent à des rayons bien identifiés, tels que la quincaillerie, l'électricité, des rayons réputés pour la légèreté de leurs produits et leurs « *petits* » chiffres d'affaires, « *faciles* » à gérer. Comme l'ont montré d'autres travaux, la promotion dépend pour beaucoup d'un savoir-faire de placement de soi dans des relations informelles, et reste inaccessible aux femmes en raison de la projection masculine qui est faite des fonctions d'encadrement<sup>24</sup>. Cela est renforcé par le processus-même de l'évolution professionnelle chez Bricostock où ce sont les cadres locaux qui identifient les « potentiels » : leurs représentations de genre sont susceptibles d'y intervenir. Du reste, sur nos deux terrains, nous n'avons vu aucune femme au poste de chef de rayon.

Le genre se pose donc comme diviseur naturel dans l'organisation du travail et comme instrument de mobilisation de la main-d'œuvre pour les cadres. Les compétences masculines sont louées et recherchées, les compétences féminines sont nécessaires mais pas indispensables. Il faut alors se demander comment les vendeurs réagissent à cette attribution genrée des compétences.

### 3. Mise en rayon et clientèle : l'adhésion et l'usure

Le discours dominant sur le travail physique correspond aux pratiques des

salariés de rayon : « *Moi, ce qui m'intéresse, c'est de remplir le rayon et de faire le chiffre* », dit Cédric, 26 ans, vendeur intérimaire, à propos de ses activités. Les vendeurs valorisent l'effort, le travail, comparent entre eux les volumes manutentionnés, le terme de « *feignasse* » faisant office d'insulte affectueuse lorsqu'elle est prononcée entre collègues, et d'offense absolue lorsqu'elle est adressée par les cadres. Ainsi, l'appartenance de genre trouve à s'exprimer dans le travail, dans une certaine adhésion aux compétences voulues par les cadres. Le vendeur cité, Cédric, est intérimaire depuis six mois au moment de l'enquête, il aspire fortement à une titularisation faisant suite à son entrée précoce sur le marché du travail (16 ans, à la mort de son père) et à une succession de contrats courts. Il a sept frères et sœurs, ainsi qu'un jeune enfant à charge. L'investissement des compétences de genre caractérise des hommes aux trajectoires marquées par la vulnérabilité sociale : sans diplôme, payés au SMIC, l'espace du genre demeure le plus stable des investissements, de même que le capital corporel tend à constituer la seule ressource mobilisable. Cette posture est identifiable à différents degrés pour tous les vendeurs. Mais d'autres formes de rapport au travail et aux chefs coexistent, ce qui laisse présager de constructions de genre différenciées, des masculinités multiples et hybrides.

Concernant le travail physique, s'il reste valorisé dans la hiérarchie symbolique des activités, il fait aussi l'objet de critiques récurrentes de la part de vendeurs, du fait de l'usure qu'il génère. Les vendeurs sont souvent seuls sur leur plage horaire et ont en charge des rayons de deux à sept allées. Les témoignages et signes de fatigue sont donc fréquents : « *Je suis cuit ! Je suis cuit comme le poulet !* », « *Je suis mort* », sont autant de phrases qui s'énoncent *in situ*, entre la manutention et le conseil au client, pendant que le téléphone du rayon sonne ou que des hôtesses attendent un renseignement pour pouvoir mener à bien l'encaissement. Les uniformes sont salis par la poussière, la sciure de bois ou les éclats de carrelage, les

24 Jacqueline Laufer, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue Française de Gestion*, vol. 30/151, 2004, p. 117-128.

visages sont suants dans ces hangars sans climatisation ni fenêtres, les yeux rougis par un réveil à l'aube (on embauche à 6 heures le matin), les membres blessés par les coups de cutter assésés dans l'urgence... « *Faire, défaire et refaire* » est le slogan alternatif de l'enseigne, inventé par les vendeurs : il symbolise le caractère extrêmement rotatif des stocks, qui se traduit par une manutention quotidienne et intense, et des changements hebdomadaires de têtes de gondole mesurant jusqu'à quatre mètres de haut. Même si elles restent minimisées, la douleur et l'usure se disent au masculin et la « *virilité* » ne suffit pas à les conjurer, comme cela fut avancé au sujet des travailleurs du bâtiment<sup>25</sup>. Elles émergent au carrefour de multiples contraintes de travail, en particulier la gestion de la relation de service et du flux de clientèle qui vient essaimer dans les opérations de manutention. Lorsque les deux flux – marchandises et clients – sont forts, les deux contraintes s'enchevêtrent, comme dans ce récit qui se passe un dimanche<sup>26</sup>. Chez Bricostock, le travail dominical n'est pas réalisé par un salariat spécifique (extras étudiants) mais mobilise des employés réguliers.

« J'étais entouré de clients. [mime la foule autour de lui] J'étais entouré, je répondais, je répondais. Y a un client qui s'est énervé, j'essayais de le calmer mais y avait aussi les autres... Et le cadre, de loin, il me faisait signe de venir [pour gérer un client à l'accueil] mais j'y arrivais pas... » (Pablo, 33 ans, vendeur)

Suite à cet épisode, Pablo a demandé à arrêter de travailler les dimanches. Il est passé brutalement d'un discours sur les bienfaits financiers du travail dominical<sup>27</sup> à un discours sur la qualité de vie et le droit au

repos fixe. Si les vendeurs s'acquittent des activités masculines que l'on attend d'eux, ils ne les valorisent pas pour autant car elles sont synonymes d'usure professionnelle. Il est donc impératif de se départir d'une analyse dans les termes d'une virilité trop stricte, sous-tendue par le « *fantasme social d'une violence populaire* »<sup>28</sup> : si le corps au travail, seul capital disponible de prime abord, a toute son importance pour les vendeurs, c'est aussi parce qu'il est malmené, de différentes manières. Il est alors intéressant de noter que souffrance et difficultés sont formulées par ces salariés, tout hommes des classes populaires soient-ils<sup>29</sup>.

Elles sont d'ailleurs souvent partagées avec les vendeuses, qui participent aussi aux activités de manutention. Dans les activités de travail, les femmes semblent à première vue exclues des opérations les plus pénibles, qui seraient réservées aux hommes. Or, ce que les salariés mettent en avant n'est pas forcément ce qu'ils font : nous avons affaire à des discours fortement stéréotypés. Le discours des hommes sur leur travail dessine un monopole masculin sur l'investissement physique et tend à masquer celui des femmes, surtout lorsqu'il se construit autour de la préservation de celles-ci contre l'ingratitude du travail. S'il est vrai que certains produits leur sont interdits et que la réprimande des chefs peut être forte lorsqu'elles s'en approchent (« *T'as pas un*

28 Frédéric Rasera, Nicolas Renahy, « Virilités : au-delà du populaire », *Travail, Genre et Sociétés*, 2013/1, n°29, p. 169-173.

29 La formulation croissante du mal-être psychique au travail par les catégories populaires est expliquée par la montée en puissance de la psychologie au sein de la société, qui engendrerait une transformation du rapport à soi et au travail. Dans notre cas, il ne nous est pas possible de démontrer telle appropriation et nous en restons à une explication par les conditions de travail, dans un contexte où de plus en plus d'hommes des classes populaires entrent dans des métiers de service et doivent composer avec. Voir Olivier Schwartz, « La pénétration de la « culture psychologique de masse » dans un groupe populaire : paroles de conducteurs de bus », *Sociologie*, 2011/4, vol. 2, p. 345-361.

25 Christophe Desjours, *Souffrance en France*, Paris, Seuil, 1998.

26 A noter que les magasins de bricolage et d'ameublement ont été les fers de lance de la lutte pour le travail dominical. Voir Tristan Jacques, « La grande distribution et le repos dominical. Aux origines d'une controverse vieille de 45 ans », *Le Mouvement Social*, n°251, 2015/2, p. 15-32.

27 Toutefois relatifs, Bricostock majorant les dimanches à 150% contre 200% pour l'enseigne classique Décomarché.

*garçon dans ton rayon ?!* » / « *C'est pas pour toi, ça !* »), les vendeuses, comme les vendeurs, sont souvent seules en rayon sur leur plage horaire. *Low-cost* oblige, le sous-effectif les conduit à débiter pour le moins les opérations de manutention, seules. Parce que minoritaires, le discours des vendeuses est moins perceptible dans l'organisation : elles ne sont pas tant exclues du travail physique que de sa mise en discours masculine. C'est donc un triple-travail qui caractérise l'activité des femmes<sup>30</sup> : en charge de l'esthétique du rayon, elles sont aussi depositaires de la relation de service et prennent part aux opérations de manutentions, là où les hommes sont seulement attendus sur le travail physique. Elles font aussi part de leur extrême fatigue, d'autant plus qu'elles ont la charge des activités domestiques dans la sphère privée, dont elles parlent dans les termes d'un travail (« *j'étais en retard sur les machines [de linge]* »).

Les représentations des cadres sur les compétences de genre ne se diffusent donc pas complètement, les employés ayant d'autres pratiques et d'autres conceptions de leur travail. Exposées à la difficulté, les masculinités craquent... et le décalage d'avec la vision des cadres peut se transformer en véritable opposition.

## II. Exclusions et inclusions de genre dans le groupe des vendeurs

La division sexuée du travail et les compétences auxquelles sont assignés hommes et femmes peuvent faire l'objet de réappropriations, au-delà voire contre la pensée dominante. Comme le montre Christelle Avril<sup>31</sup>, il n'est pas une manière unique d'être aide à domicile, mais plusieurs conceptions du travail, selon les propriétés, trajectoires et aspirations sociales des

30 Bien que le discours sur la préservation des femmes au travail soit puissant, des travaux montrent qu'elles ont plus de chances d'être placées à des postes pénibles que les hommes. Voir Danièle Kergoat, *Les ouvrières*, Paris, Le Sycomore, 1982.

31 Christelle Avril, *Les aides à domicile. Un autre monde populaire*, Paris, La Dispute, 2014

travailleuses. Les vendeurs et les vendeuses ont aussi des conceptions différentes de leur travail, elles engagent leurs appartenances de genre.

### 1. Relation de service et protestation de genre

La dureté des conditions de travail, les connaissances techniques, les passions communes produisent des solidarités très fortes dans le groupe des vendeurs, à l'image d'autres professions qui se sont érigées autour d'une fusion entre l'identité de genre (masculin), l'identité de métier et l'identité de classe<sup>32</sup>. Les sociabilités s'organisent autour d'une mise en scène des appartenances de genre au travail : valorisation virile de soi, blagues sexuelles, moqueries ou compliments envers les femmes<sup>33</sup>, accusations d'homosexualité<sup>34</sup>, jeux exclusifs (bras de fer)... Elles se structurent dans des pratiques masculines plus larges, en tant que les hommes y sont majoritaires : chantiers au noir chez des clients ou des collègues, constitution de « *teams* » virtuelles pour les jeux vidéo, utilisation de deux roues et de véhicules tunés qu'ils s'échangent pour des réparations à bas prix<sup>35</sup>, « *apéros* » après le travail ou retraite discrète autour d'un joint<sup>36</sup>. Au-delà du contenu du travail, la légitimité

32 Michel Pigenet, « A propos des représentations et des rapports sociaux sexués : identité professionnelle et masculinité chez les dockers français (XIXème – XXème siècles), *Le Mouvement Social*, n°198, 2002/1 p. 55-74.

33 Blagues, moqueries et compliments rappelant à l'ordre du genre et à l'ordre hétérosexuel sont fréquemment mentionnés dans les travaux sur les femmes minoritaires au travail. Voir par exemple Sabine Fortino, *La mixité au travail*, Paris, La Dispute, 2012.

34 Sur l'usage du mot « *pédé* » en particulier, voir Isabelle Clair, « Le pédé, la pute et l'ordre hétérosexuel », *Agora Débats/Jeunesses*, n°60, 2012/1, p. 67-78.

35 Au sujet de la pratique du tuning, voir Eric Darras, « Un lieu de mémoire ouvrière : le tuning », *Sociologie de l'Art*, 2012/3 (opus 21), p. 85-109.

36 Sur les normes de consommation d'alcool et, plus largement, les sociabilités festives dans les collectifs masculins, voir : Geneviève Pruvost, « Ordre et désordre dans les coulisses d'une profession. L'exemple de la police nationale », *Sociétés Contemporaines*, 2008/4, n°72, p. 81-101.

des vendeurs se fondent aussi sur le fait d'occuper un emploi, dans des départements où le taux chômage est compris entre 11,5 et 12%, soit deux à trois points de plus que la moyenne nationale<sup>37</sup>. On le voit à la façon dont ces vendeurs se définissent dans le quotidien de travail, comme des « *travailleurs* », des « *bosseurs* », contre les « *cas soc'* », les « *assistés* », les « *têtes de mort* » ou les « *connards* » qui semblent composer la clientèle du magasin. Le lien ancien entre le masculin et le travail<sup>38</sup> se trouve invoqué jusque dans les mots, dans un contexte d'extrême tension sur le marché du travail, redoublé par la peur du chômage : le travail en CDI, tout *low-cost* soit-il, est vecteur d'une stabilisation<sup>39</sup> toute récente pour eux. La production du genre masculin est donc largement tributaire du groupe et des trajectoires de ses membres.

Largement profane mais pas moins centrale, les vendeurs revendiquent une compétence qu'ils semblent s'être choisie : l'expertise technique. L'expansion du secteur tertiaire a conduit, en effet, à un recrutement massif parmi les membres des classes populaires, désormais confrontés à un public : c'est exactement le cas chez Bricostock où l'on observe une réappropriation du travail interactionnel par les salariés<sup>40</sup>. La compétence technique provient de socialisations primaires, avec des

pères bricoleurs ou artisans, professionnelle, par la pratique antérieure des métiers du bâtiment par exemple, et plus largement privée, les vendeurs effectuant souvent des travaux chez eux ou pour leur entourage. Avec un turn-over de 11,7%<sup>41</sup> et des anciennetés moyennes à six ans, le relativement long contact avec les produits qu'ils vendent contribuent aussi à forger cette expertise, bien qu'ils ne les aient pas toujours tous utilisés de leurs mains. En tout état de cause, elle n'est pas officiellement reconnue par l'entreprise qui en fait une exploitation gratuite. Dans les deux magasins étudiés, 1216 clients en moyenne achètent tous les jours, sans compter tous ceux qui n'achètent pas et qui ne sont pas quantifiés<sup>42</sup>. La légitimité du groupe de vendeurs se fonde donc sur un ethos commerçant, sur des compétences propres, qui ne recourent que partiellement les projections genrées des cadres, qui préfèrent voir les hommes à la manutention. Les vendeurs se définissent alors comme des « *experts* » dans leur rayon, se distinguant ainsi des autres métiers du commerce, que sont les caissières ou les manutentionnaires mais aussi des cadres, comme on le verra. Paradoxalement par rapport à d'autres métiers de service masculins et peu qualifiés où le « *relationnel* »<sup>43</sup> est évacué au profit de dimensions du travail plus concordantes avec la position de genre, l'interaction de service fait l'objet d'un investissement, dès lors que le vendeur la *maîtrise*. C'est ce qui est exprimé dans le proverbe indigène souvent entendu en magasin : « *Le client est roi mais toi [salarié de rayon], t'es pas sa reine* ». Dans le monde du commerce, la relation de service

37 INSEE, *Taux de chômage localisés au 3ème trimestre 2017*, 2018, en ligne.

38 Anne-Marie Daune-Richard, « Hommes et femmes devant le travail et l'emploi », in Thierry Blöss, *La dialectique des rapports hommes-femmes*, Paris, PUF, 2001, p. 127-150.

39 Stabilisation ne veut pas dire ascension sociale. Voir l'idée de « *déstabilisation des stables* » chez Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995 et la stabilisation dans la précarité des ouvriers du bâtiment, Nicolas Jounin, *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, la Découverte, 2008. Ou bien encore la triple-insécurité contenue dans le CDI dans les entreprises de distribution : Marlène Benquet, *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, la Découverte, 2013.

40 Olivier Schwartz, « Peut-on parler des classes populaires ? », publié en 2011 sur la *viedesidees.fr*

41 Le turn-over chez Bricostock est plus faible que dans le secteur tertiaire où il est de 16,5% (DARES, 2011) mais il reste supérieur à l'ensemble du commerce de bricolage, où celui-ci est de 8,5% (rapport de branche, 2012), signe de conditions de travail et d'emploi plus rudes.

42 Données du logiciel de gestion des magasins, 2016.

43 Marie Cartier, Marie-Hélène Lechien, « Vous avez dit « relationnel » ? Comparer des métiers de service peu qualifiés et masculins », *Nouvelles Questions Féministes*, vol. 31, 2012/2, p 32-48

s'apparente à « *un rapport de force* »<sup>44</sup>, pas toujours en faveur de l'employé qui peut se voir opposer des marques d'irrespect, manifestations visibles de la violence symbolique des hiérarchies de classe<sup>45</sup>. Mais dans le bricolage, on tente la mise au pas des clients : ces derniers demandent des conseils sur la bonne utilisation des produits, tenant parfois à des dysfonctionnements graves dans leur habitat, et ont besoin des conseils des vendeurs. La norme de l'interaction est bien souvent la distance, tant pour abrégé la demande du client et revenir au flux de marchandise que pour faire montre de professionnalisme. Élément central de la distinction sociale, la compétence technique, associée au masculin, sert à rééquilibrer la relation de service en traçant la frontière avec les profanes. Dans ce type d'interaction, ce n'est pas tant la satisfaction finale du client qui compte, que la mise en œuvre de compétences techniques, associées au masculin, dont la reconnaissance par l'autre locuteur est une validation de l'appartenance de genre.

Malgré ces courtes « *revanches symboliques* »<sup>46</sup>, la position des vendeurs demeure particulièrement subordonnée, de par leur faible niveau d'études, leur expérience quotidienne de l'instabilité sociale, la fermeture relative des horizons professionnels. Ainsi, les injonctions managériales à la masculinité des compétences n'ont pas toujours de prise sur les représentations, discours et pratiques des vendeurs. Au contraire, les pratiques des vendeurs tendent à se retourner contre les schémas que tentent d'imposer les cadres, en leur opposant les solidarités de leur groupe. En effet, les cadres sont régulièrement renvoyés à leur inutilité supposée, qui vient contrebalancer la centralité de leurs

44 Aurélie Jeantet, « A votre service ! La relation de service comme rapport social », *Sociologie du Travail*, n°45, 2003, p. 191-209.

45 Isabelle Ferreras, *Critique politique du travail. Travailler à l'heure des services*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007.

46 Pascal Barbier, « Contrainte relationnelle et résistance au travail », *Sociétés Contemporaines*, n°86, 2012/2, p. 31-57.

opérations de contrôle, symbole de leur autorité. Ils sont « *nuls* » en manutention, « *trouillards* » face à leur hiérarchie, ignorants face à la technicité des produits. « *Le cadre, je crois pas qu'il va faire du sport, comme il dit, ça se voit pas qu'il fait du sport. S'il faisait du sport, il aurait pas de problèmes avec la manut[ention]. Là quand il porte un truc... [il mime la difficulté]* », me dit Paul, vendeur, 55 ans, après le passage dudit cadre dans son rayon pour un contrôle. On voit se dessiner les compétences que revendiquent les vendeurs, force physique et expertise technique, contre les cadres, souvent replacés dans le monde féminin du « *bureau* ». Le genre signifie des rapports de pouvoir<sup>47</sup>, et il s'immisce ici dans les rapports de classe.

Bien que subordonnées, les vendeurs protestent en revendiquant des pratiques de genre légitimes ou en en disqualifiant d'autres. La fracture entre les cadres et les vendeurs est explicite dans la façon dont les vendeurs se représentent leurs chefs. Elle éclate dans des situations particulières comme celle que me raconte Matthieu, un chef de rayon, lorsque je prends des nouvelles du magasin, peu après mon départ. Deux cadres du commerce se sont battus sur le parking durant leur temps de travail. Ils ont été séparés par les agents de sécurité du magasin et convoqués au bureau du directeur, sans qu'aucune sanction ne soit envisagée à leur encontre (là où les vendeurs essuient régulièrement des rappels à l'ordre pour leurs retards, leurs absences injustifiées, leurs manquements aux procédures).

*Alors, en fait, Romain [cadre], il voulait pisser sur la mère à Chris [cadre] et Chris, il a pas apprécié. Alors, Chris, il a voulu baiser la mère à Romain. Du coup, après, ils ont voulu se faire un bisou mais [dressant son front] ils ont pas compris que c'était pas sur le front qu'on se faisait des bisous ! En fait, c'est ça, ils voulaient se faire des bisous, ils sont gays refonlés ! Après, la CPE [Conseillère Principale d'Éducation] et les surveillants sont arrivés pour les séparer. Tu vois, ça*

47 Joan Scott, « Genre : une catégorie utile d'analyse historique », *Les cahiers du GRIFF*, n°37, 1986, p. 125-153.

volait haut. Après, ils ont été convoqués chez le directeur et le directeur a dit : [ton faussement énervé] « Bon, ça suffit ! Ça suffit, maintenant ! ... on prend un café ? » [rires] C'est ça, en fait, le directeur, quoi qu'il se passe, il te demande toujours si tu veux un café... (Matthieu, 32 ans, chef de rayon)

Dans le quotidien de leurs relations professionnelles, ces deux cadres se trouvent dans une situation de concurrence extrême. L'un a moins d'un an d'ancienneté, a 26 ans, affiche des progressions dans tous les rayons dont il a la charge. L'autre, âgé de 40 ans, a quatre ans d'ancienneté et a été recruté au poste de cadre commercial alors qu'il avait postulé pour être directeur : ses résultats économiques stagnent. Le directeur les fait régulièrement échanger de rayons pour comparer leurs performances. Bien que la pratique de la bagarre corresponde à certaines formes de masculinités légitimes, comme la masculinité militaire<sup>48</sup>, ces deux cadres sont décrits comme des enfants dans une cour de récréation, l'événement ne suscite aucune adhésion. Ils sont même diminués par une accusation d'homosexualité, cette démonstration de force entre cadres étant interprétée comme telle par le salarié. Ce qui est en jeu ici, c'est un certains sens de l'honneur, une noblesse masculine qui, pour les vendeurs, ne s'éprouvent pas prioritairement entre salariés de même condition. Les vendeurs l'éprouvent face aux clients, catégorisés de toutes parts selon des critères sociaux, raciaux et sexuels, avec qui il n'est pas rare qu'un échange violent éclate. Enfin, ce qui choque, aussi, c'est l'impunité, face à des actes qui, reproduits par les vendeurs, auraient sans doute causé leur licenciement.

Il ne faudrait toutefois pas abonder dans le sens d'une solidarité de classe à toute épreuve. Les lignes de fracture sont trop nombreuses dans le groupe des vendeurs, la distinction d'avec les clients d'apparence défavorisés, trop forte. La différence sociale

est notamment marquée vis-à-vis des vendeuses, qui partagent leur métier. Voyons donc comment vendeurs et vendeuses entrent en interaction.

## 2. Être vendeuse dans le groupe des vendeurs

La légitimité professionnelle, pourtant nourrie de compétences associées au masculin, s'étend aux vendeuses qui, bien que minoritaires, sont partie intégrante du groupe. Leur présence restant considérée comme une anomalie, elles sont placées dans des positions particulières, des figures connues tendant à normaliser leur irruption dans ce monde masculin. Ce sont tantôt des « mamans » qui veillent à ce que les vendeurs respectent les normes de sécurité, tantôt les confidentes à qui les vendeurs peuvent demander conseil sur leur vie privée, tantôt les « commères », qui colportent les rumeurs du magasin. Dans les situations d'interaction avec le public, les vendeurs affichent l'unité : ils défendent les vendeuses contre les clients qui refusent des conseils de femmes et aiment à perturber leurs représentations de genre, en les redirigeant vers elles. La compétence technique semble également partagée et revendiquée. Cependant, l'union affichée du groupe peut rapidement basculer si les vendeuses s'éloignent trop des attentes de leur genre : disqualifiées lorsqu'elles sont accusées d'être des « hommes », des « camionneuses » ou des « cacheuses » par certains de leurs collègues, parfois appelées « Monsieur » par les clients, le curseur entre leur identité de genre et le statut professionnel demeure difficile à placer. De même, les vendeuses sont accusées par certains vendeurs aspirants à la promotion de constituer une concurrence déloyale : ainsi de Stéphane, vendeur, 30 ans, qui cherche à s'assurer auprès des cadres que l'accord sur l'égalité professionnelle ne privilégiera pas les femmes sans qu'« on leur en demande autant qu'à nous ». On trouve ici une dynamique similaire à celles des ouvriers des chantiers navals<sup>49</sup> ou à celles des boxeurs

48 Emmanuelle Prévot, « Féminisation de l'armée de terre et virilité du métier des armes », *Cahiers du genre*, n°48, 2010, p. 81-102.

49 Philippe Alonzo, « Ouvrières à Saint-Nazaire : deux entreprises face à l'intégration des femmes

des classes populaires, dont les compétences de genre sont parfois le seul moyen de construire une position légitime au travers d'une « masculinité respectable »<sup>50</sup>. Ils le font en résistant à l'introduction, même minime, de femmes dans le collectif<sup>51</sup>. Il nous faut alors voir quelles sont ces femmes qui parviennent à gérer l'ambivalence de leur présence dans ce métier masculin.

Sur les dix femmes au poste de vendeuses, cinq ont d'abord été recrutées par le magasin comme caissières et deux autres comme manutentionnaires, ayant exercé ainsi pendant plusieurs années. A l'inverse, les vendeurs ont directement été recrutés à ce poste, comme c'est aussi le cas des trois autres femmes, qui se distinguent des autres par leur niveau de diplôme (BTS) ou par leurs contacts à l'intérieur du magasin. Le processus de recrutement est donc différencié par le genre, les femmes passant d'abord par des postes où elles sont davantage attendues ou effacées. D'origine populaire, en majorité non-diplômées, leurs trajectoires sociales portent la marque de l'instabilité : d'abord d'un point de vue professionnel, avec des contrats courts (caissières, serveuses...) conjugués à des périodes de chômage ou d'inactivité pour s'occuper des enfants, l'emploi actuel constituant souvent le premier CDI. Cette instabilité s'étend aux autres dimensions de la vie sociale : certaines ont vécu des expulsions locatives, ont vécu dans des foyers de jeunes mères, n'ont parfois jamais pu se payer le permis de conduire... Comme

---

dans les métiers de la navale », *Formation Emploi*, n°104, 2008, p. 23-36.

50 Akim Oualhaci, « Faire de la boxe thaï en banlieue : entre masculinité populaire et masculinité respectable », *Terrains & Travaux*, 2015/2, n°27, p. 117-132.

51 Les manifestations de ces résistances masculines ne sont pas l'objet du présent article mais elles rejoignent, sur beaucoup de points, celles que d'autres travaux restituent. Voir Margaret Maruani, Chantal Nicole, *Au labeur des dames : métiers masculins, emplois féminins*, Paris, Syros, 1989 ou Henri Eckert, « Des femmes au montage automobile : le difficile arrangement des sexes » in Henri Eckert, Sylvia Faure, *Les jeunes et l'arrangement des sexes*, Paris, La Dispute, 2004.

les vendeurs, les vendeuses ont une trajectoire accidentée, qui les porte à considérer leur stabilité d'emploi comme une chance, et à ne pas contester la place qui leur est donnée.

Cependant, leur investissement, et la considération qu'elles portent à leur condition en dépit de leur position minoritaire, tient à d'autres processus sociaux. Fortement liées aux caissières, parfois plus qu'avec les vendeurs qui partagent pourtant leur intitulé de poste, elles parlent de leurs expériences de travail et constatent des différences. Les vendeuses soulignent même des formes de « liberté » associées au travail en rayon. Les caissières, comme les vendeurs, sont en sous-effectif : les files d'attente sont donc longues, parfois conflictuelles, et les pauses ne sont données que lorsque le flux est maîtrisé, soit rarement. Le temps de travail des caissières est intégralement contrôlé par la responsable de la ligne de caisse, ainsi que par les clients : la surveillance est permanente. Elles sont souvent sollicitées pour faire des heures complémentaires, généralement rattrapées les semaines suivantes, et dans un des magasins étudiés, toutes les caissières sont à temps partiel, avec des contrats de 25 à 30 heures hebdomadaires. On y trouve aussi des intérimaires et des CDD, certains étant renouvelés bien au-delà de la légalité. De surcroît, les caissières travaillent debout, une posture répandue dans les caisses du *low-cost* et particulièrement pénible<sup>52</sup> : les produits du bricolage sont volumineux et lourds, elles doivent donc faire le tour des chariots avec la douchette pour scanner les codes-barres. Les documents d'entreprise mentionnent aussi, dans un registre sémantique policier, qu'elles doivent prêter attention à toutes les fourberies possibles de la part des clients : inversion des étiquettes, dissimulation de marchandise... Dans cette tâche, elles sont accompagnées par des agents de sécurité, au

---

52 Karen Messing, Maude Randoïn, France Tissot, Geneviève Rail, Sylvie Fortin, « La souffrance inutile : la posture debout statique dans les emplois de service », *Travail, genre et sociétés*, n°12, 2004/2, p. 77-104

nombre de deux maximum, qui, en plus de vérifier la conformité du ticket de caisse au contenu du chariot du client, font des « *rapports d'observation* » à la direction lorsqu'il y a erreur de la part des caissières. En interaction permanente avec les clients, elles rapportent que certains ont la main dans leur pantalon ou essaient de les toucher pendant qu'elles travaillent ou qu'elles se sont faites insulter et/ou frapper lorsque l'attente à la caisse était longue<sup>53</sup>. A l'inverse, les vendeurs et les vendeuses maîtrisent, pour une part, leur temps de travail : par exemple, ils ont une marge de manœuvre plus importante pour prendre leur pause. Ils travaillent tous à temps plein, intérimaires et CDD compris. Si on leur demande de faire parfois des heures supplémentaires, cela reste à leur discrétion et ils peuvent les refuser (même si cela est interprété par les cadres comme un signal de désinvestissement, qui bloque les perspectives de promotion). L'interaction de service peut être conflictuelle, mais elle reste encadrée par une dimension technique qui rend le client dépendant du vendeur. Ils travaillent debout mais de façon non-statique : au contraire, ils parcourent plusieurs fois leurs rayons, déplacent de la marchandise, etc. Ils ne surveillent pas les clients et cela ne leur est pas demandé : ils doivent avertir l'agent de sécurité en cas de suspicion. Leur travail ne dépend pas tant de celui des autres pour se faire, exception faite des salariés de la logistique : à l'inverse, les caissières ont souvent besoin des vendeurs (et de leur réactivité) pour obtenir des codes ou récupérer des produits, pendant que les clients attendent. Enfin, ils n'acceptent pour contrôle légitime que celui des cadres (et nous avons vu combien celui-ci était mis en cause) et ne sont pas toujours sous leurs yeux, autorisant davantage d'entorses aux procédures. Aux yeux des vendeuses, le métier qu'elles occupent présente donc quelque avantage lorsqu'elles le comparent

avec celui qu'elles ont pratiqué et que leurs amies pratiquent encore.

### 3. L'intériorisation de la division sexuée du travail

Enfin, le fait de pratiquer un métier associé au masculin et d'y être rares constitue un élément de revalorisation de leur position. En effet, elles soulignent l'intérêt d'appartenir à un collectif de travail à majorité masculine, qui ne perd pas son temps dans des chamailleries supposément caractéristiques du travail entre femmes<sup>54</sup>. Leur engagement dans le travail s'étend aux interactions avec la clientèle.

Une cliente cherche une charnière et s'adresse à Mélanie, 33 ans, vendeuse.

*Mélanie : Votre porte, quand vous l'ouvrez, y a quoi sur la gauche ? [mime la porte avec sa main] Y a quoi la gauche ? Y a la planche ?*

*Cliente : Je comprends pas ce que vous me dites... Euh, oui, y a une planche.*

*Mélanie : Bon. Et quand elle se ferme, elle se ferme comment ? Est-ce qu'elle rentre à l'intérieur, un petit peu, pas du tout ?*

*Cliente : Moi, je veux juste cette pièce. Vous pouvez pas me la montrer ?*

*Mélanie : Ben non, Madame, si vous répondez pas à mes questions, je peux pas savoir ce que vous avez besoin. (...)*

*Cliente : Bon, tenez, c'est bon, j'ai compris. Je trouve qu'on renseigne très mal ici.*

La cliente part et Mélanie me regarde avec des yeux ronds : « *Non mais attends, je renseigne mal ? Mais je lui demande justement ce qu'elle a comme porte pour la renseigner correctement ! (à un client dans l'allée) A ce qu'il paraît, je renseigne mal ! (à un autre) Attention, je renseigne mal, Monsieur. (à moi) Tu sais quoi ? J'aurais dû lui donner n'importe quelle pièce qui ressemble, elle aurait été contente comme ça* ».

53 Bien que certains de ses aspects diffèrent (nature des produits, travail debout, sous-effectif), la pénibilité du travail de caissier a déjà été décrite dans la littérature. Voir par exemple Marlène Benquet, *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte, 2013.

54 On retrouve ici la même « singularité valorisante » et la même dévalorisation des collectifs de travail féminins que chez les travailleuses du bâtiment. Voir Stéphanie Gallioz, « Être femme et entrer dans le secteur du bâtiment : recherche de l'exception ou acte de folie ? » in Yvonne Guichard-Claudic, Danièle Kergoat, Alain Vilbrod, *op cit*, 2008, p. 325-340.

La mise en œuvre de la compétence technique et physique masculine est largement revendiquée : les vendeuses noient les clients dans leurs connaissances des produits lorsque ceux-ci les mettent en doute, parfois explicitement parce qu'elles sont des femmes. Ces rudes mises à l'épreuve constituent d'importantes blessures pour les vendeuses, comme dans ce cas où Mélanie, souffrant du mépris de cette cliente, prend à témoin toutes les personnes présentes dans le rayon. Si le sexisme est évoqué, ce n'est pas sur les collègues mais sur la seule clientèle qu'il est reporté. C'est contre les clients qu'elles prennent leur revanche de genre, en leur montrant qu'elles sont capables de formuler des réponses à leurs problèmes techniques, et de porter des produits lourds et/ou volumineux. En témoigne aussi la satisfaction qu'elles affichent quant à leur situation de travail et quant à l'« *ambiance* », pourtant marquée par des solidarités masculines qui les excluent. On comprend dès lors que pour capter les rétributions symboliques et sociales de la position de vendeur dans l'organisation, ainsi que les ressources qu'offre le groupe, il faut en être un membre légitime, et cela n'est possible qu'à la condition de se soumettre à ses normes (masculines). Mais, en plus d'investir l'expertise technique, les vendeuses se réapproprient aussi les compétences qui leur reviennent dans la répartition du travail.

En effet, la compétence féminine appelée « *minutie* » et qui leur attribue de fait toutes les activités relatives à l'entretien du rayon est intériorisée. Les compétences pour lesquelles elles sont félicitées par l'encadrement sont celles qui tiennent à la rigueur, la propreté, voire à leurs « *charmes* » auprès des clients. Cela fait rarement l'objet de protestation, même lorsqu'elle tend à alourdir leur charge de travail. Ces compétences sont par suite transmises aux jeunes recrutées (comme moi) dans le processus de socialisation professionnelle.

Jeannie, vendeuse, 50 ans, me réprimande après m'avoir demandé à quelle

heure j'étais arrivée et ce que j'avais fait : « *Alors quand tu arrives, il faut ranger, il faut faire le facing*<sup>55</sup>. *Même si y a des palettes. Il faut que le rayon soit propre parce que ça, les garçons, ils vont pas le faire. Les garçons, ils vont penser aux trucs lourds. Les filles, c'est le facing. C'est comme ça, on voit les choses, on est plus minutieuses, on a l'instinct.* »

Dans cet extrait, la division sexuée du travail se trouve reformulée sous la forme appétissante d'une activité de distinction, que seules les femmes pourraient faire, naturellement dotées de qualités exceptionnelles. D'autres effets de cette répartition des tâches se trouvent intériorisés, comme dans le cas de la manutention. Si les vendeuses s'engagent généralement dans cette activité, elles peuvent jouer de leur appartenance de genre pour en être dispensées, ou s'occuper des produits plus légers. L'évitement de la manutention par le genre se dit donc sous la forme du soulagement physique, qui préserve le corps déjà bien usé, mais qui exclut des activités valorisées et valorisantes, celles à l'aune desquelles les cadres jugent la compétence et les potentiels de promotion, et qui les condamne à « *l'illégitimité durable* »<sup>56</sup>. Elles font également un usage différencié des engins de manutention, malgré la détention des mêmes permis (CACES) que les vendeurs. Les hommes les manient avec facilité, dans un déni ouvert des règles de sécurité, là où les femmes, lorsqu'elles n'ont pas d'autre choix que de s'en servir, le font avec une prudence et une concentration extrêmes, dans un respect zélé de ces règles, poussant des soupirs de soulagement une fois l'opération terminée. On retrouve encore ici le monopole des hommes sur les machines sophistiquées déjà documenté par Paola Tabet<sup>57</sup>, à la différence, peut-être, que

55 Activité consistant à aligner les produits dans un rayon afin d'éliminer les trous, spécifique au commerce.

56 Laure Béréni, Sébastien Chauvin, Alexandre Jaunait, Anne Revillard, *Introduction aux études de genre*, Paris, De Boeck, 2012.

57 Paola Tabet, « Les mains, les outils, les armes », *L'homme*, vol. 19, n°3, 1979, p. 5-61.

les femmes s'en auto-excluent plus qu'elles n'en sont exclues.

### **Conclusion :**

---

Nous avons voulu montrer comment l'organisation *low-cost* du travail, par le biais de l'encadrement, définissait les compétences comme étant associées au genre, féminin ou masculin, dans leurs interactions concernant le travail comme dans les discussions informelles du collectif. Si les vendeurs partagent bien des pratiques de genre avec les cadres, ils s'en démarquent par leur conception du travail, qui obéit à des logiques sociales différentes, et pas toujours exclusives des femmes. Le registre du genre peut aussi être mobilisé pour contester la légitimité des cadres. Cela n'évacue pas les possibilités de stigmatisation des vendeuses minoritaires. Leur position

ambivalente donne à voir toutefois des formes de recomposition du métier au féminin, de réappropriations du masculin pour s'imposer dans l'organisation. Dans ces deux magasins, les rapports de genre trouvent, en effet, à se reproduire, dans la division sexuée des tâches, dans les injonctions des collègues et des cadres, dans les représentations de tous. Cependant, les vendeuses investissent fortement la relation de service, car elle leur permet de faire valoir des compétences qu'on ne leur reconnaît pas en première instance. On retrouve donc ici les effets de la mixité sur le travail : elle constitue à la fois une prolongation des rapports de genre à l'échelle de la société, mais aussi la possibilité de leur renégociation. Car, sans ignorer la reproduction des rapports de genre dans le travail, il faut aussi prêter attention aux tensions, aux contradictions et aux déplacements que ces mêmes rapports génèrent.

**Données sur les terrains**

Cet article se base sur des matériaux collectés à l'occasion d'une enquête ethnographique dans deux magasins de l'enseigne *low-cost* Bricostock, qui appartient à un grand groupe spécialisé dans le commerce. Les deux terrains ont été effectués par observation participante, à couvert, sous la forme d'un stage, dans plusieurs rayons. Le premier terrain, en région parisienne, a duré quatre mois (2015) et a été effectué à temps complet, dans trois rayons différents. Le second, dans le nord de la France, s'est déroulé sur trois mois (2016) à temps partiel (28h/semaine) dont deux semaines à temps complet. En plus d'une rigoureuse prise de notes dans un journal de terrain, de nombreux entretiens ont été réalisés pendant la période ou après, auprès de caissières, de vendeurs, de cadres et de directeurs de magasins. Ils ont été complétés par d'autres entretiens dans huit magasins et au siège de l'entreprise, principalement avec des cadres. D'autres acteurs ont été sollicités, comme les fondateurs de l'enseigne et le cabinet de conseil en organisation du travail qui y est intervenu. En tout, une soixantaine d'entretiens ont été menés dans différentes arènes et de nombreux documents d'entreprise ont été exploités, bilans sociaux, comptes, écrits sur le concept, etc.

Dans les deux magasins, les effectifs salariés se concentrent autour de travailleurs anciens (âgés de 40 à 55 ans) et de travailleurs récents (20 à 35 ans), avec des positions intermédiaires. On voit se dessiner deux générations d'emploi : parmi les anciens, on trouve une forte hétérogénéité quant aux parcours scolaires, sans diplôme, BEP/CAP destinant à l'usine ou au bâtiment, un cursus universitaire inachevé... ils sont entrés dans le magasin suite à la fermeture du marché de travail dans le domaine qu'ils convoitaient et y sont restés les décennies suivantes. Les plus anciens sont entrés en déposant un CV là où les plus récents sont entrés par interconnaissance ou par l'intérim, ce qui est caractéristique de l'évolution du marché du travail non-qualifié. Parmi les jeunes, on trouve essentiellement des non-diplômés, à la trajectoire professionnelle paradoxalement plus complexe que celle des anciens. Ils comptent plusieurs expériences précaires dans la restauration (rapide ou non), dans le commerce, dans la logistique, en usine, dans le bâtiment... L'emploi dans le magasin est leur premier CDI. Dans les deux générations, les trajectoires sont marquées par la vulnérabilité de l'existence : mort prématurée d'un des parents, résidence en foyer, expulsions locatives et mise à « la rue », migrations, dettes...