



Diversité du monde marchand : le cas de deux entreprises de la grande distribution

Par Quentin Mortier

C'est dans un contexte social dramatique que nous avons commencé à réaliser, en avril 2010, des interviews de travailleurs du secteur de la grande distribution belge. Le groupe CARREFOUR venait en effet d'annoncer un plan de restructuration visant jusqu'à 1.700 personnes. Ces entretiens non-directifs ont porté sur l'expérience professionnelle, le rapport au travail et le sens de celui-ci. Ils ont duré un peu plus de deux heures chacun et se sont déroulés au domicile des travailleurs. Seuls deux entretiens ont été réalisés. Le premier a été réalisé avec une femme (au début de l'entretien, une collègue était également présente) qui travaille toujours actuellement dans le secteur de la grande distribution, après plus de dix années passées dans le secteur de la restauration rapide. Le deuxième entretien a été réalisé avec un homme qui ne travaille plus dans le secteur de la distribution mais s'est mis à son compte en ouvrant un restaurant gastronomique.

Cette démarche d'entretien avait pour source deux moments entrecroisés durant ce printemps 2010. D'une part, la lecture de travaux de Danièle Linhart, notamment une enquête auprès des travailleurs licenciés d'une usine d'assemblage automobile, et la réalisation d'une entrevue filmée de cette sociologue française (le résultat est visible dans ce même magazine). D'autre part, la double annonce de la fermeture des usines OPEL à Anvers et celle de la restructuration de la chaîne de supermarchés CARREFOUR¹. Sur cette double base, nous avons activé notre réseau personnel et professionnel en vue de nous introduire auprès de personnes travaillant dans le secteur de la grande distribution et acceptant l'idée d'un entretien (l'utilisation d'un réseau était probablement une condition d'approbation de la demande car l'entretien sollicité portait potentiellement sur une situation sensible).

Les entretiens réalisés avaient pour objectif premier de prendre connaissance de l'analyse de l'expérience du travail réalisée par des protagonistes eux-mêmes. Ils ont donc été menés sans hypothèse prédéterminée. Ils ont produit tant d'éléments opposés que nous avons été tenté d'en construire la structure.

La restructuration de la chaîne CARREFOUR avait été l'occasion d'accuser sa politique commerciale d'inefficacité. Les entretiens nous ont poussé à nous demander si cette accusation est suffisante ? Ne peut-on y ajouter d'autres raisons ? Notre propos n'est évidemment pas de distribuer bons et mauvais points à l'une ou l'autre entreprise mais bien plutôt de souligner qu'il existe des différences déterminantes entre entreprises au sein d'un même secteur, et que ces différences ne se mesurent pas seulement en termes d'efficacité commerciale. La réalisation des entretiens évoqués nous pousse à poser l'hypothèse que d'autres différences existent entre entreprises du secteur de la grande distribution. Bref, on pourrait dire pour se résumer qu'il y a entreprise marchande et entreprise marchande. Tentons d'explicitier sur quoi repose un tel distinguo.

1 Pour une analyse croisée originale de ces événements, voir Eric Vermeersch, « Une romance d'aujourd'hui », dans *Secouez-vous les idées*, n° 82, juin-juillet-août 2010.

Diversité du monde marchand : le cas de deux entreprises de la grande distribution

ANALYSE DES ENTRETIENS : POSITIONNEMENT SUR QUATRE CURSEURS

Pour rendre raison des deux entretiens réalisés, nous avons identifié quatre premiers analyseurs que sont :

1. le sens et la valeur donnés collectivement au travail par l'entremise de l'entreprise ;
2. les formes d'investissement dans le capital culturel des travailleurs ;
3. la forme que prennent les collectifs de travail au sein de l'entreprise ;
4. l'efficacité des entreprises telle qu'elle est vue par leurs employés.

Ces différents indicateurs peuvent être pris comme curseurs sur lesquels positionner différentes entreprises d'un même secteur, comme celles pour lesquelles travaillent les personnes interviewées.

Dans la suite du texte, nous utiliserons les termes SUPERM1 et SUPERM2 pour désigner anonymement chacune des deux entreprises. Celles-ci sont toutes deux des chaînes de supermarchés qu'une analyse plus fine permettrait probablement de distinguer selon différents critères (taille, capital, etc.). Nous évoquerons les deux personnes interviewées par l'initiale de leur prénom, suivi d'un X ou d'un Y (respectivement SX et IY). C'est nous qui avons souligné certaines parties des interviews retranscrites.

Premier curseur : sens et valeur du travail

SX : « Les gens qui travaillent ne sont rien, ni par rapport à la direction, ni par rapport au client, c'est zéro, vous n'avez aucune..., vous n'êtes rien quoi. »

IY : « Donc on est quand même pas le dernier maillon de la chaîne, en disant le client peut tout et peut tout dire, peut tout faire. »

Les deux entretiens réalisés montrent que pour chacune des personnes interviewées, le sens et la valeur du travail ont évolué dans le temps, au fil de leur expérience professionnelle personnelle.

Pour SX, le sens donné a priori au travail a fait l'objet d'un retournement complet : « **Au début, les premières années, j'étais vraiment, je savais vraiment m'imprégner de l'esprit [...] et je voulais être dedans. Et je travaillais vraiment au mérite. Je me donnais vraiment à 100 % pour le magasin, pour l'enseigne. Mais à la fin, ça a changé, j'étais [...] j'étais en guerre contre l'entreprise plutôt** ». La déception finale est proportionnelle à l'espoir des débuts : « Chez SUPERM1, on a vraiment une pression énorme et **on a l'impression qu'on peut sortir du lot mais on n'en sort pas du tout du lot, on n'est rien quoi, on n'est rien du tout.** Mais on a l'espoir de l'être. Parce qu'il y a toutes ces histoires où l'on ressort les meilleurs, qu'il y a des classements, où on a des articles [dans le journal de l'entreprise] de temps en temps ». La contradiction entre communication interne/externe et réalité vécue est flagrante : « On reçoit des brochures de temps en temps avec des articles où on ressort des employés, où on a des interviews avec des gens qui ont le sourire jusqu'aux oreilles, qui sont super heureux. Et la communication qu'il y a à l'extérieur... Enfin la communication que SUPERM1 fait vis-à-vis de l'extérieur du magasin et bien on la ressent aussi forcément. Et **bien tout ça fait qu'on a l'impres-**

Diversité du monde marchand : le cas de deux entreprises de la grande distribution

sion qu'on peut sortir du lot. Qu'on pourrait sortir du lot si on se démarque et si on travaille. Et en fait ce qu'on a remarqué, ce que j'ai remarqué moi, c'est que moins on en fait, plus on est considéré ».

IY évoque elle aussi une évolution personnelle, mais celle-ci est jugée positivement : « Oui, moi j'ai énormément changé. Moi, j'étais une adolescente rebelle, on va dire comme ça, je les ai fait toutes. Et puis quand j'ai commencé à travailler, j'ai eu énormément de problèmes aussi parce que justement j'étais comme ça et **je n'acceptais pas l'autorité, j'avais beaucoup de mal avec ça. Les horaires aussi j'avais du mal avec les horaires, j'ai toujours eu du mal avec les horaires. Mais au fur et à mesure que vous vieillissez, entre guillemets, ça change tout ça.** Parce que vous vous dites voilà, maintenant j'ai 40 ans et bien à 20 au travail on ne savait pas, tant pis. À 30, vous vous dites il faut quand même mettre la vie en route. À 40, là c'est encore pire. Si vous n'êtes nulle part vous dites, **vous vous retournez et vous vous dites je n'ai pas fait grand chose jusque maintenant quoi** ». Le travail ayant beaucoup d'importance pour la personne interviewée, elle apprécie d'autant plus les conditions dans lesquelles celui-ci se déroule : « Donc, moi, mon épanouissement il est au travail, donc **le travail c'est toute ma vie, donc autant qu'il me plaise, c'est quand même vachement mieux.** Que de se lever avec les pieds de plomb en disant : il faut que j'aille travailler ».

Le sens et la valeur donnés au travail peuvent être vus comme des critères de nature individuelle, dépendant de variables propres à chacun (formation, fonction exercée, situation personnelle et familiale, etc.), évoluant dans le temps. Le sens et la valeur donnés au travail nous semblent toutefois également constituer des constructions collectives, construction que chaque entreprise va donc influencer. Ainsi, dans le cas du secteur de la grande distribution, la manière d'envisager et d'organiser la relation au client influera sur les conceptions du travail qui sont construites par les collectifs de travail.

Selon SX, le rapport à la clientèle tel qu'il se déroule au sein de son entreprise n'est pas propice à procurer du sens au travail : « **Le principe d'un supermarché, c'est justement que tout soit offert au client.** Il n'y a pas de relation avec le gars qui commande ou qui fait le rayon. Donc c'est justement pour effacer ça, pour que le client qui entre dans le magasin se sente libre et sente que le magasin lui appartient, qu'il va rentrer dans une sorte de... Le principe ultime d'un supermarché c'est : je rentre, j'ai tout ce qu'il me faut, je prends, je remplis mon caddie et puis je sors. Et puis à la limite, le paiement j'essaye de le faire oublier ou qu'il se passe le plus discrètement possible, c'est ça le principe d'un super marché. **Qui est le contraire d'un magasin de proximité où on a un rapport avec le vendeur et qu'il vous propose des choses** et que vous lui demandez « mettez-moi un kilo de chicons » et il va vous le mettre, c'est lui qui va aller choisir. [Ici] c'est le contraire. [...] Et même, **le client qui rentre et qui est content de se dire « ce n'est pas mal ce magasin-ci », il va plutôt penser à la direction.** Il va se dire « SUPERM1 fait ça bien », il ne va pas penser au gars qui est là et qui fait bien. Le gars qui est là n'est rien dans un magasin. **Les gens qui travaillent ne sont rien, ni par rapport à la direction, ni par rapport au client, c'est zéro, vous n'avez aucune..., vous n'êtes rien quoi. La seule façon pour un employé dans un super marché d'avoir une reconnaissance c'est qu'elle vienne de sa direction.** Et ici dans le cas de SUPERM1, il n'y a aucune reconnaissance dans [l'implication], au contraire ».

Diversité du monde marchand : le cas de deux entreprises de la grande distribution

Dans le cas de l'autre entreprise, la recherche de la satisfaction du client semble passer par la construction d'un collectif de travail dont les capacités sont valorisées. Selon IY, « ce qui est bien chez SUPERM2, c'est que **tout le monde marche dans le même sens. C'est ça hein, c'est la marche en avant, c'est vraiment ça. C'est la marche en avant, c'est : tout le monde regarde dans la même direction, tout le monde travaille ensemble pour être bien et pour que le client soit bien.** Mais c'est d'abord pour que je sois bien, parce que ... ce n'est pas tellement sur le client. **C'est ton bien-être, pour que tu reflètes,** que ça se répercute sur le client. Mais quand tu parles avec des responsables ou même quand tu as des briefings et tout ça, je trouve qu'on parle souvent de nous d'abord. On nous dit : si vous trouvez que c'est mieux, faites ceci, faites cela. Et puis vous avez les réactions des clients qui vous disent... **C'est quand même nous qui sommes toujours en tête** ». Même en cas d'épreuve ou de conflit (comme dans le cas d'une plainte d'un client), la parole du travailleur semble avoir autant de poids que celle du client : « Parce que c'est vrai, ils [les managers] n'aiment pas quand le client se plaint. Bien souvent on a tout de suite une note en disant : « on a eu un problème avec telle personne et ci et là, qu'est-ce qui s'est passé? ». Mais on vous demande ce qui s'est passé! On ne vous dit pas : « tiens, tu as un blâme parce qu'un client s'est plaint ». Parce qu'ils sont conscients que le client parfois, s'il était mal luné, a décidé qu'il avait été mal servi, alors que non. Alors ils demandent quand même votre version des faits et en général on n'a jamais de suite ». On pourrait dire que si le client reste roi, les travailleurs n'en sont pas pour autant des chiens : « **Michel [le gérant] dit souvent : « vous n'êtes pas de la merde ». Il dit aussi qu'on ne peut pas accepter tout et n'importe quoi parce que c'est le client. Donc on est quand même pas le dernier maillon de la chaîne, en disant le client peut tout et peut tout dire, peut tout faire** ».

On le voit, le sens et la valeur du travail sont un élément en partie déterminé par chaque travailleur. Il reste néanmoins que la manière dont le management permet ou empêche la constitution d'un collectif de travail joue beaucoup sur la construction de ce sens et de cette valeur. Ainsi, dans le secteur de la grande distribution, la place accordée par la direction respectivement aux travailleurs et aux clients donne une indication claire sur la conception du travail que peuvent se construire les individus et leurs collectifs.

Deuxième curseur : forme des collectifs de travail

SX : « Donc il y avait des disputes dans toute l'équipe, il y avait une tension pas possible, il y avait des clans. Alors que l'on était que sept ou huit. Et alors les clans changeaient parfois. »

IY : « Ici tout le monde se dit bonjour et tout le monde papote un petit peu avec tout le monde. »

Les formes que prennent les collectifs de travail dans chacune des deux entreprises se situent aux antipodes l'une de l'autre. Dans un cas, il semble que la « guerre de tous contre tous » serve de seule politique de gestion des relations ; dans l'autre, on pourrait plutôt parler d'une « politique de prévention des conflits ».

SX évoque son expérience professionnelle passée au sein de l'entreprise en termes très durs, à l'image des conflits qui s'y déroulent : « Ce n'était pas du harcèlement moral dans le

Diversité du monde marchand : le cas de deux entreprises de la grande distribution

sens où on en voit autant maintenant. Ce n'était pas : on va le mettre dans un coin, ou on va se foutre de sa gueule toute la journée, on va s'acharner sur un gars. Il [son supérieur] faisait ça avec tout le monde et en fait il y avait un énorme malaise dans toute l'équipe. Il divisait pour mieux régner. Par exemple il créait des tensions entre certaines personnes. Il racontait des choses... Il inventait des... . Donc **il y avait des disputes dans toute l'équipe, il y avait une tension pas possible, il y avait des clans. Alors que l'on était que sept ou huit. Et alors les clans changeaient parfois. Enfin c'était comme ça. Donc voilà l'ambiance un peu** ». Comparant plusieurs chaînes de grande distribution, SX trouve dans le fait de pouvoir parler (entre travailleurs et entre travailleurs et clients) un critère déterminant de la forme de collectif au travail : « Quand vous allez chez SUPERM2, vous n'allez jamais avoir les caissières qui sont comme ça. **On voit qu'[ici], elles sont sous médicaments. Enfin parce que moi je l'ai vu parce que j'étais là et je sais qu'il y en avait plein qui étaient en dépression, qui revenaient, qui repartaient, qui revenaient, qui partaient. Et c'est clair qu'elles prenaient des médicaments pour... mais on le voit. Et puis des types qui traînent les pieds, il y en a plein chez SUPERM1. Alors que chez SUPERM2, ils sont tous debout déjà, et puis ils discutent mais en même temps ils travaillent. Déjà ça, on voit déjà la différence d'état d'esprit quand des gens discutent et qu'ils travaillent en même temps. Chez SUPERM1, elles discutent entre elles mais elles arrêtent de travailler. Enfin je ne sais pas vous mais moi je sais faire passer des articles et dire deux mots en même temps. Elles, on dirait que ça leur fait du bien de s'arrêter parce que c'est trop lourd quoi, parce qu'il faut des résultats, il faut...** ».

IY évoque quant à elle un dispositif particulier qui se base sur un rôle particulier joué par les managers : « S'il [le gérant] a entendu qu'il y avait eu une histoire entre deux personnes par exemple et bien il va appeler les deux personnes séparément, pour demander ce qui s'est passé, pour voir si on veut en discuter, si c'est réglé, si on veut qu'il intervienne ou si on ne veut pas. Chaque fois, chaque fois, chaque fois. Et **tout ça fait que vous vous sentez mieux parce que vous n'avez jamais un poids, vous ne gardez jamais quelque chose qui vous a gêné. Vous en parlez tout de suite et c'est réglé** ». Ce dispositif semble en outre généralisé à l'ensemble des magasins de la chaîne : « Ils sont presque tous comme ça parce que moi j'ai un peu voyagé les trois premiers mois de ma carrière chez SUPERM2, ils sont tous comme ça. Ils sont tous à venir voir, d'abord à venir dire bonjour le matin. Ils font le tour, **ils viennent dire bonjour. Qu'ils arrivent à 13h, qu'ils arrivent à 8h, et un peu discuter avec tout le monde, avoir un mot pour tout le monde**, ce qui n'est pas le cas partout. Ici tout le monde se dit bonjour et tout le monde papote un petit peu avec tout le monde ». Dans la suite de l'entretien, IY ira jusqu'à comparer son entreprise à une « famille », forme dont le collectif semble en effet se rapprocher. IY, dont ce n'est pas la première expérience professionnelle en entreprise, va jusqu'à dire qu'elle « n'a pas l'impression de travailler pour le privé ». Cette forme familiale est encore plus présente dans les implantations du groupe de petite taille (« Les petits magasins sont vraiment beaucoup plus soudés. [...] Mais c'est normal, ils ont beaucoup plus facile parce que s'ils veulent manger tous en même temps, ils ferment le magasin pendant midi »). Elle s'explique par l'histoire de l'entreprise qui a été fondée par le père du gérant actuel, que tout employé croise personnellement au moins une fois dans sa carrière, lors de la signature de son premier contrat. Le maintien du capital ou d'une majeure partie de celui-ci dans le giron de la famille fondatrice est vu par IY comme un gage de pérennité et de continuité de ces modalités particulières de gestion.

Diversité du monde marchand : le cas de deux entreprises de la grande distribution

On le voit, deux formes antinomiques de collectifs se dessinent sous nos yeux, forgés des mains des travailleurs interviewés (et de leurs managers) : une forme atomisée où les luttes intestines semblent légion d'une part, une forme cohésive où les fondateurs et leurs délégués (gérants) vont jusqu'à apparaître comme inclus dans les collectifs formés par les travailleurs salariés, ce qui ne manque pas de poser question.

Troisième curseur : investissement dans le capital culturel

SX : « C'est une réserve en fait, c'est une réserve de chefs de rayon au cas où il y en a qui partent ou qui sont malades de longue durée. Il faut remplacer et bien on prend dans la pépinière. Donc ils ont toujours une réserve de chefs de rayon, qu'ils pressent. »

IY : « Moi je trouve ça fort bien parce qu'on vous laisse l'opportunité d'agrandir des connaissances ou peut-être de voir des choses que vous n'auriez jamais pu voir autrement. »

En ce qui concerne la politique de formation, les interviews réalisées permettent d'identifier des différences majeures, par exemple à propos des possibilités d'évolution de carrière sur base de formations internes. Dans un cas, la formation ressemble à un parcours d'obstacles aux étapes et contours flous, dans l'autre, elle est taillée sur mesure, allant jusqu'à aborder des thématiques dépassant le cadre strictement professionnel (comme par exemple une formation pour arrêter de fumer).

SX est entré dans son entreprise avec l'ambition de devenir formateur. Il s'est donc rapidement intéressé à la procédure qui pourrait lui permettre d'accéder à une telle fonction. Celle-ci exigeait de progresser d'une fonction à une autre jusqu'à aboutir à celle souhaitée. Avec le recul, il est apparu à SX que la manière de progresser dans cette hiérarchie était basée sur une double procédure, l'une officielle et l'autre plus officieuse (comprenant notamment une recommandation par son supérieur). SX n'a jamais accédé à la fonction souhaitée, probablement parce qu'il n'a pas réuni les conditions informelles. La procédure officielle est composée d'une série d'épreuves. La première est une série d'interviews dit psychologiques (« **Donc en fait ils vous posent des questions qui n'ont pas de solution, pour voir un peu comment vous réagissez** ») et de tests théoriques dits d'intelligence. La deuxième est constituée d'une période intermédiaire de mise en situation réelle : « **d'abord on passe dans une pépinière, ils appellent ça une pépinière. Et donc c'est un endroit où on est en stage** et on passe d'un magasin à l'autre. C'est une réserve en fait, c'est une réserve de « chefs de rayon » au cas où il y en a qui partent ou qui sont malades de longue durée. Il faut remplacer et bien on prend dans la pépinière. Donc ils ont toujours une réserve de chefs de rayon, qu'ils pressent. **Enfin ça c'est vraiment ceux qu'on peut presser le plus.** Donc on les envoie à 300 km, on leur fait faire 15 heures par jour. Donc c'est pour ça aussi qu'ils ont une pépinière, c'est pour avoir des jokers à envoyer partout et faire n'importe quoi. Donc alors moi pendant deux ans, on m'a fait croire... ». Les raisons pour lesquelles la progression de fonction ne lui a pas été accordée n'ont jamais été clairement explicitées à SX. Son sentiment est dès lors d'avoir été instrumentalisé : « Le seul truc, c'est qu'il [son supérieur] m'a gardé, il m'a pressé un maximum. En fait ce qu'il y a c'est que moi je courais comme un..., je transpirais des grosses gouttes, je transpirais comme un fou, je courais comme un malade ».

Diversité du monde marchand : le cas de deux entreprises de la grande distribution

IY est entrée dans son entreprise il y a plus de dix ans et n'affiche pas d'autre ambition pour le moment que de garder son travail (ce qui exige selon elle au moins deux conditions : que l'entreprise perdure et que la santé du travailleur permette d'assumer la charge physique de la fonction actuelle). Depuis le début de sa carrière au sein de l'entreprise, IY a plusieurs fois bénéficié de la politique de formation, qui est très élaborée. Elle recouvre des situations de formation initiale, de formation professionnelle en vue de s'adapter à un changement dans l'organisation ou à un changement de fonction et va jusqu'à de la formation générale. Elle est apparemment toujours de nature volontariste (**« c'est encore une fois un choix. On vous dit voilà si ça t'intéresse tu peux être formé, alors on vous forme »**), ne coûte rien au travailleur et se déroule durant les heures rémunérées de travail (**« On ne paie jamais rien, tout est compté. Même pour manger le midi et tout ça tout est compté »**). Elle paraît adaptée à chaque personne (**« Mais enfin pour ça ils adaptent quand même. Parce que si tu sens que ce n'est pas, que tu ne te sens pas bien, que tu n'es pas encore prête à.... Ils ne te lâchent pas tout seul, oui c'est ça. On ne te lâche pas tout seul tant que tu n'es pas bien quoi »**). Une telle politique est vue comme bénéfique pour tous, depuis l'entreprise jusqu'à chaque travailleur : **« Moi je trouve ça fort bien parce qu'on vous laisse l'opportunité d'agrandir des connaissances ou peut-être de voir des choses que vous n'auriez jamais pu voir autrement. Comme ce n'est pas imposé, c'est quand même toujours laisser le choix à la personne de choisir la formation qu'elle veut, quand elle veut, où elle veut, donc pour son bien propre. Si elle ne se sent pas bien dans sa fonction, elle demande à aller à une formation pour être mieux dans sa fonction. Donc c'est quand même toujours dirigé pour un mieux, parce que rien n'est imposé. Donc les personnes qui n'ont pas envie, elles ne le font pas. Il y a des personnes qui n'en font jamais parce que ça ne les intéresse pas »**.

Les deux entreprises adoptent logiquement des positions diamétralement opposées en ce qui concerne la valorisation de l'expérience professionnelle. Dans un cas, les personnes de plus de 50 ans sont a priori jugées comme inadaptées alors que dans l'autre, il est postulé que toute personne peut, au besoin, évoluer grâce à la formation adaptée à chacun. L'exclamation de chacun des interviewés à ce sujet est éloquent. SX explique : **« SUPERM1 a placé au départ toute une série de gérants de magasins français, en attendant de former des Belges à leur façon [...] c'était par des Français qui venaient faire six mois, un an pour donner l'exemple. Et bien ces gérants-là n'en revenaient pas, ils n'en revenaient pas de l'âge du personnel. Ils disaient « ce n'est pas normal », ils appelaient les caissières de plus de 50 ans « les dinosaures », parce que ça n'existe pas en France »**. IY relate un épisode récent : **« Et ce qui est bien chez SUPERM2, c'est que vous avez 40 ans, vous avez 50 ans.... Regarde Evelyne, elle a 52 ans elle a été engagée. On n'a pas dit « ah vous avez 52 ans c'est quand même un peu... ». Non »**.

On le voit, le capital culturel est instrumentalisé, voire nié dans un cas. Il est valorisé par l'entreprise qui investit pleinement dans celui-ci dans l'autre cas. Deux positions extrêmes entre lesquelles beaucoup d'autres, intermédiaires, sont évidemment possibles.

Quatrième curseur : efficacité des entreprises

SX : « Alors ce qui était fou, c'était toujours de notre faute. C'était toujours le personnel qui coûtait trop cher, on ne travaillait pas assez, c'était tout le temps nous. Et on voyait tout ce qui n'allait pas mais c'était tout le temps nous. »

IY : « Mais je crois que justement, ils [les managers] sont comme ça avec nous parce qu'ils en sont conscients. Ils sont conscients de ce que c'est comme boulot et, à mon avis, ils sont comme ça justement parce qu'ils se rendent compte du boulot qu'on fait. »

Un dernier critère peut être appliqué aux entretiens réalisés, il s'agit de l'efficacité de l'entreprise du point de vue de ses employés. Le point de vue duquel on se place pour questionner l'efficacité d'une entreprise est important, puisqu'on sait par exemple qu'un plan de restructuration sacrifiant des emplois a souvent des effets positifs sur le cours de l'action d'une entreprise cotée en bourse. L'efficacité selon les actionnaires peut donc revêtir un sens fort différent de l'efficacité selon les salariés.

Dans le cas de la première entreprise, l'organisation du travail telle que décrite plus haut ne manque pas d'avoir des effets sur la santé des travailleurs. L'entreprise accroît encore le phénomène en rejetant les causes de ces absences sur l'inaptitude supposée des travailleurs : « les maladies chez SUPERM1, je crois que c'est pire que partout ailleurs. Il n'y avait pas une semaine sans trois ou quatre malades sur ce petit magasin à T., où il y a 50 ou 60 employés. C'était tout le temps, surtout les caissières. Alors ce qui était fou, c'était toujours de notre faute. C'était toujours le personnel qui coûtait trop cher, on ne travaillait pas assez, c'était tout le temps nous. Et on voyait tout ce qui n'allait pas mais c'était tout le temps nous ». La personne interviewée a elle-même fait les frais de cette incompréhension mêlée d'injustice : « **Ce n'était plus possible, j'allais tuer quelqu'un avant la fin. J'allais prendre une arme, rentrer. Et alors le sentiment de se voir différent, c'est un sentiment affreux. De se sentir spectateur de soi-même et de sentir vraiment la mutation, de se transformer en ..., pas un monstre mais quelqu'un de pas bien du tout. Ça c'est affreux [...]** et puis il y avait aussi, **physiquement il y avait des choses : j'avais des maux de ventre, j'étais serré ici [...]**. Et c'est ça le pire, c'est de se voir par rapport à ses enfants, **de ne pas s'occuper d'eux comme il faut, parce qu'on arrive déjà pas à s'occuper de soi, et qu'on n'a pas assez de temps pour soi pour s'occuper de soi, donc on n'arrive pas à s'occuper de ses enfants correctement** ».

La stratégie globale de l'entreprise semble elle aussi souffrir d'inefficacité, au yeux de son employé. Elle est marquée par le gigantisme et le changement permanent. Celui-ci semble finalement faire office de seule véritable politique : « **Et alors le changement de concept, tous les trois mois.** Dire : « et bien voilà maintenant il faut faire absolument comme ça, il faut faire comme ça, il faut faire comme ça ». Et puis trois mois après : « c'est n'importe quoi, il faut arrêter, il faut faire carrément autre chose ». Et puis c'était comme ça tout le long. [...] Donc les chefs de départements vous font [remplir], il fallait absolument que les rayons soient bondés mais en même temps il ne fallait pas avoir de pertes ». Quant au gigantisme, il se manifeste entre autres par le rachat sans fin de concurrents de taille plus modeste, les investissements inconsidérés et les écarts de salaire entre la base et le sommet de l'entreprise : « Alors quand on voit aussi [...] j'en

Diversité du monde marchand : le cas de deux entreprises de la grande distribution

étais révolté, j'en ai parlé pendant six mois à ce moment-là à tout le monde, je n'en revenais pas. **Il y a 5-6 ans le PDG de SUPERM1 a été viré pour incompétence. Donc il touchait 15 millions d'euros par an de salaire. Quand il est parti, il a eu une lettre pour incompétence, un parachute doré de 40 millions d'euros. Donc 40 millions d'euros, ça correspond à 3000 ans de salaire d'une caissière ».**

Dans le cas de la deuxième entreprise, les situations de travail ne sont pas sans contraintes et sans tensions mais la clé de voûte de l'entreprise semble être la reconnaissance de cette réalité par la direction : « Oui ça du stress il y en a. Ce serait magnifique. Non, ça quand même, du stress il y en a, justement parce que c'est des grosses journées, c'est du boulot, l'air de rien. Oui, on se plaît bien oui et tout... mais on boulotte quand même, c'est ça quoi. Ce n'est pas de tout repos non plus, ça c'est clair. Mais je crois que justement, **ils [les managers] sont comme ça avec nous parce qu'ils en sont conscients. Ils sont conscients de ce que c'est comme boulot et, à mon avis, ils sont comme ça justement parce qu'ils se rendent compte du boulot qu'on fait ».** Une telle reconnaissance va d'un simple merci (« Et alors, ce qui est bien c'est que la semaine suivante quand les malades sont revenus et tout ça et qu'ils font un briefing, ils disent « merci à tous ceux qui ont fait des heures ». Voilà, en général. **Ces personnes disent « merci à tout ceux qui ont fait des heures » quand on a bien travaillé et tout ça. Ça fait plaisir quand même hein »**) à la participation des travailleurs au bénéfice financier de l'entreprise, sous la forme d'une prime (« Et alors ça tourne, cette année-ci, on a eu un petit peu plus de 800 euros. [...] **Oui, plus on fait de chiffre plus on touche quoi. Et ce n'est pas simplement pécuniaire, c'est aussi le plaisir de dire voilà j'ai participé à ça et j'en reçois quelque chose parce que j'ai fait pour »**). Elle prend apparemment aussi la forme d'une préoccupation réelle pour la santé du travailleur (« Quand on était malade de l'autre côté [dans une entreprise précédente], quand on recommençait, on avait l'image et pas le son pendant... parce qu'on n'avait pas le droit d'être malade, ce n'était pas normal. Ici quand vous êtes malade, enfin moi en tout cas c'est comme ça que je le ressens, quand je recommence on m'appelle dans le bureau et on me dit : « Ça va? Tu te sens bien? Tu n'as pas recommencé trop tôt? Tu es bien soignée? Qu'est-ce que tu as eu, tu n'étais pas bien? Je n'ai jamais eu ça de l'autre côté, jamais. **On ne se foutait pas mal de savoir ce que vous aviez et si quand vous recommenciez vous alliez mieux »**).

On le voit, du point de vue de ses travailleurs, l'efficacité d'une entreprise se mesure autrement que sur la seule base financière (comme la santé financière de l'entreprise ou la hauteur des rémunérations des travailleurs). De nombreux autres aspects sont pris en compte par les salariés (comme la santé personnelle en lien avec les situations de travail, le stress, etc.) pour mesurer cette efficacité. Au final, il revient à chaque entreprise de reconnaître ou dénier l'existence des savoirs et savoir-faire collectifs que détiennent les travailleurs et de leur efficacité propre, toujours supérieure à celle des logiques managériales qui, en outre, varient en fonction des modes.

CAPITAL FAÇONNIER ET MUTATION

Au final, il nous semble que les différents analyseurs proposés permettent bien de situer chaque acteur du champ économique (mais aussi d'autres, comme nous le verrons plus loin)

Diversité du monde marchand : le cas de deux entreprises de la grande distribution

sur un axe allant du déni le plus complet à la reconnaissance effective (au sens où il ne s'agit pas seulement de l'identifier symboliquement mais aussi de la valoriser concrètement, entre autres d'un point de vue financier) de cette forme de capital apporté par les travailleurs dans l'aventure collective que constitue plus ou moins, de fait et de droit, toute entreprise. Le positionnement de chaque entreprise résulte toujours des choix faits par les « entrepreneurs » (managers et détenteurs des capitaux)².

Ces différents éléments proposés ici comme curseurs proviennent en fait d'analyses antérieures³ ayant abouti à la production du concept de « *capital façonnier* ». Le terme est précisé comme suit :

« Nous nous référons en la matière au terme *la façon* qui désigne tout à la fois, pour les collectifs de travail, un ensemble de connaissances propres, bâties dans la pratique, un style, un marqueur (le collectif s'y reconnaît), un vécu collectif, un ensemble de ressources subjectives (capacités de création, d'engagement dans le travail et de distance par rapport à son exploitation), un point d'appui qui permet l'adaptation et l'invention, un univers référentiel (autrefois sous le mode de la certitude et de la lignée : ouvriers dans l'usine de père en fils) mais aussi une réserve (une propriété au sens de Goffman) et un droit sur celle-ci : l'usine appartient aussi aux ouvriers qui la font *tourner*. ».

Outre les quatre indicateurs cités et passés en revue, des processus transversaux de transformation du champ économique peuvent être identifiés, comme le processus d'individualisation qui est à l'œuvre aussi bien dans la première entreprise que dans la deuxième. L'individualisation est une des trois transformations majeures du monde du travail que pointe Danièle Linhart dans ses enquêtes. Les deux autres sont la « moralisation » (comme en attestent les nombreuses chartes établies par les entreprises) et la précarisation des relations de travail (comme en attestent la généralisation des contrats à durée déterminée et atypiques). Ces trois transformations affectent fortement la prise en compte du *capital façonnier*. L'auteure explique la première comme suit⁴ :

«Ce qui a totalement transformé le monde du travail depuis maintenant vingt ans, c'est une individualisation systématique de la gestion de l'organisation du travail des salariés. [...] Ça a été très manifestement explicité en 1972, en contrecoup de mai 68 par le patronat français au cours de ses Assises de Marseille. Il s'est dit : la seule solution pour nous, c'est l'atomisation de la classe ouvrière. Pourquoi ? Parce qu'évidemment ça renverse le rapport de force, ça le rend plus favorable bien entendu. Mais ça ne pourra pas être si facilement contrecarré par les syndicats, parce que ce faisant, nous entendons répondre aux aspirations qui s'étaient manifestées en 68. Vous voulez plus d'autonomie, vous voulez plus de responsabilité, vous voulez pouvoir vous réaliser au travail, vous voulez qu'on

2 Dans le cadre de la saga CARREFOUR, voir Christian Arnspenger, « Monsieur Mestdagh, ne perdez pas votre goût du risque ! », dans *Le Soir*, 31 mai 2010.

3 Voir Jean Blairon et Jacqueline Fastrès, « La révolution que nous attendons », dans *Intermag*, avril 2009 et Jean Blairon, « Le plan d'accompagnement des chômeurs (PAC) Un élément d'une stratégie de domination totale ? », dans *Intermag*, février 2009.

4 « Entretien avec Danièle Linhart, auteure de « Travailler sans les autres ? » », dans *Intermag*, juin 2010, p. 5.

Diversité du monde marchand : le cas de deux entreprises de la grande distribution

prenne en considération vos compétences, et bien on va le faire justement par une gestion individualisante. Et c'était très difficile à contrecarrer par les syndicalistes qui voulaient malgré tout défendre les collectifs qui existaient. Parce qu'ils savaient très bien qu'à partir du moment où les collectifs disparaissaient, toute possibilité de résistance dans les entreprises s'amenuisait. Mais comment s'opposer à une individualisation qui prenait en compte certaines aspirations : les horaires variables par exemple, la polyvalence. Avec la polyvalence, on prend des gens, on les bouge tout le temps. Donc ça veut dire que les collectifs ne vivent plus de la même manière dans la durée et la stabilité. Comme les horaires variables font que les gens ne prennent plus leur pause au même moment, ne sortent plus ensemble. Donc c'est toute la vie collective qui s'effiloche. »

Pour tenir compte de cette mutation, un nouveau curseur pourrait être proposé. Il mesurerait l'importance du **capital façonnier** pour une entreprise, entendu comme « une forme collective et solidaire de capital culturel »⁵. Le positionnement des entreprises sur ce curseur pourrait ainsi aller d'une situation où tout collectif est attaqué, pour aboutir à une sorte de « table rase »⁶ à une autre où les collectifs sont maintenus et impliqués dans la gestion. Notons que ce dernier cas n'est pas exclusif d'une forme d'individualisation qui peut être jugée comme nécessaire (en ce qu'elle rencontre la demande des travailleurs). On peut en voir un exemple dans cette anecdote relative à SUPERM2 : « *Bien souvent ils font un briefing le matin en disant : « voilà, il y a énormément de malades, si vous savez rester vous venez me dire combien de temps vous savez rester ». Donc ça se fait en privé. Vous n'êtes pas obligé de dire à l'autre : « moi je n'ai pas envie de rester ». Non, ça ne se sait pas. Votre gérant vous dit : « tu sais rester ? Tu veux rester jusqu'à quelle heure ? Et bien ça va, pas de problème ». Mais ça ne se dit pas devant tout le monde si vous n'avez pas envie que l'autre sache que vous n'avez pas envie de faire des heures, point, parce que voilà* ». Une telle entreprise opère une différenciation relative entre vie privée et vie professionnelle de ses travailleurs et permet que les arbitrages entre les deux soient variables selon les individus. On peut y voir le signe d'un respect des droits culturels et de l'absence d'une des caractéristiques des *institutions totales* au sens de Goffman (qui prennent elles-mêmes en charge tous les besoins des « reclus »).

Une telle individualisation passe aussi par l'utilisation de plus en plus grande par les entreprises des ressources subjectives des travailleurs. Les entreprises demandent ainsi de plus en plus d'adhésion et d'investissement du capital culturel par leurs employés et ouvriers. Une telle évolution n'est souhaitable que si l'on admet en même temps qu'il faut financer l'utilisation de ces ressources subjectives (comme par exemple par la participation au bénéfice) et les restaurer (comme par exemple par la formation). Ce n'est qu'alors que peut s'instaurer une forme -indispensable- de réciprocité.

5 Jean Blairon, *op. cit.*, p 2.

6 Le terme est de Danièle Linhart, *Perte d'emploi, perte de soi*, Toulouse, Erès, 2009. Dans son enquête auprès des travailleurs licenciés d'une importante usine d'assemblage automobile, Danièle Linhart, illustre très finement l'existence de ce *capital façonnier* et son éradication suite aux décisions des actionnaires et l'exécution de celles-ci par les gestionnaires et dirigeants. Le point de départ de son enquête était que des résultats importants avaient été atteints en terme de reclassement individuels des ouvriers, grâce aux mesures collectives de reconversion. La conclusion de l'enquête fut qu'« un bon plan social peut laisser le social en plan », précisément parce qu'il nie le capital collectif que les travailleurs ont investi dans l'entreprise, il en fait « table rase ».

CONCLUSIONS

Au moment de conclure, on peut se demander si ce concept de **capital façonnier**, « forme collective et solidaire de capital culturel », est susceptible, au-delà de son usage heuristique, d'un usage social ? Nous en voyons deux utilisations possibles, au moins. Celles-ci peuvent être vues comme une transition vers de nouvelles pistes de réflexion mais aussi d'action.

1. Notre hypothèse était qu'il fallait distinguer entre entreprise marchande et entreprise marchande. Le concept de **capital façonnier**, recouvrant les indicateurs énumérés plus haut (sens et valeur du travail, forme des collectifs, capital culturel et efficacité des collectifs mais aussi articulation entre collectif et individualisation), permet de faire cette distinction sur d'autres bases que la seule efficacité économique ou financière. L'analyse des interviews des travailleurs appartenant à deux entreprises différentes issues du même secteur gagne en finesse en s'appuyant sur les différentes composantes de ce **capital façonnier**. Il en ressort que le monde marchand n'est peut-être pas aussi monolithique qu'il n'en a l'air. Certaines entreprises tendent à reconnaître à sa juste valeur ce capital collectif apporté par les travailleurs. D'autres paraissent continuer à lui nier toute existence, toute valeur. A noter que cette ligne de partage ou de tension pourrait être appliquée dans d'autres mondes, comme le service public, le secteur associatif ou celui de l'économie sociale par exemple. Le concept de **capital façonnier** nous invite à une nouvelle lecture des institutions économiques et sociales.
2. Le concept peut aussi alimenter une série de revendications. Cette définition sert alors de support à la formulation de ces revendications. Plusieurs pistes ont déjà été proposées dans des analyses antérieures déjà citées comme la participation au pouvoir, la non instrumentalisation du capital culturel, la valorisation de cette forme de capital dans la distribution des profits. Le concept ainsi proposé nous paraît contenir une invitation adressée aux acteurs des luttes sociales et culturelles, à savoir celle de construire de nouvelles alliances. On se rappelle que Pierre Bourdieu avait appelé à une alliance de grande ampleur entre acteurs syndicaux, associatifs et chercheurs. Le concept de **capital façonnier**, parce qu'il se trouve à l'intersection des revendications pour plus d'égalité (qui animent les luttes sociales) et pour plus de subjectivation (qui animent les luttes culturelles) peut être vu comme un outil potentiellement commun⁷ au mouvement syndical d'une part et aux autres mouvements sociaux d'autre part dans leur lutte contre un même adversaire⁸.

7 C'est en tout cas une des pistes formulée par un des contributeurs à la semaine de réflexion organisée par la FGTB Wallonne sur le thème de l'« autre entreprise ». Voir la publication du GRESEA qui a suivi la rencontre (*Gresea Echos*, n° 61, janvier-février-mars 2010).

8 Nous renvoyons à ce sujet à l'analyse de Jean Blairon, « L'adversaire, après la crise ? », dans *Intermag*, mars 2011.