



**HAL**  
open science

## D'un investissement culturel à l'autre. Deux générations d'employé(e)s à la FNAC

Vincent Chabault

► **To cite this version:**

Vincent Chabault. D'un investissement culturel à l'autre. Deux générations d'employé(e)s à la FNAC. Le Mouvement social, 2009, 228, pp.131-145. hal-00637111

**HAL Id: hal-00637111**

**<https://hal.science/hal-00637111>**

Submitted on 3 Nov 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# D'un investissement culturel à l'autre. Deux générations d'employé(e)s à la FNAC

par Vincent CHABAULT\*

Dès les années 1950-1960, le développement en France du commerce de grande distribution participe à « la montée en puissance des activités de services »<sup>1</sup>. Sous sa forme moderne, le grand commerce de détail reprend certains principes organisationnels des grands magasins du XIX<sup>e</sup> siècle et les innovations américaines du *discount* et du libre-service<sup>2</sup>. Après leur application au domaine alimentaire, ces modèles commerciaux touchent le secteur non alimentaire : les produits culturels, les meubles et l'électroménager, le bricolage puis les articles de sport et de loisir<sup>3</sup>. Parmi l'ensemble des enseignes de ce secteur, la Fédération nationale d'achat des cadres (FNAC) est fondée en 1954 et se spécialise dans la vente d'appareils photo à prix réduits avant de diversifier son offre et proposer des produits d'électroménager, des disques, des livres puis du matériel informatique. Conforama est créé en 1967, Darty en 1968, Leroy Merlin en 1966, Castorama en 1969, Décathlon et Go Sport en 1976.

Manifestant un projet culturel par la revendication du conseil aux consommateurs et l'organisation de manifestations culturelles, la FNAC, réputée pour la tradition syndicale et le degré élevé d'instruction de son personnel, a connu en une cinquantaine d'années de profondes mutations transformant les conditions d'exercice du métier de vendeur. À travers l'histoire sociale de cette enseigne qui, comme toutes celles du secteur de la distribution, appartient, par ses objets, ses problématiques et ses rythmes, à l'histoire générale de la production<sup>4</sup>, nous nous proposons d'exposer les différentes évolutions qu'a connues l'entreprise puis d'observer leurs conséquences sur les conditions de travail et les modes d'emploi du personnel<sup>5</sup>. Plus généralement, il s'agit de saisir les conditions d'émergence de *générations* d'employés à la FNAC, c'est-à-dire de groupes d'individus nés au cours d'années proches et partageant des conditions économiques, sociales et organisationnelles voisines<sup>6</sup>.

\* Maître de conférences de sociologie à l'Université Paris V.

1. J. GADREY, « Un demi-siècle de montée des services : la révolution permanente », *Le Mouvement Social*, avril-juin 2005, p. 36.

2. J.-M. VILLERMET, « Histoire des "grandes surfaces" : méthodes américaines, entrepreneurs européens », *Entreprises et Histoire*, novembre 1993, p. 41-51 ; A. CHATRIOT et M.-E. CHESSEL, « L'histoire de la distribution : un chantier inachevé », *Histoire, économie et société*, mars 2006, p. 72-73 ; J.-C. DAUMAS, « L'invention des usines à vendre. Carrefour et la révolution de l'hypermarché », *Réseaux*, janvier-juin 2006, p. 59-91.

3. J.-C. DAUMAS, « Consommation de masse et grande distribution : une révolution permanente (1957-2005) », *Vingtième siècle*, juillet-septembre 2006, p. 57-76.

4. E. CHADEAU, « Le commerce de détail : entreprises et "révolutions commerciales" », *Entreprises et Histoire*, novembre 1993, p. 11.

5. 88 % des salariés de la FNAC sont des employés et 55,4 % sont des hommes. Source : bilans sociaux, 2005.

6. Face à l'opposition classique de la cohorte et de la génération « effective », nous reprenons ici la formule de la génération dans le sens sociologique, c'est-à-dire comme « communauté de dispositions ». Cf. L. CHAUVEL, *Le destin des générations. Structure sociale et cohortes en France au XX<sup>e</sup> siècle*, 2<sup>e</sup> éd. mise à jour, Paris, PUF, 2002.

Cette lecture générationnelle mobilise un matériau à la fois historique et plus contemporain<sup>7</sup>. Les données sont issues de l'exploitation des archives syndicales de la Fédération CGT du commerce et de la Fédération des services de la CFDT, des documents internes à l'entreprise (les bilans sociaux, à partir de 1978) et au groupe PPR ainsi que des articles de la presse interne (*FNAC Info*), professionnelle et généraliste. Notre recherche s'appuie également sur les autobiographies de certains dirigeants. Ces sources doivent pour autant être maniées avec attention car elles contribuent en effet à construire et à perpétuer une certaine image de marque de l'entreprise. Nous mobilisons enfin trente-deux entretiens réalisés avec des employés de la FNAC (vendeurs, hôtesse de caisse, secrétaire du comité d'entreprise), syndiqués ou non, des responsables de département (cadre), des responsables des affaires sociales (RRH), le directeur du développement durable et un contrôleur de gestion de l'entrepôt central de l'enseigne. Si une telle enquête ne peut se limiter à un type de sources d'archives et un type d'analyse, notons que, faute d'autorisation, nous n'avons pas eu accès aux archives d'entreprise. Certains documents et la presse interne ont toutefois été obtenus auprès du siège social et des syndicats, mais l'accès à des dossiers individuels de travailleurs n'a pas été possible. La difficulté d'enquêter dans le secteur de la grande distribution en adoptant une entrée sur le terrain par la voie patronale ainsi que les rachats successifs de l'entreprise, qui n'ont pas dû faciliter la conservation de tous les documents, constituent les deux facteurs expliquant l'impossibilité d'avoir accès à l'ensemble des archives de l'entreprise.

L'explication des changements structureaux qui ont affecté l'entreprise à partir de la fin des années 1980 donne la possibilité de déterminer la production de générations sociales différentes. Ces transformations internes s'inscrivent toutefois dans le contexte plus général d'un marché de l'emploi qui se caractérise par la croissance des formes d'emploi atypiques et qui voit l'arrivée d'une population longuement scolarisée en raison des politiques éducatives.

Cette explication nécessite de mettre en correspondance l'histoire de l'organisation et celle des générations d'employés. En suivant la trajectoire de cette entreprise « particulière » de la grande distribution, nous identifierons tout d'abord les spécificités de l'enseigne présentes depuis sa fondation. Avant d'analyser les transformations structurelles de l'entreprise au début des années 1990, nous verrons comment les salariés de la première génération, en situation fréquente de déclassement compte tenu de leur niveau scolaire, ont pu connaître une trajectoire positive dans cette entreprise culturelle. Enfin, la rationalisation des pratiques de gestion du personnel, notamment la création d'entités juridiques dotées de conventions d'entreprise distinctes, fait émerger une autre strate d'employés éloignée des recrues initiales, qui, elles, bénéficient des avantages sociaux des années 1970. On assiste avant le rachat de 1994 par François Pinault au développement d'un personnel hors statut, recruté le plus souvent à temps partiel et regroupant des individus jeunes et surdiplômés. Les grèves de 2002 sur le site des Champs-Élysées, qui ont mis en évidence cette

7. Cet article s'inscrit dans le prolongement d'une thèse portant sur le phénomène de déclassement dans l'accès à l'emploi, étudié à partir d'une enquête sur l'histoire de la FNAC et de ses générations d'employé(e)s : V. CHABAULT, *Un déclassement négocié. La FNAC : histoire d'entreprise, trajectoires socio-professionnelles et pratiques de travail des générations d'employé(e)s*, thèse de doctorat de sociologie, École des Hautes Études en Sciences Sociales, 2008.

deuxième génération d'employés et sa participation à l'action collective, ont aussi révélé des discriminations salariales entre les salariés des différents magasins.

Au-delà du fait qu'il propose d'appréhender l'histoire sociale d'une entreprise familière, cet article s'intéresse à la construction puis à la déstabilisation d'un salariat ainsi qu'à la succession de générations d'employés au sein d'une même firme.

## Le grand commerce culturel par des employés diplômés et militants

### *La fondation de la FNAC : une initiative culturelle*

La Fédération nationale d'achat des cadres<sup>8</sup> est fondée en 1954 par André Essel et Max Théret. Né d'un père commerçant, Théret (1913-2009) mène dès les années 1930 une carrière de militant trotskiste. En 1951, il crée l'Économie nouvelle, un groupement d'achats permettant à des cadres de bénéficier de réductions chez certains commerçants. Théret cherche un partenaire pour développer ce système à une plus grande échelle. En 1953, il rencontre Essel, représentant de commerce et ancien responsable de *Drapeau rouge*, la publication des Jeunesses socialistes de la SFIO. Né de parents négociants, Essel (1918-2005) est ouvrier à 16 ans et adhère aux Jeunesses socialistes en 1935. Après avoir milité dans le milieu des Auberges de jeunesse de la zone sud pendant l'occupation allemande, il rejoint les Jeunesses socialistes à la Libération avant de mettre un terme à toute activité politique en 1949<sup>9</sup>. Cet exemple de nouveaux entrepreneurs de gauche n'est pas isolé dans le secteur des loisirs et de la culture. Il est aussi celui, à la même époque, des fondateurs du Club Méditerranée<sup>10</sup>.

Théret et Essel commencent par commercialiser des appareils photo à prix réduits pour « faciliter l'accès des classes moyennes à la culture et à la technologie »<sup>11</sup>. Dans un premier temps, la clientèle se compose d'adhérents possédant un carnet d'achats leur donnant droit à 20 % de remise. Devant l'afflux de clients, les deux fondateurs décident d'ouvrir en 1957 un premier « vrai » magasin au rez-de-chaussée de l'immeuble du boulevard Sébastopol. La même année, le chiffre d'affaires de la FNAC atteint 4,3 millions de francs. Pendant cette période, la firme connaît une croissance rapide de ses résultats, ce qui lui permet en 1961 d'augmenter ses activités photo et de proposer le disque et les produits électroménagers à la clientèle. Entre 1962 et 1964, le chiffre d'affaires passe de 28 à 50 millions de francs et l'effectif salarié à 90 personnes<sup>12</sup>.

8. Le « c » désigne les cadres, ce qui laissait croire dans les années 1960 que l'enseigne était destinée à un public restreint. La fonction de « cadres » dans l'intitulé de l'enseigne n'était qu'une « astuce de marketing qui visait un marché de clients considérés comme désirables ». D. TOUSSAINT, *L'Inconscient de la FNAC. L'addiction à la culture*, Paris, Bourin Éditeur, 2006, p. 99.

9. R. PRAGER, « André Essel », in J. MAITRON (dir.), *Dictionnaire biographique du mouvement ouvrier français. Le Maitron*, Paris, Éditions de l'Atelier, 1997 (version CD Rom).

10. P. FRIDENSON, « Could postwar France become a middle-class society ? », in O. ZUNZ, L. SCHOPPA, et N. HIWATARI (eds.), *Social contracts under stress. The middle classes of America, Europe, and Japan at the turn of the century*, New York, Russell Sage Foundation, 2002, p. 89-107 ; B. RÉAU, « S'inventer un autre monde. Le Club Méditerranée et la genèse des clubs de vacances en France (1930 - 1950) », *Actes de la recherche en sciences sociales*, décembre 2007, p. 66-87.

11. S. COURAGE, « FNAC. Agitateur à 50 ans, vraiment ? », *Le Nouvel Observateur*, 21 octobre 2004, p. 90.

12. *Le guide du salarié, comprenant la convention d'entreprise FNAC Paris*, CGT et CFDT de FNAC Paris, avril 1993, p. 1.

En 1965, Essel et Théret créent l'association culturelle ALPHA (arts et loisirs pour l'homme aujourd'hui) et en confient la direction à une enseignante détachée de l'Éducation nationale. Première association française de spectacle, cette structure propose des billets à prix réduits pour les adhérents et fournit des aides financières à la création artistique. Jouer un rôle dans le développement du sens artistique de la clientèle via les réductions sur les tickets et le mécénat est l'une des nouvelles missions que se fixent Essel et Théret.

Face à la croissance rapide du chiffre d'affaires et de l'engouement de la clientèle, la création de lieux de vente supplémentaires et le recrutement du personnel apparaissent nécessaires. Alors que l'unique magasin comptait deux employés en 1955, les effectifs de la FNAC passent de 300 à 600 salariés entre 1968 et 1970, notamment grâce à l'ouverture du grand magasin situé près de la place de l'Étoile.

### *Les ressources scolaires des employés*

Pour les recrutements initiaux, André Essel, chargé du recrutement, et Michel Guillaume, l'un des deux salariés les plus anciens de l'entreprise, considèrent que le profil privilégié est celui d'individus « qui avaient été dans un mouvement de jeunesse car ils avaient l'habitude des rapports cordiaux »<sup>13</sup>. Des anciens scouts, des acteurs du milieu associatif, des militants politiques côtoient une main-d'œuvre étudiante. En 1974, le magasin de la rue de Rennes ouvre ses portes et le livre est introduit à la FNAC. Pour le recrutement des vendeurs de ce rayon, Essel observe que les candidats ont tous le même profil : ce sont des actuels ou anciens étudiants en sciences humaines et sociales<sup>14</sup>.

La volonté des fondateurs de jouer un rôle dans la démocratisation de la culture et leur objectif de faire du commerce de manière atypique aboutissent à recruter un personnel de vente doté de caractéristiques peu communes dans le secteur de la grande distribution : la possession de titres scolaires et des ressources militantes liées à un engagement dans l'action collective politique ou religieuse. Les chiffres concernant le niveau d'études du personnel sont difficilement accessibles. Seule une enquête interne de 1985 à laquelle a répondu la moitié du personnel (soit 1 800 sur 3 500) permet de savoir que 55 % des salariés ont le baccalauréat et 27 % d'entre eux ont un diplôme d'études supérieures<sup>15</sup>. L'entreprise regrouperait donc une forte population de bacheliers. En comparaison, la catégorie des employés de commerce rassemble 8 % de bacheliers en 1988 et 19 % en 2002<sup>16</sup>. L'emploi de vente est occupé par des diplômés, qui mettent en avant le conseil aux clients dans une plus large mesure que l'acte commercial. Les décisions quant au choix des articles mis

13. Entretien avec A. Essel dans G. POITOU-WEBER, documentaire « La Saga FNAC », France 5-Doriane films, 52 minutes, 2003. « J'ai voulu privilégier des hommes et des femmes qui ont envie de vivre en société et de s'engager » (propos d'A. ESSEL figurant dans le livre édité pour les 40 ans de la FNAC : FNAC, *Jours de FNAC. Le livre des 40 ans*, Paris, FNAC/Textuel (diffusion limitée au personnel), 1994, p. 38). « Premier critère de sélection, il y avait deux choses : vu ses origines, Essel prenait des gens qui étaient dans des mouvements de jeunesse. Il se demandait : est-ce qu'il sera capable de travailler en équipe ? Il ne voulait pas d'individualistes, il voulait des équipes... Il n'y a que l'extrême droite qu'il ne voulait pas mais c'était très éclectique. Il voulait des gens qui étaient capables d'écouter l'autre » (entretien avec Michel Guillaume, recruté en 1969, ancien scout, licence de sociologie).

14. A. ESSEL, *Je voulais changer le monde*, Paris, Mémoire du livre, 2001 (1<sup>ère</sup> éd. 1985), p. 360.

15. M. UHALDE, *FNAC : projet et perspectives de changement*, mémoire de DESS Gestion de l'emploi et développement social d'entreprise, IEP de Paris, 1988, p. 13.

16. INSEE, enquête emploi, 1989 et 2002.

en rayon sont prises par eux et, aux côtés des compétences relationnelles mobilisées pour informer une clientèle souvent érudite, des savoir-faire sont développés dans des tâches liées à la définition de l'offre, à la gestion et à la commande des articles aux fournisseurs<sup>17</sup>.

L'emploi dans cette institution de diffusion de biens culturels est, en partie, investi dans les années 1960-1970 par des individus issus des classes moyennes, anciens ou actuels étudiants, qui se retrouvent confrontés à la dévaluation des titres scolaires en raison de l'accroissement de la population universitaire<sup>18</sup>. Un décalage entre le niveau de formation des vendeurs et le type de travail demandé se fait déjà sentir : « Ils s'attendaient à la noble profession de conseiller littéraire. Au lieu de ça, ils durent faire face à la horde des clients, répondre à des milliers de questions concernant l'emplacement du livre désiré, recharger à longueur de journée les rayons dégarnis. Comme la plupart de ces jeunes, en fait de travail, n'avaient connu que les bancs de l'école, leur déception fit place à la colère »<sup>19</sup>.

Avec les ressources militantes du personnel et la trajectoire biographique des fondateurs, ce décalage entre les aspirations professionnelles et l'emploi occupé explique le caractère précoce et le dynamisme du syndicalisme à la FNAC.

### **Le développement d'un bastion syndical dans le grand commerce**

Si les grands magasins fondés au milieu ou à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle ont connu un fort taux de syndicalisation et des mobilisations conduisant à des mesures visant à la protection du travail<sup>20</sup>, le secteur de la grande distribution moderne regroupe une main-d'œuvre peu syndiquée<sup>21</sup>. Parmi l'ensemble des enseignes, la FNAC fait figure d'exception. Au mois d'avril 1968, la première convention d'entreprise est signée à l'initiative d'un vendeur photo, ancien membre du Parti communiste. Une section syndicale est créée afin que la direction ait un interlocuteur. La section adhère à la CGT et propose un projet de protocole au mois de mars 1968. Après quelques modifications, ce projet est signé par la direction et les instances représentatives du personnel. Cette première convention d'entreprise fixe notamment la durée des congés payés à cinq semaines alors que le protocole de Grenelle du 27 mai 1968 n'en prévoira que quatre.

Les premiers salariés de la FNAC participent tardivement au mouvement de Mai 68. L'entreprise ne ferme ses portes que le 21 mai, avec l'accord des dirigeants, alors que les confédérations ouvrières entrent dans le conflit le 13<sup>e</sup><sup>22</sup>. L'unique magasin est ensuite occupé par le personnel.

17. Essel considère en 1977 que le vendeur doit participer aux tâches de gestion commerciale « parce qu'il entend au plus près du client ». Entretien avec A. Essel, *FNAC Info*, n° 12, avril 1977.

18. Ce point est mis en évidence juste après 1968 par R. BOUDON, « La crise universitaire française. Essai de diagnostic sociologique », *Annales ESC*, mai-juin 1969, p. 738-764.

19. A. ESSEL, *Je voulais...*, op. cit., p. 360.

20. Limitation du temps de travail, modification des règles en matière de titularisation, congés payés. M. LAUNAY, « Aux origines du syndicalisme chrétien en France : les syndicats des employés de commerce et de l'industrie de 1887 à 1914 », *Le Mouvement Social*, juillet-septembre 1969, p. 35-57 ; A.-S. BEAU, *Un siècle d'emplois précaires. Patron-ne-s et salarié-e-s dans le grand commerce (XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle)*, Paris, Payot, 2004.

21. Le taux de syndicalisation dans le secteur du commerce était estimé à 9,7 % en 1970 et à 2,4 % en 1993. D. LABBÉ, *Syndicats et syndiqués en France depuis 1945*, Paris, L'Harmattan, 1996, p. 146.

22. A. PROST, « Les grèves de mai-juin 1968 », *Autour du Front populaire. Aspects du mouvement social au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Le Seuil, 2006, p. 236.

Des sections CGT et CFDT<sup>23</sup> se créent dans les années 1970. Un premier mouvement social en 1973 constitue le point de départ d'une décennie au cours de laquelle les conflits aboutissent à l'acquisition d'un statut convenable pour le personnel d'une entreprise du tertiaire privé. Le treizième mois est obtenu sans le moindre conflit en 1973 par un vote de l'ensemble du personnel. Deux années plus tard, une grève de cinq jours et demi est déclenchée au magasin de la rue de Rennes pour une augmentation de salaires de 300 francs et la titularisation des extras. En 1976, deux mobilisations importantes ont lieu. L'une est nationale, l'autre concerne les salariés de Montparnasse. Au mois de juin, les débrayages débutent au magasin de l'avenue de Wagram puis s'étendent aux sites de Montparnasse, Sébastopol puis Palaiseau (où sont situés les entrepôts). La prime de vacances est obtenue pour tout le personnel au mois de juin<sup>24</sup>. Un mois plus tard au magasin de la rue de Rennes, la direction cède aux revendications des employés. Travaillant dans une chaleur torride, le personnel décide d'imposer une réduction d'horaires pour protester contre la mauvaise climatisation. Jusqu'en 1976, la progression salariale pour le personnel de la FNAC est assez rapide. Chaque nouvel embauché perçoit une revalorisation de salaire de 3 % après six mois d'ancienneté, et à nouveau 3 % après un an. En 1976, la direction supprime cette garantie et lie la prime d'ancienneté aux dispositions de la convention collective nationale de la branche dont la FNAC fait partie. L'année 1977 est marquée par une forte mobilisation. Au mois de mai, l'ensemble des magasins parisiens connaît des périodes de grève : sept jours à Montparnasse, neuf à celui de l'Étoile, deux au Châtelet et à l'entrepôt de Palaiseau. Les grévistes représentent 30 % du personnel et revendiquent un salaire de 2 200 francs minimum, la réduction du temps de travail à trente-six heures au lieu de quarante et le paiement des titres de transport en commun<sup>25</sup>. Après une large popularisation du mouvement, les résultats obtenus indiquent le réel succès de la mobilisation (salaire de 2 200 francs minimum au 1<sup>er</sup> juillet 1977 soit 200 francs pour les bas salaires et jusqu'à 75 francs pour les salaires de 2800 à 3300 francs, remboursement d'une partie de la carte orange, engagement du passage de quarante à trente-huit heures hebdomadaires, échelle mobile des salaires).

En 1977, Théret et Essel vendent leurs parts de l'entreprise à la Société générale des coopératives des consommateurs (centrale d'achats des COOP). Théret quitte l'entreprise tandis qu'Essel passe du statut de propriétaire à celui de directeur salarié. Le fonctionnement de cette coopérative rappelle aux fondateurs un certain esprit des origines, celui de l'économie sociale. La fin des années 1970 est marquée par l'ouverture d'un nouveau grand magasin, celui du Forum des Halles remplaçant celui du boulevard Sébastopol.

### ***Le personnel de la FNAC : une strate des classes moyennes salariées***

Les entretiens effectués avec les employés recrutés dans les années 1960-1970 permettent de voir la diversité des carrières dans l'entreprise : certains profitent des opportunités offertes pour progresser et atteindre des postes d'encadrement,

23. La section CFDT du magasin de la rue de Rennes a été fondée dès l'ouverture du site en 1974. *Guide du salarié CFDT-FNAC*, avril 1990, p. 1 [Archives interfédérales de la CFDT, Fédération des services, 13E46, dossier « FNAC 1991-1994 »].

24. *Convention d'entreprise*, FNAC Paris, Article 19, p. 17.

25. *Inform'ation commerce*, n° 41, 6 juin 1977, p. 4 [Archives interfédérales de la CFDT, Fédération des services, 13E3, dossier « Circulaires de la branche commerce 1973-1978 »].

d'autres s'investissent dans l'action collective et dans le syndicalisme afin d'améliorer les conditions de travail, d'autres encore insistent sur la proximité entre le travail salarié au magasin et les pratiques artistiques exécutées à l'extérieur de l'entreprise et la possibilité de mener les deux activités.

Relégués au salariat « employé » après le baccalauréat et des études universitaires, les membres de cette première génération s'établissent à la FNAC. Certaines spécificités de l'entreprise leur donnent l'occasion d'atténuer les effets du déclassement qu'ils subissent. Ces possibilités se fondent sur la vocation culturelle de la firme qui, parce qu'elle souhaite disposer d'un personnel passionné et tourné vers le conseil au sein d'une organisation du travail valorisant l'autonomie et la créativité, assure à des anciens étudiants un passage atténué de l'Université au monde travail. Le statut et les avantages sociaux qu'elle accorde aux salariés après des négociations ainsi que le respect et l'écoute vis-à-vis des mouvements syndicaux participent également à l'enracinement professionnel de ces jeunes recrues. En d'autres termes, le recrutement à la FNAC offre à cette époque et dans le contexte économique des années 1970 une possibilité de reclassement social pour certains individus et même d'ascension pour d'autres qui bénéficient d'une promotion interne.

Le cumul d'un capital culturel, d'un statut d'emploi assurant à la fois des ressources économiques, des acquis et des perspectives de carrière, d'une autonomie et d'une fonction décisionnelle dans le travail fait de ces employés des membres des classes moyennes salariées.

Le rachat de la FNAC par la GMF marque une rupture dans l'histoire de l'entreprise. Hormis l'accord relatif à la réduction du temps de travail qui, au mois de janvier 2001, se révèle plutôt avantageux pour les seuls salariés parisiens<sup>26</sup>, les avancées sociales ne sont plus d'actualité et des reculs sont même décidés tel l'abandon de l'échelle mobile des salaires en 1993. Hormis la fin des avancées sociales, la gestion du personnel et les pratiques de travail des vendeurs vont être soumises à des processus de rationalisation.

## **L'agitateur culturel rationalisé : les transformations structurelles depuis 1985**

### ***Les projets ambitieux de la GMF et la crise financière***

La FNAC est rachetée en 1985 par la Garantie Mutuelle des Fonctionnaires (GMF). Suite au décès accidentel du dirigeant Michel Baroin, Jean-Louis Pétriat, membre du conseil d'administration de la GMF, lui succède en 1987. Sa gestion ambitieuse se révèle négative pour la santé économique de la société comme pour les conditions de travail des salariés. Il souhaite positionner la FNAC comme l'un des leaders européens de la distribution des produits culturels. Face au développement de la concurrence – Virgin Mégastore ouvre à Paris en 1988 –, un plan d'ouverture de

26. *Convention d'entreprise/Accord de RTT FNAC Paris*, 3<sup>e</sup> édition, automne 2005, p. 36-50. Signé par SUD, la CGT, FO, la CFTC, l'UNSA et la CGC, cet accord est favorable aux salariés puisque ceux-ci ont pu choisir leur formule d'aménagement du temps de travail et que l'annualisation contrainte a été évitée. Pour les employés parisiens, deux solutions étaient proposées : 35 heures hebdomadaires et octroi d'une semaine de congés RTT ou 37 heures et octroi de trois semaines de congés RTT. Pour le personnel qui optait pour la première formule, les 35 heures pouvaient être effectuées soit sur quatre jours avec un jour de RTT par semaine, soit sur cinq jours.

sites est mené au pas de charge jusqu'en 1993. Si l'entreprise se développe (les effectifs passent de 2000 à 8 000 entre 1980 et 1998), le succès de la « stratégie Pétriat » reste mitigé. Un an après son ouverture, la librairie internationale de la FNAC est contrainte de fermer, son chiffre d'affaires atteignant difficilement 3 millions de francs au lieu des 9 escomptés. FNAC Ternes est inaugurée sur 15 000 mètres carrés le 14 novembre 1991<sup>27</sup>. Remplaçant l'ancien magasin de la rue de Wagram, le nouveau site coûte 130 millions de francs. L'ouverture du site de Berlin constitue deux ans plus tard une autre dépense faramineuse<sup>28</sup>. Rapidement, les pertes financières s'élèvent à 35 millions pour ce seul magasin. Compte tenu d'un déficit global s'élevant à 1,5 milliard de francs, Pétriat songe à revendre la FNAC. Dès 1992, François Pinault, qui de 1991 à 1994 rachète le Printemps, la Redoute et Conforama, fait une offre. Pétriat la refuse<sup>29</sup>. Deux ans plus tard, Pétriat se résout à vendre. La Compagnie immobilière Phénix (groupe Générale des Eaux) et Altus France (Crédit Lyonnais) prennent le contrôle de l'entreprise. Un an après, Jean Peyrelevade, le nouveau président du Lyonnais, décide de céder ses parts à Pinault. Au mois de juillet 1996, la Générale des Eaux vend les 33 % qu'elle détenait dans la FNAC au groupe Pinault-Printemps-Redoute qui devient de ce fait l'unique actionnaire<sup>30</sup>.

### ***La filialisation de l'entreprise : segmentation de la main-d'œuvre***

Pour accompagner le plan d'ouverture de magasins, la FNAC crée des filiales<sup>31</sup>. Ces évolutions de la structure juridique sont à interpréter comme un double moyen d'isoler le centre décisionnel et de ne pas doter les nouveaux salariés des avantages sociaux obtenus dans les accords d'entreprise (deux jours de repos hebdomadaires dont un accolé au dimanche, prime de congés payés, temps de repas, jours de récupération). En d'autres termes, le statut issu des conflits des années 1970 est désormais réservé aux seuls salariés des magasins de la capitale, ceux de FNAC Paris. Du côté des conditions d'emploi, les effectifs sont gérés de façon minimale, les qualifications ne sont pas reconnues dans les grilles de salaire et l'embauche sous des formes d'emploi atypiques se développe. Alors qu'avant 1990 le temps partiel concerne principalement les étudiants (10 à 15 % du personnel selon les magasins), il atteint 25 % du personnel en 1993.

Le recrutement mené pour l'ouverture des nouveaux sites – dix-sept magasins en quatre ans<sup>32</sup> – conduit à l'apparition d'une nouvelle génération d'employés.

27. F. VAYSSE, « La FNAC ouvre un magasin de plus de 15 000 mètres carrés », *Le Monde*, 15 novembre 1991.

28. F. RIVAUD, « Itinéraire d'une FNAC survoltée », *Challenges*, n° 153, 1<sup>er</sup> décembre 2000.

29. Au début des années 1990, François Pinault, qui se construit l'une des premières fortunes professionnelles françaises, manifeste très clairement les signes d'un rapprochement avec les modes de vie « grands bourgeois » fondés sur les relations sociales et l'acquisition de biens culturels. Les achats du château de la Mormaire dans les Yvelines, de la FNAC, de Christie's et des tableaux d'art contemporain pour sa Fondation sont autant d'attitudes visant à légitimer par la culture une trajectoire de « nouveau riche ». M. PINÇON et M. PINÇON-CHARLOT, *Sociologie de la bourgeoisie*, Paris, La Découverte, 2003 (2000), p. 36.

30. Cf. M. VILLETTE et C. VUILLERMOT, *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, La Découverte, 2007.

31. Les FNAC CODIREP regroupent les sites de banlieue, tandis que les « Relais » rassemblent les sites de province. FNAC SA se divise en deux entités : les magasins parisiens forment FNAC Paris et le siège social.

32. Entre 1989 et 1993, six magasins sont créés en banlieue parisienne, quatre à Paris, cinq en province et deux à l'étranger.

Distincte de celle recrutée dans les années 1970-1980, elle regroupe de jeunes diplômés dans des emplois hors statut compte tenu de la filialisation de l'entreprise. Le recrutement des cadres se modifie également. Depuis les années 1960, les responsables de rayon étaient le plus souvent des anciens vendeurs ayant bénéficié d'une promotion. La direction privilégiant dorénavant une logique commerciale, de jeunes diplômés d'écoles de commerce dotés d'une expérience dans la grande distribution alimentaire sont désormais pressentis pour des postes de responsables de département (disques, livres, produits techniques).

Ces nouvelles pratiques de gestion du personnel s'accompagnent de changements organisationnels.

### ***La mise en place de la Centrale d'achats : dévaluation du métier de vendeur***

La mise en place de la Centrale d'achats et la création de la Direction Produit (DP), permettant la centralisation des commandes et des achats, constituent en 1990 deux signes majeurs de la conversion de la FNAC aux principes organisationnels de la grande distribution alimentaire. Alors qu'auparavant les vendeurs confectionnaient leurs rayons en passant les commandes des produits aux fournisseurs, ils commencent à être dépossédés de certaines tâches de gestion qui deviennent automatisées par une informatisation du système d'approvisionnement : un produit scanné par une hôtesse de caisse est immédiatement débité des stocks et recommandé sans l'intervention du vendeur.

Au cours des années 1990, la part des produits affectés aux magasins par la DP prend de l'importance. Elle couvre aujourd'hui toute l'offre proposée dans les rayons des disques et des produits techniques (image, son, micro, bureautique)<sup>33</sup>. L'automatisation et l'informatisation permettent d'alimenter rapidement les sites inaugurés depuis les années 1980 et de réaliser des économies en négociant le prix des produits commandés en grand nombre auprès des fournisseurs. Pour le département des livres, qui représente 18 % du chiffre d'affaires de la FNAC, l'informatisation des commandes est loin d'être totale. 40 % des titres sont acheminés directement par la DP. Les 60 %<sup>34</sup> restant constituent « l'assortiment complémentaire ». Cette rationalisation partielle dans le processus d'achats des livres par la FNAC a pour objectif de proposer une offre plus large et plus adaptée aux clients. Ce principe constitue l'une des stratégies visant à maintenir l'image culturelle de l'entreprise.

### ***Maintenir l'image culturelle de l'entreprise***

Alors même que de profonds changements s'opèrent dans l'organisation du travail, le slogan « Agitateur culturel depuis 1954 » est lancé en 1991. Aux côtés des manifestations culturelles orchestrées par l'enseigne (rencontres avec les artistes, *show case*, soutien à des festivals, expositions de photos), mettre en valeur la mission initiale, telle qu'elle fut énoncée par les fondateurs une quarantaine d'années auparavant, participe au maintien de l'image de marque d'une entreprise dont le crédit ne repose pas strictement sur les résultats commerciaux.

33. Entre 94 et 98 % des disques et des produits techniques sont affectés par la Centrale. Entretien avec un contrôleur de gestion et visite des entrepôts de Massy et Wissous.

34. Cette répartition chiffrée approximativement par les vendeurs rencontrés est variable d'un magasin à l'autre.

La nomination des différents dirigeants de l'entreprise par le groupe PPR semble aussi constituer l'un des outils permettant de préserver l'héritage social et culturel d'une entreprise. Les données biographiques permettent en effet de déceler une certaine cohérence dans les profils successifs des dirigeants de la FNAC depuis 1994 et des invariants très forts peuvent être saisis : outre les naissances à Paris ou en banlieue Ouest, une fréquentation des institutions de l'enseignement supérieur et des grandes écoles (publiques). On remarque également une expérience dans les cabinets ministériels avant le « passage » dans le secteur privé : Serge Weinberg à celui de Laurent Fabius en 1981-1982 ; Denis Olivennes à celui de Pierre Bérégovoy après un poste d'auditeur à la Cour des comptes. Tous mènent ensuite une carrière à la direction de grands groupes comme Pinault-Printemps-Redoute et/ou de grandes entreprises avant la FNAC et PPR comme des compagnies d'assurances, des banques coopératives, Saint-Gobain, Havas, Air France ou Canal +. Diplômés de grandes écoles publiques, ils cumulent les honneurs publics : Légion d'honneur ou ordre du Mérite. On retrouve dans ces trajectoires les traits caractérisant les patrons « technocratiques »<sup>35</sup> opposés aux patrons héritiers. Les patrons de la FNAC sont passés par les grands lycées puis par les grandes écoles et les grands corps. Leurs fonctions à la Cour des comptes et/ou dans des cabinets ministériels de la gauche socialiste leur a permis d'être liés au monde des affaires dès le début de leur carrière et d'acquérir un réseau de relations pour un passage dans le privé sans pour autant se défaire d'une certaine réputation d'intellectuel liée à leur réseau politique et à la nature de leurs titres scolaires.

Maintenir l'image de marque de la FNAC comme entreprise originale et culturelle demeure une activité à part entière à un moment de l'histoire de l'entreprise ou ses particularités n'ont jamais été si menacées. En effet, tout en poursuivant l'extension de son réseau de magasins à l'étranger et l'ouverture de sites à la périphérie des grandes villes françaises afin d'attirer les classes moyennes et de contrer ainsi la concurrence qui s'exerce sur le marché des biens culturels, la FNAC est désormais susceptible d'être vendue par le groupe PPR. Ce groupe poursuit son recentrage sur le commerce de luxe et son désengagement du secteur de la distribution « grand public » après la vente du Printemps. À l'automne 2006, le dossier de mise en vente de l'entreprise est présenté à deux banques et plusieurs fonds d'investissement internationaux sont contactés. Les syndicats s'inquiètent de ces changements imminents et dénoncent le manque d'information. Devant l'arrivée éventuelle de fonds d'investissement cherchant à tirer des profits de l'entreprise à très court terme, des craintes sont exprimées, notamment lors d'une faible mobilisation du personnel<sup>36</sup>.

Ces mutations interviennent alors que la part des employés recrutés depuis les années 1990 et davantage soumis à l'emploi précaire prend le pas, en termes d'effectifs, sur les premières générations partant à la retraite.

35. P. BOURDIEU, *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Minitext, 1989, p. 473-481.

36. « La FNAC est à vendre ? Nos emplois, nos métiers, nos acquis sociaux ne seront pas bradés ! », tract syndical, intersyndicale SUD-CGT FNAC Montparnasse, 25 octobre 2006.

## De jeunes diplômés dans les emplois précaires : la deuxième génération d'employés de la FNAC

### *Précarité de l'emploi et fixation d'un personnel diplômé*

Le personnel recruté depuis les années 1990 travaille à la fois dans les sites « historiques » de l'entreprise aux côtés des salariés plus anciens et dans les nouveaux magasins. Pour les grandes surfaces parisiennes inaugurées depuis la fin des années 1980 (Champs-Élysées, Bastille, Opéra), la main-d'œuvre ne bénéficie du statut social qu'à partir de 2004, lors de l'intégration de l'ensemble des sites dans l'entité FNAC Paris. Par rapport au personnel des années 1970, ces jeunes employés se distinguent par un ensemble de dispositions communes lié à la fois aux conditions de travail et d'emploi et à leurs caractéristiques sociales.

Tandis que le taux de contrat à durée déterminée est de 13 % en 2005, la part des contrats à temps partiel s'élève à 36 % pour les magasins parisiens, 24 % pour ceux de banlieue et 32 % pour la province<sup>37</sup>. Le temps partiel évolue et touche d'autres strates du personnel : il concerne non plus seulement les étudiants soucieux de financer leurs études mais aussi des individus entre vingt-cinq et trente-cinq ans environ<sup>38</sup>, pour qui l'emploi à la FNAC constitue la seule activité. Les contrats de 30 heures hebdomadaires se généralisent : en 2005, 77 % des contrats à temps partiel à Paris sont d'une durée de vingt à trente heures hebdomadaires contre 68 % en 2003 et 73 % en 2004.

Contrairement à d'autres enseignes du secteur qui, dès leur création, mobilisent un personnel doté d'un niveau d'études inférieur au baccalauréat, la FNAC, en tant que grande surface culturelle, a toujours recruté des individus diplômés d'un niveau égal ou supérieur au baccalauréat. Sans donner des chiffres précis sur les évolutions du recrutement, un rapport des commissions professionnelles consultatives sur les employés des commerces culturels indique que la FNAC accentue l'embauche d'anciens et d'actuels étudiants<sup>39</sup>. Toutefois deux grandes différences sont apparues. D'une part, contrairement au personnel des années 1970-1980 qui faisait souvent le choix de venir travailler à la FNAC en raison de la spécificité de l'entreprise, le déclassement pour les employés est davantage contraint. D'autre part, l'arrivée de jeunes diplômés sur le marché de l'emploi non qualifié s'est massivement développée compte tenu de la massification scolaire, de la dévaluation des titres scolaires et des difficultés d'insertion professionnelle. Le phénomène de déclassement évolue dans cette entreprise : accepté par la première génération d'employés dans la mesure où celui-ci pouvait être compensé par les avantages sociaux, la promotion interne et l'autonomie dans le travail, il devient plus durable pour cette deuxième génération en raison de la disparition des perspectives de carrière et du peu de poids accordé à l'ancienneté dans les rémunérations.

37. Bilans sociaux 2005.

38. 20 % des employés de la FNAC ont moins de 25 ans, 47 % sont âgés entre 25 et 34 ans en 2005. Source : bilans sociaux, 2005.

39. « Il est exceptionnel de trouver des employés qui ne sont pas formés au niveau IV (bac), il est très fréquent de rencontrer des salariés formés au niveau III (bac + 2), II, et I (2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles) ». N. DESSUS, *Les employés de commerce des grandes surfaces culturelles*, Document des commissions professionnelles consultatives, Ministère de la Jeunesse, de l'Éducation Nationale et de la Recherche, n°3, 2004, p. 74.

Le déclassé est également en rapport avec le contenu de l'activité professionnelle. Le recrutement d'individus diplômés relégués à l'emploi précaire est simultané, dans les années 1990, au processus de rationalisation des tâches attribuées aux vendeurs. Pour les disques et les produits techniques, les employés n'ont actuellement que très peu de marge de manœuvre dans la gestion des produits. La disposition des articles, le rangement, l'étiquetage, le suivi des stocks et le conseil aux clients constituent leurs tâches principales. Pour les livres, plus de la moitié des titres n'est pas commandée et livrée automatiquement par la DP. Les responsables et les vendeurs sont donc amenés à faire des tâches de gestion (commandes, retours aux fournisseurs, vérification des stocks) et à rencontrer les représentants des maisons d'édition. Derrière un travail physique de manutention et de rangement, se cachent des actes plus complexes de connaissance de l'actualité littéraire, de commande, de suivi de l'approvisionnement, de construction cohérente du rayon et des étalages<sup>40</sup>. Ce travail fait appel à des compétences et des savoir-faire d'ordre relationnel, gestionnaire et culturel. Ces tâches de libraire partiellement ou totalement déléguées par le responsable permettent en outre de contenter les employés, en particulier ceux qui expriment des aspirations professionnelles différentes. Dans cette situation de rationalisation du travail partielle, ces actes distincts des fonctions d'exécution donnent l'occasion à ces jeunes salariés de compenser le déclassé en mobilisant leurs ressources scolaires. En même temps qu'elle permet de maintenir l'image d'une entreprise à vocation culturelle, cette marge d'autonomie laissée aux seuls vendeurs « livres » permet de fixer une main-d'œuvre de qualité dans un emploi dont les conditions dégradées font l'objet de nombreuses revendications.

### ***Renouvellement des générations syndicales dans un contexte de division***

La filialisation d'unités de l'entreprise à partir de 1990 divise les intérêts d'une main-d'œuvre de plus en plus segmentée. Du côté des employés à statut, quelques actions massives s'organisent avant le rachat de l'entreprise par Pinault en 1994 lorsque la direction souhaite, par souci de flexibilité, retirer au personnel les deux jours de repos consécutifs. Du 16 au 23 juin 1993, 450 des 2 000 salariés des trois magasins parisiens cessent le travail. La direction renonce à la réforme et signe, avec les syndicats minoritaires de la CFTC et de FO, un accord d'augmentation salariale<sup>41</sup>. Du côté de la jeune génération moins syndiquée et ne disposant pas d'acquis similaires, les employés dénoncent la précarité de l'emploi et la faiblesse des salaires. Le point d'orgue se situe en 2002 lorsque le personnel du site des Champs-Élysées se met en grève. Le conflit débute le 13 février et se poursuit jusqu'au 16 mars<sup>42</sup>. Alternant blocages et déblocages de l'activité au gré des décisions juridiques et des promesses de négociation, les salariés réclament une augmentation de 304 euros, une prime de vacances ainsi qu'une prime de pénibilité pour le travail en sous-sol. Plus directement, les porte-parole appellent de leurs vœux un alignement des salaires et des

40. L'accueil du client, le conseil à la clientèle, le suivi des ventes et des catalogues, la connaissance des produits, l'initiative et l'échange commerciaux sont les « compétences évaluées » lors de « l'appréciation employé ». Document remis à Chloé Engel (née en 1979, doctorante d'histoire à l'IEP de Paris, vendeuse livres, CDI 22 heures) après son entretien annuel avec son responsable le 24 février 2005.

41. Communiqué CFDT, « Les salariés ne veulent pas lâcher leur week-end », 1<sup>er</sup> juillet 1993 [Archives interfédérales de la CFDT, Fédération des services, 13E46, dossier « FNAC 1991-1994 »].

42. S. ABDELNOUR, « *Des chiens fous contre les petits pois* » : la grève de la FNAC Champs-Élysées en février 2002 et ses suites, mémoire de maîtrise de sociologie, Université de Paris X-Nanterre, 2005.

statuts sur les premiers magasins FNAC réunis dans la convention d'entreprise de 1993<sup>43</sup>. Doté d'un statut différent dans l'organigramme juridique de la société, le site du VIII<sup>e</sup> arrondissement<sup>44</sup> est de ce fait soumis à une convention distincte de celle des autres sites et les conditions de travail sont radicalement différentes : grilles de salaire plus basses, absence de prime de congés payés, pénibilité accrue compte tenu de l'ouverture du magasin sept jours sur sept jusqu'à minuit, pause déjeuner plus courte, etc. Regroupant 220 salariés dont vingt cadres, le magasin compte un taux de temps partiel de 40 % et 48 % des salariés en CDI travaillent à temps partiel. Le personnel est en outre plus jeune qu'ailleurs : la moyenne d'âge du magasin atteint 26 ans.

Après des négociations difficiles, les propositions de la direction sont approuvées par les grévistes après trente et un jours de conflit. La direction octroie une prime mensuelle de trente euros, une augmentation collective de quarante-cinq euros ainsi qu'une majoration de 10 % supplémentaire des heures de nuit. Deux années après ce conflit qui conduit à un changement de PDG, la direction de la FNAC annonce la mise en place d'un statut unique pour tous les salariés parisiens. Cette harmonisation se traduit pour le personnel par l'octroi des mêmes dispositions que celles des salariés des magasins plus anciens en matière de jours de récupération, de grille de qualification et de temps de repas. Malgré cette régularisation, de grandes disparités demeurent encore entre les statuts des salariés parisiens, banlieusards et provinciaux. Pour l'application des 35 heures par exemple, les salariés parisiens ont pu choisir leur formule d'aménagement du temps de travail (35 heures sur 4 ou 5 jours et l'octroi d'une semaine de congés RTT ou 37 heures et trois semaines de congés RTT) alors que l'annualisation a été appliquée dans les sites des autres villes.

Le conflit des Champs-Élysées a fait apparaître dans les mouvements syndicaux une strate du personnel peu présente jusque-là. Il s'agit de jeunes employés ne disposant pas du statut social issu des luttes des années 1970. Ces individus ont fait émerger les revendications concernant leurs conditions de travail au sein de nouvelles structures comme SUD FNAC dans un contexte de modification du paysage syndical. Majoritaires depuis la création des premières sections, la CGT et la CFDT ont vu leur position remise en cause par la naissance de SUD FNAC en 1996. À l'instar de Judith Leconte, l'une des fondatrices du syndicat, de nombreux militants quittent la CFDT pour SUD en raison du soutien apporté par la secrétaire générale Nicole Notat à la réforme des retraites. En même temps qu'il renouvelle le syndicalisme des confédérations par son fonctionnement spécifique, SUD FNAC semble attirer une partie non négligeable de la jeune génération d'employés, celle-là même qui est peu présente au sein des sections des autres organisations comme la CGT.

Et ces jeunes recrues, elles se syndiquent ?

Quelques-uns oui mais très peu et c'est souvent suite à des conflits... 2000, 2002, à chaque fois qu'il y a des conflits, on a quelques nouvelles cartes.

43. Les tracts font mention des « distorsions salariales entre les FNAC parisiennes » (FO, 16 février 2002), et réclament un « statut décent et uniforme » entre les magasins ainsi que « la mise en place d'une justice sociale au sein du groupe FNAC » (CGT, 14 février 2002).

44. Le magasin des Champs-Élysées est inauguré le 2 décembre 1997. Sa surface est de 2500 mètres carrés, il est ouvert sept jours sur sept jusqu'à minuit. Pour l'ouverture, 200 employés sont recrutés. Il constitue la « vitrine mondiale » du groupe selon François-Henri Pinault, le nouveau Président de l'entreprise.

On fait tout pour que les nouveaux syndiqués prennent des responsabilités dans la section, on fait tout pour... Parce qu'on aimerait bien lever le pied (rires). Si on compare à SUD par exemple qui est un syndicat jeune, ils y vont parce qu'ils ont besoin de reconnaissance, notamment nationale. On a toujours du mal à recruter aussi en général... On n'a jamais fait de campagne de recrutement. Déjà, quand il fallait faire payer les cotisations, on avait du mal... Nous, les nouvelles recrues... Ils viennent un jour parce que bon on les a vues dans un conflit et ils se sont engagés sans qu'on ne leur ait rien demandé. Mais on n'a pas une démarche volontariste d'aller les chercher.

(Entretien avec Sylvie Delorme, née au début des années 1950, vendeuse à la FNAC depuis 1974, six années d'études en psychologie, militante CGT)

Cette militante de la CGT explique la croissance des effectifs de SUD par la nécessité pour ce jeune syndicat d'accéder à une reconnaissance et une visibilité. De son côté, la CGT peine à recruter de nouveaux militants hormis les quelques adhésions obtenues après un conflit.

### ***La « génération précaire » engagée dans le syndicat : le développement de SUD FNAC***

Sur le plan organisationnel, SUD souhaite lutter contre la bureaucratization et pour la démocratie interne par une série de règles contraignantes telles que l'autonomie des structures départementales, l'obligation à l'échelon fédéral de réserver au moins un tiers des places du bureau fédéral aux femmes et aux provinciaux ou la limitation du nombre de permanents. SUD veut également ouvrir le débat à d'autres thèmes que les enjeux internes de l'entreprise par la participation à d'autres mouvements à l'extérieur tels que le Forum social européen, la défense des droits des femmes ou encore la marche européenne contre le chômage.

La fondatrice de SUD FNAC, Judith Leconte, est née en 1960. Après le baccalauréat, elle fait plusieurs « petits boulots », notamment dans des entreprises d'imprimerie. Lorsqu'elle entre à la FNAC en 1989 au poste de secrétaire administrative du comité d'entreprise, elle décide d'adhérer à la CFDT, seule organisation représentée à cette époque. Avec quelques cédétistes déçus des positions de la direction confédérale en 1995, elle crée SUD FNAC. Après une dizaine d'années d'engagement, l'équipe SUD du magasin regroupe cinquante adhérents et devance les autres organisations présentes (FO, CGT, UNSA). Au mois de décembre 2003, lors des élections professionnelles, l'ensemble des listes SUD a été élu. Pour le comité d'établissement comme pour la délégation du personnel, les titulaires et les suppléants « employés » ont remporté 57 % des suffrages.

Concernant le recrutement de militants, deux types de populations se distinguent : le personnel expérimenté et les salariés plus jeunes et très souvent recrutés à temps partiel. Bien qu'ils ne soient pas nombreux, certains jeunes adhèrent à SUD et trouvent dans ce syndicat la possibilité de se mobiliser pour des causes sociétales plus vastes que les débats internes. La sensibilisation des salariés à d'autres problèmes plus généraux permettrait d'attirer des militants plus jeunes et de renouveler ainsi la population syndicale. SUD serait alors un compromis entre, d'une part, un syndicat professionnel prenant part, parfois de façon radicale, aux débats de l'entreprise et, d'autre part, une structure ouverte sur l'extérieur engagée au niveau international. On trouverait à SUD un savant mélange entre l'engagement

professionnel, l'investissement humanitaire et la lutte altermondialiste<sup>45</sup>. Dans un contexte de déclin syndical, la percée significative de SUD FNAC par ses succès électoraux et la croissance actuelle de ses effectifs, notamment sur d'autres sites, symbolise une tentative de recomposition syndicale sous une nouvelle forme. Par la mise à distance de tout signe lié à la classe ouvrière et son inscription dans des mouvements altermondialistes reconnus pour la jeunesse et le degré d'instruction de ses membres, SUD FNAC attire aussi bien les déçus du syndicalisme « d'appareil » que les nouveaux entrants sur le marché de l'emploi dont les propriétés sociales, le contexte de leur insertion professionnelle et les conditions de travail et d'emploi à la FNAC sont distincts de ceux des générations antérieures.

La mobilisation de l'histoire sociale de l'entreprise ainsi que le point de vue des acteurs sur leurs pratiques ont permis d'analyser la construction sociale et la succession de générations d'employés de la FNAC. Distincte de celle recrutée dans les années 1970-1980 dont l'intégration à la FNAC était pour une part volontaire, une nouvelle génération d'employés est apparue depuis les années 1990. Ses membres se regroupent autour de dispositions communes telles que l'emploi peu élevé en termes de statut, des conditions de travail dégradées et le déclassement contraint eu égard à la déqualification partielle de l'activité professionnelle mais surtout en raison du niveau de formation initiale de ses membres et des difficultés d'insertion sur le marché de l'emploi. Si la situation de déclassement peut être compensée dans une certaine mesure par le fait de travailler dans un commerce culturel, la rationalisation du travail entraînant la dévaluation du métier peut conduire à une plus grande désaffection à l'égard du travail. Moins satisfaits de leur emploi et des faibles salaires, les jeunes employés suréduqués semblent désormais passer davantage de l'amertume personnelle à la mobilisation collective<sup>46</sup>. Bien que l'on ne puisse pas parler de vague de syndicalisation, c'est en ce sens que l'on peut interpréter les mutations du syndicalisme symbolisées par la création de structures autonomes comme SUD FNAC et les grèves de 2002. Ces deux mouvements étant animés par cette jeune génération d'employés qui perpétuent ainsi la tradition syndicale caractérisant la FNAC depuis 1968.

45. I. SAINSAULIEU, *La Contestation pragmatique dans le syndicalisme autonome. La question du modèle SUD PTT*, Paris, L'Harmattan, 1999, p. 182.

46. L'enquête de Val Burris montre que l'*over-education* peut conduire à l'insatisfaction au travail et à la contestation politique. Il affirme toutefois que le sentiment d'amertume personnelle est davantage exprimé que l'action collective. V. BURRIS, « The Social and Political Consequences of Overeducation », *American Sociological Review*, August 1983, p. 462 et suiv.