



HAL
open science

La Convention Carrefour 94 : une politique du commerce ? Notes pour une recherche

Jean-Claude Bussière, Christophe Le Digol

► **To cite this version:**

Jean-Claude Bussière, Christophe Le Digol. La Convention Carrefour 94 : une politique du commerce ? Notes pour une recherche. *Futur antérieur*, 1995, 5-6, pp.183-190. hal-03990792

HAL Id: hal-03990792

<https://hal.science/hal-03990792>

Submitted on 15 Feb 2023

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.

Jean-Claude Bussière et Christophe Le Digol, « La Convention Carrefour 94 : une politique du commerce ? Notes pour une recherche », *Futur antérieur*, 1995/5-6, pp. 183-190.

LA CONVENTION “CARREFOUR” : UNE POLITIQUE DU COMMERCE

NOTES POUR UNE RECHERCHE

« Bienvenue et bravo. Vous pouvez applaudir, mais vous pouvez surtout vous applaudir. Bravo parce que vous êtes 5600 dans cette salle et que vous êtes tous partis, ce matin même, de tous les coins de France pour vous retrouver ici à cette heure. Ça, c’est déjà un exploit » Bernard Rapp, le journaliste bien connu, ouvrait de cette manière la Convention Carrefour 94, le 26 juin dernier au Zénith de Paris. 5600 cadres de Carrefour, dans une ambiance à la fois récréative et tendue, attendaient la suite des événements. Au moment où Bernard Rapp faisait son entrée sur la scène, deux mois déjà s’étaient écoulés depuis la lettre leur enjoignant de réserver cette journée. « Notre environnement change et évolue constamment ; nous devons à nos clients d’être plus réactifs, plus proches. Pour vous informer sur les défis que nous devons relever, nous vous invitons à une Convention Nationale réunissant l’ensemble des équipes d’encadrement » À partir de l’analyse de cette convention¹, nous tenterons d’ouvrir des pistes concernant les transformations des représentations

[p.184] attachées aux entreprises, leur formation et leurs usages. Quels sont les enjeux de cette nouvelle forme d’« ingénierie sociale »² et les pratiques qui y sont investies ?

La convention soutient une réforme de la structure de Carrefour. L’entreprise a été récemment divisée en cinq bassins : Nord-Est-Centre, Nord-Ouest, Sud-Est, Sud-Ouest, Île-de-France. Cette transformation structurelle s’accompagne d’une redéfinition et d’un contrôle accru des fonctions attribuées aux cadres. Les chefs de rayon perdent la responsabilité de négocier les achats des produits de leur rayon en vertu de la nouvelle politique de « massification des achats ». En outre, leur concurrence est sciemment organisée au moyen de la mise en place d’un système télématique (ANABEL) de comparaison de leurs résultats sur l’ensemble du territoire,

¹ Nous tenons à signaler que les citations de cette note de recherche sont la retranscription exacte des interventions des participants. En tant que « business show » préparé et organisé de longue date, ces interventions avaient été bien entendu écrites à l’avance, au mot près.

² VILLETTE Michel, « L’ingénierie sociale : une forme de la sociabilité d’entreprise », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°91/92, mars 1992, pp. 49-60.

magasin par magasin, rayon par rayon. À ces nouvelles dispositions s'ajoute la création d'un service d'audits internes visant à contrôler, mesurer et optimiser l'usage des ressources Carrefour. Unique dans ses annales, cette convention se propose d'expliquer et de légitimer la récente réforme de l'organigramme et des compétences en obtenant de l'ensemble de ses cadres un assentiment aux décisions déjà prises et appliquées. Dans cette logique et pour compenser la diminution de leurs compétences, la direction construit et présente une relation cadres/clients qui, en contrepartie, fera l'objet d'une action de valorisation spécifique lors de cette convention. La direction souhaite éviter ainsi l'accumulation d'un ressentiment à l'encontre de la hiérarchie suite à la dépossession des anciennes prérogatives des cadres, chefs de rayon notamment.

Pour la direction de l'entreprise, il s'agit d'obtenir que la nouvelle centralisation ne soit pas vécue comme une action autoritaire mais soit reconnue et acceptée par les cadres. L'usage et le développement à cette fin d'une croyance permet d'obtenir un large assentiment aux

[p.185] décisions déjà prises en renforçant leur capacité à adhérer. La réduction escomptée de la distance symbolique séparant les cadres dirigeants des cadres dirigés à l'intérieur de la structure organique Carrefour doit entraîner une diminution des coûts de l'autorité et des effets de délégitimation habituellement produits par une relation à l'autorité peu ou mal édulcorée. Substituer la foi à la force en rendant aimable l'autorité. L'euphémisation ainsi produite des relations d'autorité est la condition du développement d'une adhésion aux objectifs de Carrefour. Dans le vocabulaire du « management », le « Business Show » crée une ambiance de mobilisation des cadres et du personnel.

L'invocation d'un « environnement en mutation » par Philippe Sassier, à la fois journaliste et « un des meilleurs analystes économiques », permet aux organisateurs de capitaliser le transfert d'une double naturalisation » celle du caractère objectif de la parole journalistique et celle du caractère irrécusable des catégories de la « science économique ». La conjoncture y est définie par un renforcement de la concurrence entre « les hommes, les capitaux, les marchandises mais aussi les modes, les goûts et les cultures ». La « plus grave crise économique de l'après-guerre », qui engendre délocalisations et endettement massif, fabrique un nouveau type de consommateurs, un homo oeconomicus aussi pur et parfait que le marché évoqué et invoqué. L'usage et le travail de façonnement de cette figure est rendu possible parce que ce fétiche est peu mobilisé et monopolisé par des organisations institutionnelles (institutions étatiques ou

organisations de consommateurs)³. L'auteur y développe les éléments d'histoire sociale liés à l'institutionnalisation du label « consommation » et de la Parole du « consommateur ». Le consommateur à la fois idéal et « moyen » y est décrit comme « exigeant », « volatile », « attentif au prix ». « Il veut tout et tout de suite : un bon prix, une offre claire, une plus grande qualité et le meilleur service possible, une plus grande

[p.186] modernité et évidemment un accueil excellent. » Le transfert des caractères de la conjoncture sur la figure du consommateur ainsi réalisé confère un aspect moins abstrait, plus réel au Consommateur idéal invoqué. Le procédé a consisté à incorporer des éléments d'analyse du contexte, tels qu'ils sont définis et représentés par les médias (en l'occurrence Bernard Rapp et Philippe Sassier), à une figure abstraite. L'effet de réalité ainsi produit permet une adhésion d'autant plus rapide aux objectifs de l'entreprise que les cadres s'identifient au consommateur imaginé. Les petits défauts d'une personnalité réelle ne peuvent pas lui être imputés. Les cadres présents peuvent ainsi facilement s'y identifier. Ils doivent servir le consommateur et ne pas oublier qu'ils sont eux-mêmes consommateurs. Pour renforcer cet aspect, la direction leur demande également d'être consommateurs chez leurs concurrents. En servant, ils se servent. Les exigences du consommateur justifient celles d'une direction présentées comme le résultat naturel de l'évolution du monde depuis trente ans. La direction entend promouvoir des représentations liées aux transformations sociales euphémisées – le terme « mutation » est préféré à celui de « crise » – qui justifient et accompagnent les orientations récentes de l'entreprise. À l'« évolution des modes et des styles de vie permanente » mais aussi à l'« évolution des techniques et de la technologie » doit correspondre l'« innovation » du « concept » Carrefour, inventé trente ans auparavant par Marcel Fournier et les frères Defforey.

Pour cette occasion, Carrefour s'était adjoint les services de Market Place, société spécialisée dans la « conception et la production de Business Shows ». Rien ne semble avoir été négligé par cet « ingénieur social » pour faciliter l'incorporation de l'idéal proposé Zénith de Paris, journalistes professionnels, liaisons satellite, affrètement de cars, trains et avions, spectacles scéniques, projection de films, concerts d'Eddy Mitchell, danseuses brésiliennes, restauration pour plusieurs milliers de personnes (cadres et employés)... Sont importées des pratiques originaires du monde du spectacle. Carrefour se

³ PINTO Louis, « La gestion d'un label politique : la consommation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°91/92, mars 1992, pp. 3-19.

[p.187] donne en spectacle en vue de produire une identification des cadres à l'entreprise et à ses fins supposées⁴

Peut-on cependant réduire ce qui se joue dans cette convention aux enjeux propres à une simple activité économique et à un rapport salarial ordinaire ? Au cours de cette journée, les cadres se sont manifestés sur un mode importé des pratiques sportives et notamment du football. Ces dernières viennent renforcer les stratégies d'intégration dans un groupe qui est engagé dans une logique de différenciation vis-à-vis des autres entreprises de même nature. La référence aux manifestations et aux comportements sportifs, requis en ces circonstances, semble être une attitude largement partagée par les cadres de Carrefour, voire leur seul registre commun de mobilisation. Si cette tendance se vérifie, elle impliquerait un affaiblissement des modes et registres traditionnels de mobilisation (syndicaux et politiques) au bénéfice du registre sportif. Les dirigeants de Carrefour révèlent leur ambition de faire de l'entreprise l'objet de mobilisations idéologiques et d'occupation de la vie de ces cadres plus vastes que par le passé. L'« effet club » ajouté à la référence affamée à la Famille l'illustre et l'adhésion en fin de journée, semble-t-il, d'un grand nombre de cadres de Carrefour à ces aspects démontre amplement l'efficacité de tels procédés. En l'occurrence, les cadres agissent comme des supporters sachant manier la panoplie adéquate. Les canotiers, les écharpes et les mouvements de foule (ola) lors de la convention l'attestent. Cependant, il ne s'agit ni d'une manifestation sportive ni d'un meeting politique mais de la convention d'une entreprise commerciale ! Doit-on y lire l'affirmation en dehors du stade d'une culture de performance, individuelle et collective, de la vedette et du chef ? La direction de Carrefour semble recueillir dans son action les bénéfices

[p.188] d'un double transfert : l'usage des savoir-faire issu de l'espace sportif comme les effets de mobilisation et de légitimation objectivement capitalisés ce jour-là.

La forme et les stratégies discursives de la convention témoignent du sentiment nouveau de pertinence à intervenir en politique et à se présenter comme un modèle d'ordre social. C'est en ce sens qu'il faut comprendre l'usage de la thématique de « l'entreprise citoyenne ». Rien « ne doit nous être étranger dans notre région. Nous devons nous intéresser à la qualité de la vie des gens, partout où nous sommes, et, si nous pouvons, la rendre meilleure. (...) Mais nous avons

⁴ Sur la question du travail social effectué par l'entreprise notamment sur ses salariés, sur les manières de se présenter et de se représenter: ENRIQUEZ Eugène, « L'entreprise comme lien Social: un colosse aux pieds d'argile, in SAINSAULIEU Renaud (dir.), L'entreprise, une affaire de société, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992, pp. 203-228.

le plus souvent une autre action, silencieuse, auprès des associations. Nous aidons nombre d'initiatives locales, des initiatives d'insertion ou de réinsertion, pour les jeunes notamment. Nous participons à des événements régionaux ou nationaux, comme la soirée Sida. » Nouvelle variation autour d'une catégorie naturalisée et objet de croyance (l'entreprise), cette notion dévoile le désir d'intervenir dans un espace d'activités dont elle était explicitement exclue auparavant en tant qu'acteur. Son intervention dans l'espace politique était jusque-là indirecte et fonctionnait par délégation. La thématique « entreprise citoyenne » renvoie à l'affirmation d'un nouveau type de « citoyens ». L'entreprise, lieu de formulation et de satisfaction de ses besoins, développe un nouveau mode de capitalisation conjoint en endossant dès lors les appareils légitimes d'un corps social et en abandonnant les oripeaux de la simple entreprise commerciale.

Dans cette logique, l'usage du vote électronique (2800 boîtiers de vote sont mis à la disposition des cadres) conforte la stratégie discursive déployée et accorde un surcroît de légitimité aux dirigeants et aux décisions qu'ils ont prises. Le boîtier électronique étant explicitement assimilé à une télécommande, l'acte de vote mobilise la référence commune à l'élection et le savoir-faire du zappeur-télespectateur. La télécommande traduit la réduction de la distance symbolique entre cadres-dirigeants et cadres-dirigés. Nous ne sommes pas très éloignés du

[p189] slogan de l'« entreprise démocratique ». Le vote avec lecture instantanée des résultats offre l'avantage de faire participer activement les cadres à l'incorporation de la fiction proposée. L'illusion de la participation est encore renforcée grâce à la technique du reportage en direct mené par des « journalistes » au début de la journée⁵. Les organisateurs du « business show » surfent sur l'effacement des limites entre les espaces d'activités politiques, économiques et sportifs au niveau des thématiques abordées (mai 68, loi Royer, élection de François Mitterrand en 1981, copieusement huée par les cadres,...) comme au niveau des modes de présentation et de représentation engagés.

L'enjeu de ce rassemblement est d'associer les cadres d'une manière nouvelle en les invitant avec Carrefour à investir un espace d'activités ordinairement défini comme non marchand, de créer une mobilisation des cadres qui les conduit à dépasser symboliquement le rapport salarial

⁵ Voici quelques questions posées par ceux-ci. Les entretiens étaient filmés et retransmis en direct sur écran géant à l'intérieur du Zénith. «-C'est quoi votre métier ? Comment pensez-vous qu'il va évoluer ? -Vous connaissez le patron de Carrefour ? -Qu'attendez-vous d'une journée comme celle-ci ? -Vous pensez que l'on est combien ? Si je vous dis qu'il y a 5600 personnes ? -Que pensez-vous de cette idée de réunir tous les cadres de Carrefour France ? - Avec Carrefour je positive, ça vous inspire quoi ? ».

au bénéfice d'un rapport d'association. Dès lors, chacun des cadres de Carrefour peut se concevoir comme un associé et non plus comme un simple salarié de l'entreprise⁶. Le phénomène d'effacement des limites entre espaces d'activités, observé au sein de la convention, n'affecte-t-il pas l'espace des activités politiques lui-même ? Ces cadres ne sont-ils pas tentés de transférer leurs pratiques sportives de l'espace sportif à l'espace politique comme ils l'ont fait dans l'entreprise ? L'exemple de Bernard Tapie n'invite-t-il

[p.190] pas à faire du registre sportif un registre légitime dans l'activité politique, c'est-à-dire à défendre des idées politiques comme on défend un club ?

⁶ À propos de l'examen des couples activités marchandes/non marchandes et intéressement/désintéressement, cf. MARCHAL Emmanuel, « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement », *Revue française de sociologie*, XXXII, 1992, pp. 365-390.