

William Gasparini

*Laboratoire "APS et sciences sociales". Equipe d'Accueil en sciences du sport
Université Marc Bloch, Strasbourg*

LA FORME ET LE FOND

Participation et exploitation chez Décathlon

Dans un contexte idéologique qui valorise dans le même temps le sport (et l'argent qu'il génère) et « le monde de l'entreprise », les équipementiers, clubs sportifs professionnels et entreprises du commerce d'articles de sports et de loisirs apparaissent souvent comme des univers attrayants, où la passion du sport gommerait les conflits que l'on rencontre dans d'autres secteurs.

En effet, à la différence de la restauration rapide (notamment McDonald's) ou du secteur des transports par exemple, les mouvements sociaux y sont extrêmement rares, alors que l'emploi précaire, la pénibilité du travail et l'exploitation des salariés sont tout aussi développés.

Au discours autoritaire et à la contrainte externe des entreprises traditionnelles, se substitue souvent dans ces entreprises d'un nouveau type un discours « moderniste » et des méthodes visant l'intériorisation des contraintes et des normes, l'identification de chacun à l'image de l'entreprise performante et à celle du jeune salarié sportif et dynamique. En outre, ces espaces marchands de la forme, des vacances sportives ou de la consommation de produits et spectacles sportifs opèrent généralement des stratégies de détournement des valeurs associatives ou sportives. En créant un climat de convivialité propre au club sportif et en valorisant la rhétorique sportive (notamment les valeurs positives et « authentiques » du sport de compétition), les « managers » cherchent à susciter chez le client un sentiment d'appartenance et à faire ainsi oublier l'objet marchand de leur entreprise¹.

A l'image d'un lieu de travail rêvé par les managers modernistes, ces entreprises du

sport et de la forme veulent apparaître comme des univers homogènes et accueillants (pour le client et le salarié), sans trace de dysfonctionnements et de conflits, composés d'individus physiquement et moralement sains, conformes aux nouvelles normes économiques et sociales.

Or, loin d'apparaître comme de seuls lieux d'innovations sportives et managériales, les entreprises de sport sont aussi des lieux de violence symbolique et d'exploitation moderne de jeunes salariés.

Parce qu'elle connaît un développement important et qu'elle apparaît comme une entreprise innovante, la firme Décathlon (connue du grand public par son slogan « A fond la forme ») constitue un terrain d'étude particulièrement adapté à l'analyse non seulement du rapport des salariés à l'entreprise mais aussi des formes de croyance (rhétorique managériale, inconscient sportif, idéologie libérale) qui conduisent des jeunes salariés diplômés et passionnés de sport à se soumettre à cette « violence douce, invisible, méconnue comme telle, choisie autant que subie ». Dans ces entreprises de la distribution de biens sportifs mêlant travail et passion sportive et véhiculant la croyance du progrès social par l'accès « démocratique » à la consommation d'objets sportifs, la violence symbolique est plus insidieuse que la violence pure. Elle contraint les jeunes salariés à accepter leur propre domination par l'intériorisation des valeurs définies par les cadres et dirigeants d'entreprise. Comme d'autres entreprises capitalistes, Décathlon essaie de réussir le pari d'une exploitation (le fond) assortie d'une forme de participation des employés (la forme). En outre, la possibilité de trouver un emploi chez Décathlon ne se fait souvent qu'au prix d'un déclassement et d'un ajustement de son com-

¹ Stratégie que l'on rencontre dans les salles de fitness, les clubs professionnels ou les clubs de vacances proposant des activités sportives (UCPA, Club Med, etc...) : le client devient un Gentil Membre, un supporter ou un adhérent et entretient des relations « amicales » à base de connivences sportives avec les employés de l'entreprise.

² Notamment depuis la création du nouveau concept de « Campus Décathlon La Forme »

³ P. Bourdieu, *Le sens pratique*, Ed. de Minuit, Paris, 1980, p. 219.

portement aux attentes de l'entreprise. L'augmentation de la précarité du salariat, accompagné de ce processus de déqualification, permettant le développement d'emplois temporaires sous des formes diverses, est devenue aujourd'hui quasi généralisée dans le secteur de la grande distribution spécialisée dans les articles de sport.

Mobilisant quelques résultats d'une recherche en cours⁴, vous voudrions montrer à travers notre article comment s'organisent matériellement et mentalement le travail de la vente dans un échantillon de magasins Décathlon du bassin strasbourgeois et comment les jeunes salariés diplômés mais en situation de précarité perçoivent leur travail à partir de leurs dispositions et de leurs visions de l'avenir.

ENTRE TRAVAIL ET PASSION DU SPORT : DES « JOBS DE JEUNES » DANS LE VENT

Précarité du salariat et fascination pour les entreprises du sport

Depuis quelques années, des chercheurs se penchent sur le travail dans les nouveaux secteurs des services et de la grande distribution. Ce qui rapproche ces entreprises, c'est non seulement le mode d'organisation du travail mais aussi les formes des emplois

⁴ Menée dans le cadre d'un axe du programme du laboratoire de recherche « *APS et sciences sociales* » (Equipe d'accueil en sciences du sport) de l'Université Marc Bloch de Strasbourg, cette enquête vise à analyser l'organisation du travail et le rapport au métier de jeunes salariés dans le secteur sportif privé marchand. Les quelques résultats et réflexions présentés dans cet article sont le fruit d'une enquête exploratoire qualitative réalisée entre juin et octobre 2001 auprès de 20 jeunes salariés employés par l'entreprise Décathlon à Strasbourg (3 sites) et occupant (ou ayant occupé) différentes fonctions dans la ligne hiérarchique. Plusieurs techniques de recueil de données ont été utilisées : les entretiens semi-directifs auprès des salariés (vendeurs et cadres) et stagiaires de l'entreprise, les relevés ethnographiques dans les magasins Décathlon, l'analyse de documents internes à l'entreprise tels que les fiches-métiers et les fiches d'évaluation et enfin, les rapports de stage professionnels d'étudiants (partie « Bilan-discussion »).

proposés majoritairement à des jeunes. Que ce soit la restauration rapide (les fast-food) ou la grande distribution (généraliste ou spécialisée), la taylorisation gagne ces secteurs et les emplois précaires s'y développent. Ces univers de travail sont familiers puisque chacun y a accès comme consommateur et pourtant l'envers du décor, c'est-à-dire l'organisation du travail, les relations hiérarchiques et l'exploitation moderne de jeunes salariés, y sont mal connues. Or, cette exploitation atteint aujourd'hui toutes les strates de l'organisation du travail et elle fonctionne par une négation des conflits et des différences d'intérêt (Philonenko, Guienne, 1997).

Invisibles aux yeux des « passionnés » de sport (pratiquant, spectateur, consommateur d'objets sportifs ou lecteur de l'Equipe), ces phénomènes sont pourtant particulièrement visibles (par le sociologue) dans les entreprises de spectacle sportifs, de loisirs, de prestation de services sportifs et de distribution de biens sportifs. Présentés comme des entreprises modernes et dynamiques, ces univers de travail sont en réalité extrêmement violents et contrôlés, le droit du travail y est bafoué et les salariés souvent méprisés. Mais dans le même temps, comme ces espaces professionnels mêlent la passion du sport et le travail, l'exploitation et la participation, les salariés acceptent souvent leur condition au nom des sacrifices qu'impose le monde du travail. Ce processus est particulièrement présent dans les entreprises de la grande distribution spécialisée dans la vente de biens sportifs (Décathlon, Go Sport, Intersport, Courir, etc..).

Au-delà d'un phénomène de mode et de l'inventivité commerciale des dirigeants d'entreprise, les raisons du succès viennent aussi des formes d'emploi proposés qui se

⁵ Voir à ce sujet les articles de Brochier C. (2001), « Des jeunes corvéables. L'organisation du travail et la gestion du personnel dans un *fast-food* », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°138 et de Pinto V., Carton D, Burno G (2000), « Etudiants en *fast-food* : les usages sociaux d'un petit boulot », *Travail et emploi*, 83, ou encore l'ouvrage de Philonenko G. et Guienne V. (1997), *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer.

déclinent selon la gamme des « jobs de jeunes » : à temps partiel, souvent mal payés et exigeant peu de qualifications hormis la possession d'un « capital sportif ».

Le secteur de la grande distribution d'articles de sport a connu une croissance prodigieuse en France au cours des quinze dernières années. Fascinés par ces entreprises de biens sportifs qui communiquent à travers la « passion du sport », de jeunes salariés (essentiellement étudiants en cours ou en fin d'études) occupent les emplois de la vente mais il est rare que les embauchés y restent plus de six ou douze mois : d'une part, parce que presque tous ne cherchent qu'un « job » d'été, un revenu d'appoint pendant l'année universitaire ou une expérience professionnelle dans le secteur de la vente utile pour un CV. D'autre part, les perspectives de promotion interne sont relativement rares. Ainsi, les recrutements sont aussi fréquents que les départs. Attirés par les faibles barrières à l'embauche, le temps partiel et la reconnaissance de leurs compétences sportives, les jeunes recrues s'investissent beaucoup au départ (en temps et en énergie) puis, déchantent progressivement et quittent l'entreprise.

Ce turn over (que l'on retrouve souvent dans la grande distribution) s'explique aussi parce que les conditions objectives de travail que ces jeunes salariés issus d'écoles de commerce ou de filières sportives universitaires rencontrent dans l'entreprise ne correspondent pas à celles qu'ils avaient anticipées. Généralement dotés de diplômes à bac+2, 3 ou 4 et issus des classes populaire et moyenne, ces salariés appréhendent le

6 Possédant généralement un niveau supérieur au bac., les vendeurs « décathlonien » sont surtout recrutés à partir de leurs compétences sportives (bon niveau de pratique dans un ou plusieurs sports, connaissance du matériel, familiarité avec le langage sportif technique, proximité sociale avec les clients sportifs, etc...).

7 Notamment les filières de Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives (STAPS) qui délivrent des diplômes de « Management du sport » (niveaux Licence, Maîtrise et DESS), mais aussi les grandes écoles et les filières de Sciences économiques qui offrent des options « Economie du sport » ou « management du sport ».

chômage et cherchent souvent à entrer par n'importe quel moyen dans le secteur du commerce sportif.

A partir de vecteurs comme le système de sélection, de formation, de récompense et d'interaction sociale, ces entreprises transmettent à leurs nouvelles recrues une culture d'entreprise spécifique faite de culture sportive et de culture de la précarité : inséré dans un univers immédiatement familier (le monde du sport et des objets sportifs), ces salariés-étudiants ou nouvellement diplômés vivent souvent leur emploi (dans un premier temps) sur un mode ludique.

La violence symbolique dans les univers du sport marchand

Il existe peu d'analyses de la violence dans les clubs sportifs professionnels et les entreprises du sport (salles de fitness, clubs de vacances sportives, entreprises de la distribution d'articles de sport, etc..). Mettre l'accent sur la violence symbolique dans le monde de l'entreprise du sport ne minimise en rien le rôle de la violence réelle, physique, et ne fait pas oublier qu'il existe d'autres formes de violences particulièrement développées dans le monde de l'entreprise comme le harcèlement sexuel, la discrimination à l'embauche, l'humour raciste, les injures, etc...

Le monde de l'entreprise sportive a trois caractéristiques majeures : il fonctionne sur un lien idéologique entre travail et passion du sport, il recrute de nombreux jeunes salariés et la relation salariés-« patron » fonctionne souvent sur un mode paternaliste avec une sorte d'acceptation de l'autorité du supérieur hiérarchique.

Dans la plupart des secteurs professionnels, de nombreux travaux ont mis en évidence les formes de domination dans le travail, notamment celles qui s'exercent auprès des jeunes salariés : par exemple, les jeunes OS et « jeunes précaires » dans les usines Peu-

8 Voir à ce sujet, De Montlibert C., « La mise au pas des jeunes salariés » in *Le néo-libéralisme, Regards sociologiques*, 21,2001, pp. 99-103.

geot de Sochaux-Montbéliard dans les travaux de Stéphane Béaud et Michel Pialoux³, les jeunes « corvéables » dans les fast-food de Christophe Brochier⁴, les jeunes diplômés vendeurs dans la grande distribution de Michel Villette⁵ ou encore le témoignage de Grégoire Philonenko sur l'univers impitoyable des grands supermarchés et l'exploitation des « petits cadres »⁶.

A l'inverse, dans le secteur de l'entreprise du sport, il existe peu de travaux abordant la question de la violence symbolique. La plupart des études appliquées à l'entreprise sportive se font sous l'angle du management, dans une perspective utilitariste et non critique.

Or, les entreprises de sport sont aussi des lieux d'exploitation moderne de jeunes salariés passionnés de sport : les clubs de football professionnel (exploitation des jeunes footballeurs dans les centres de formation mais aussi des jeunes salariés recrutés dans les services commerciaux et logistiques des clubs), les entreprises de communication et sponsoring par le sport (par exemple, le Groupe Darmon) ou encore la société Adidas développent toutes un pouvoir de violence symbolique qui apparaît comme « un pouvoir qui parvient à imposer des significations et à les imposer comme légitimes en dissimulant les rapports de force qui sont au fondement de sa force »⁷. Mais dans le même temps, les jeunes salariés affirment aussi se « sentir bien » dans l'entreprise, reconnaissent souvent les compétences de leurs supérieurs hiérarchiques, disent apprécier

les produits de l'entreprise et tirent même un profit symbolique de leur position (image dynamique et « branchée » de l'entreprise). Un des effets de la violence symbolique est bien « la transfiguration des relations de domination et de soumission en relations affectives, la transformation du pouvoir en charisme (Max Weber) propre à susciter un enchantement affectif »⁸.

L'ENTREPRISE DECATHLON : LA FORME AVANT LE FOND

Leader français de la distribution d'articles de sport, Décathlon est un groupe d'environ 16 000 salariés travaillant dans plus de 180 points de vente. A elle seule, l'enseigne Décathlon représente 25% des ventes de matériel de sport en France et plus de la moitié du chiffre d'affaires des grandes chaînes spécialisées.

Une histoire d'entreprise

Fondé par Michel Ledere, le premier magasin Décathlon ouvre ses portes près de Lille en 1976. Son objectif : équiper tous les sportifs au meilleur prix. Il s'agit de la première surface de vente d'articles de sport libre en France. En 1985, dans un souci de formation de ses employés et d'apprentissage d'un savoir-faire spécifique à Décathlon, le groupe crée à Villeneuve d'Ascq (siège social) une « Ecole Internationale des Métiers » : des programmes de formation pour tous les métiers de la distribution d'articles de sport seront élaborés et des cursus de formation seront organisés au siège social ainsi que dans les différents magasins.

Les bons résultats des ventes conduisent l'entreprise à créer la même année la marque Décathlon (création de la société Décathlon Production) et à s'orienter vers le marché européen : l'objectif est de devenir la première marque mondiale d'articles de sport. Puis, avec la naissance de Décathlon Production Internationale, l'entreprise déloca-

³ Béaud S., Pialoux M., *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, Fayard, 1999.

⁴ Brochier C., « Des jeunes corvéables. L'organisation du travail et la gestion du personnel dans un fast-food », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 138, juin 2001, pp. 73-83.

⁵ Villette M., « Vendre et se vendre. Notes sur une attitude « libérale » devant la vie », in *Le néolibéralisme, Regards sociologiques*, 21, 2001, pp. 87-98.

⁶ Philonenko G., Guienne V., *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997.

⁷ Bourdieu P., J-C. Passeron, *La reproduction*, Ed. de Minuit, Paris, 1970.p. 18.

⁸ Bourdieu P., *Raisons pratiques*, Seuil, Paris, 1994, p. 189.

lise sa production en Asie, Portugal, Maroc afin d'offrir des articles plus compétitifs en terme de prix face à ses concurrents. A partir de 1992, de nouveaux magasins s'implantent en Europe (Italie, Espagne, Angleterre, Allemagne, Portugal, Danemark, Bénélux) et dans le monde (USA, Argentine). En 2001, Décathlon dispose de 215 magasins dans 20 pays¹⁵ et le chiffre d'affaire du groupe atteint plus de 11,5 milliards de francs. L'ouverture des « Campus Décathlon » marque une nouvelle étape du développement de la firme. Créé en 1998, ce nouveau concept permet de réunir en un même lieu la vente de produits sportifs, l'initiation sportive, l'essai et la location de matériel sportif, la vente de séjours (par les « Agences Décathlon Voyages »), la restauration rapide, le service après-vente et la prestation de services sportifs¹⁶. Espaces de consommation à la fois de matériels et de prestations pour les clients mais aussi espace de ressources pour le personnel¹⁷, ces magasins d'un nouveau genre aspirent à devenir progressivement des lieux de convivialité et de rencontres sociales.

Ce développement s'est accompagné d'une augmentation considérable du nombre de salariés : de 1000 salariés en 1989 à un effectif actuel de plus de 16 000 personnes.

Hiérarchie inversée et rhétorique managériale

Chaque année, Décathlon recrute près de 1 500 personnes sur plus d'une centaine de métiers. La vente, la logistique, l'accueil, la production, l'encadrement sportif, l'organi-

sation, le marketing, l'informatique, la direction administrative et financière constituent les principaux domaines d'emploi. Chaque magasin Décathlon propose la même hiérarchie des métiers: directeur de magasin, responsable d'exploitation, responsable de rayon, responsable de caisse, vendeur, technicien-atelier, hôtesse et hôte de caisse. En outre, avec la création des Campus La Forme, de nouveaux métiers émergent chez Décathlon, notamment dans les secteurs de l'animation ou la récréation sportive et du tourisme sportif.

Clients et vendeurs au sommet de l'organigramme

Comme dans les autres secteurs de la grande distribution, l'entreprise Décathlon produit une rhétorique professionnelle tournée vers le client (« le client est roi », « il faut satisfaire les consommateurs »). En positionnant les clients comme les vrais décideurs de l'entreprise, le discours managérial tend à renverser la hiérarchie habituelle de l'organisation¹⁸. L'organigramme est alors présenté aux nouveaux salariés de manière inversée : les clients se trouvent au sommet de la ligne hiérarchique, juste en-dessous figurent le personnel au contact direct du consommateur (vendeurs, hôtesse et techniciens-atelier), puis les cadres intermédiaires, et enfin, le directeur de magasin, figurant au bas de la pyramide.

A travers cette présentation (et cette représentation) faite aux nouvelles recrues, les cadres cherchent à montrer l'importance primordiale des clients dans la culture d'entreprise Décathlon. En positionnant l'employé au haut et le directeur en bas, la rhétorique managériale crée une illusion très forte. Le vendeur ne se sent plus un maillon dans le rouage de la logique de la rentabilité de l'entreprise ; il devient un acteur à part entière, son rôle essentiel est l'interaction permanente avec le client, au service de son désir.

¹⁵ 181 magasins en France et 34 hors des frontières.

¹⁶ L'adhésion au club « A fond la forme » permet de pratiquer un ensemble d'activités intérieures (*fitness*, sports collectifs de salle) et extérieures, dans les Parcs organisés en univers sportifs : le Square, la Jardin, la Prairie. Afin d'attirer une clientèle potentielle vers le magasin, Décathlon propose, par exemple, des mini-parcours de VTT et de *footing*, des aires de jeux pour les enfants, des stages de perfectionnement de roller, des anniversaires sportifs les mercredi et des semaines sportives durant les vacances scolaires.

¹⁷ Chaque Campus comprend un magasin-école, une école de formation aux métiers Décathlon, des salles de séminaire et un service régional des ressources humaines.

¹⁸ Au sujet du discours managérial sur l'organigramme de la pyramide inversée, voir Philonenko G., Guienne V., *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie clinique », 1997.

L'attitude libérale du bon vendeur

Comme la plupart des grandes surfaces spécialisées¹⁹, les magasins Décathlon pratiquent la vente assistée : il s'agit d'une forme de vente en libre-service donnant la possibilité au consommateur de s'informer auprès de conseillers. Les qualités exigées d'un vendeur ont évolué depuis une dizaine d'années. Selon les dirigeants du groupe, le vendeur « Décathlonien » doit être capable de « communiquer », « s'adapter au client », « être intègre », « faire preuve d'avidité » (« face aux différents challenges proposés »), « avoir de l'ascendant » (de l'autorité) et « intégrer parfaitement l'entreprise dans ses démarches », c'est-à-dire adopter l'esprit d'entreprise et orienter son action vers la rentabilité de l'entreprise. On demande finalement au vendeur d'adopter une posture « homo libéralis »²⁰, c'est-à-dire de réaliser un travail sur soi pour endosser autant que possible les attributs et le comportement caractéristiques de l'entrepreneur libéral moderne. Les qualités exigées (« avidité », autorité, esprit d'entreprise, rentabilité) incitent les nouveaux vendeurs à quelques fois réaménager leurs « propriétés » (modification du maintien corporel, des manières de parler et de juger, des relations avec les autres -clients et collègues de travail-, etc.) afin d'incorporer les manières d'être légitimes dans l'emploi occupé et dans l'entreprise. Ce « travail sur soi » suppose ainsi des ajustements de la personnalité qui sont plus ou moins acceptés (voir acceptables) selon les éthos et les histoires sociales singulières des jeunes salariés.

¹⁹ Notamment Castorama ou Ikéa

²⁰ Selon l'expression utilisée par Michel Villete dans son travail sur *L'apprentissage de la vente*, recherche réalisée dans le cadre de l'association « Adresse », juin 1999, et résumée dans l'article « Vendre et se vendre. Notes sur une attitude libérale devant la vie », *Regards sociologique*, 21, 2001.

LE SYSTEME DECATHLON : SPORT, PARTICIPATION ET DOMINATION SYMBOLIQUE

Le capital sportif: une compétence de vendeur Décathlonien ?

Au-delà d'un seul effet de publicité, le slogan « A fond la forme » apparaît aussi comme le prêt-à-penser du groupe. Responsable des ressources humaines au siège de Villeneuve d'Ascq, Eric J. définit ainsi le profil idéal du vendeur chez Décathlon : « sportif, serviable, responsable, concret ». D'après lui, le premier critère de recrutement est de pratiquer un sport régulièrement. Et de rajouter : « le Décathlonien est plutôt jeune et motivé que vieux et empoté ». Les salariés de Décathlon sont en effet relativement jeunes (26 ans de moyenne d'âge) et il est fréquent de rencontrer des directeurs de magasin de 30 ans. Selon le directeur-adjoint du Campus Décathlon de Kingersheim (banlieue de Mulhouse), « une personne qui ne pratique pas de sport n'a quasiment aucune chance d'intégrer la structure. Il est indispensable de pratiquer un sport. Il amène la vitalité et le dynamisme. Ce sont des facteurs auxquels nous sommes très attachés. Recruter un sportif, c'est une garantie d'avoir une personne qui correspond au profil que nous recherchons : quelqu'un qui a appris à se battre, à surmonter les défaites, à avoir des victoires, et tout cela lui a donné une certaine maturité. Pour nous, c'est une assurance. Nous sommes dans un secteur qui bouge très vite, c'est un secteur difficile, et si le salarié n'arrive pas à s'adapter, il est perdu ». Reprenant à son compte le discours idéologique sur les vertus positives du sport (de compétition), ce dirigeant associe la jeunesse à la motivation dans le travail et pense « naturellement » qu'il existe un « transfert »²¹ de compétences entre l'activité sportive et l'activité professionnelle.

²¹ Non prouvé scientifiquement, le « transfert de compétences » entre sport et travail reste pourtant le postulat de nombreux directeurs de ressources humaines à partir duquel ils recrutent souvent des salariés et organisent des séminaires sportifs d'entreprise.

La précarité du salariat

Décathlon recrute de façon régulière des stagiaires ou de jeunes salariés aux postes de vendeur spécialisé dans un domaine sportif avec un taux de rotation élevé. Même si certains vendeurs accèdent en quelques années au poste de directeur de magasin, il est rare que les embauchés restent plus de six ou douze mois chez Décathlon : d'une part, parce que presque tous ne cherchent qu'un « job » d'été, un revenu d'appoint pendant l'année universitaire ou une expérience professionnelle dans le secteur de la vente utile pour un CV. D'autre part, les perspectives de promotion interne sont relativement rares. Ainsi, les recrutements sont aussi fréquents que les départs. Attirés par les faibles barrières à l'embauche, le temps partiel et la reconnaissance de leurs compétences sportives, les jeunes recrues s'investissent beaucoup au départ (en temps et en énergie) puis, déchantent progressivement et quittent l'entreprise. Pourtant, souvent repris par les directeurs de magasin, le discours officiel affirme que « Décathlon est une bonne école ». D'après le directeur d'un magasin strasbourgeois « l'enseigne bénéficie d'une bonne image dans le monde de la distribution, et ses salariés sont bien côtés sur le marché du travail pour leur dynamisme ».

Mais le turn over (que l'on retrouve souvent dans la grande distribution) s'explique aussi parce que les conditions objectives de travail que ces jeunes salariés issus d'écoles de commerce ou de filières STAPS rencontrent dans l'entreprise ne correspondent pas à celles qu'ils avaient anticipées. Généralement dotés de diplômes à bac+2, 3 ou 4 et issus des classes moyennes, ces salariés appréhendent le chômage et cherchent à entrer par n'importe quel moyen dans le secteur du commerce sportif.

Pourtant, l'entreprise Décathlon redouble d'ingéniosité dans la gestion du personnel pour faire oublier l'impasse professionnelle dans laquelle se trouveront les jeunes embauchés : ambiance de travail dans le magasin, valorisation de l'aspect convivial du travail d'équipe (le tutoiement est de rigueur), prise de responsabilité et gestion autonome

des rayons du domaine sportif couvert, qualité de la formation interne, richesse des relations avec les clients, vendeurs habillés aux couleurs de l'enseigne, culture d'entreprise de « style sport » (ambiance « jeans-baskets »), primes basées sur la progression du chiffre d'affaire, etc.

La rémunération à la guelde

Le personnel est recruté sur plusieurs types de contrat de travail : des contrats traditionnels (CDD, contrats à temps partiel, CDI annualisés²³, contrats de qualification) et des contrats particuliers qui permettent d'embaucher des jeunes salariés à un moindre coût pour l'entreprise (contrats emploi-jeune, contrats initiative emploi, convention avec un institut de formation pour un stage professionnel).

Le système de rémunération chez Décathlon traduit une politique des ressources humaines « individualisante » (De Coster, 1998 ; Servais O., 1989). Les vendeurs et chefs de rayon ont une partie fixe du salaire et une part variable déterminée a posteriori selon les performances individuelles et collectives réalisées au niveau du chiffre d'affaire du magasin. Deux types de prime existent : l'une, mensuelle, calculée à partir des résultats de vente du rayon ; l'autre, trimestrielle, basée sur le résultat global du magasin²⁴. Récompensant l'implication personnelle mais aussi le travail d'équipe (au sein d'un même rayon de vente et entre les équipes), ce système valorise une sorte de culture de marché en interne. En effet, malgré un souci commun d'augmenter le chiffre d'affaire du magasin, un certain esprit de concurrence s'installe entre les équipes des différents rayons. Non seulement chaque équipe cher-

²³ Proposé par la loi Giraud du 20 décembre 1993, ce type de contrat est largement utilisé par Décathlon car il permet de calculer un volume-horaire annuel de travail que l'on répartit ensuite sur une alternance de périodes travaillées et non travaillées. Chez Décathlon, les alternances sont représentées par des périodes (rouges, oranges, vertes) et, en fonction des besoins (périodes d'affluence ou non de la clientèle), les employés effectuent de 4 à 44 heures selon les semaines.

²⁴ La partie variable du salaire peut aller jusqu'à 10% du salaire fixe.

che à « faire le meilleur chiffre » afin d'augmenter son salaire, mais cette attitude est cultivée et valorisée par la direction. A titre d'exemple, dans l'un des magasins strasbourgeois, un classement est réalisé chaque semaine afin de déterminer les meilleures ventes et les meilleures équipes. Rendu public pour les salariés, ce « podium » ne fait qu'accentuer cette logique de concurrence interne entre vendeurs et responsables de rayon. La rémunération à la gælde (prime liée au chiffre d'affaires réalisé par chaque vendeur) impose en principe au vendeur de s'investir dans son travail s'il veut gagner correctement sa vie. Cependant, de tels stimulants financiers ne suffisent pas toujours à susciter et à entretenir le désir d'aller au devant de la clientèle.

Même si l'intéressement est mis en avant par les responsables de Décathlon, la recherche d'une plus grande implication du salarié n'est pas le seul objectif de cette politique de ressources humaines. On peut y déceler également d'autres motifs (Servais, 1989) : la tentative de contrôler l'évolution de la masse salariale, la volonté de flexibilisation des coûts, un projet de gestion sélective des effectifs et des carrières ou la quête d'autonomie décisionnelle et de contractualisation limitée afin d'échapper au carcan des accords collectifs.

La formation interne : gagner du temps et n'enseigner que le minimum

Depuis 1985, Décathlon organise sa propre formation aux métiers. Selon l'emploi occupé, celle-ci peut se dérouler en magasin, en site régional (dans l'un des Campus Décathlon) ou au siège social de Villeneuve d'Ascq.

La formation en magasin pour les nouvelles recrues (dénommée « Formathlon ») se réalise généralement en deux temps. Tout d'abord, la formation « théorique » en salle se déroule sur une demi-journée pour un vendeur et une à deux journées pour le responsable de rayon. A titre d'exemple, les formations disponibles dans l'un des magasins Décathlon implanté à Strasbourg étaient les suivantes : « valeurs et volontés d'entre-

prise », « sécurité », « linéaire » (présentation des produits sur les meubles de tête de rayon —« gondoles »— et les rayons selon une stratégie commerciale), « vente », « accueil », « caisse », « informatique ».

Ensuite, un système de parrainage est mis en place où le « supérieur hiérarchique » direct (responsable de rayon ou directeur de magasin) explique « sur le terrain » les tâches à accomplir. Mais au cours de la séance dite de « formation », les nouveaux employés découvrent quelquefois que ce qui leur est appris suffit à peine à fournir la base à des reproches ultérieurs. En fait, la formation se fait essentiellement sur le tas. S'attendant à un apprentissage progressif par une pratique encadrée et conseillée, ils constatent aussi que le premier jour de travail ne prévoit aucune étape de transition, même dans les cas d'affluence des clients (samedi, par exemple). L'encadrement justifie cette méthode en expliquant que « c'est en y allant qu'on apprend ! ». La méthode par essais-erreurs semble prédominée, mais les erreurs doivent rapidement disparaître dans un souci d'efficacité maximale. Comme dans d'autres secteurs d'emploi (restauration rapide, grande distribution généraliste), le nouvel embauché est prié de s'adapter vite, dans un contexte où l'erreur lui est présentée comme un manque d'effort de sa part (Brochier, 2001).

EXPLOITATION ET PARTICIPATION : LES DEUX FACES DE LA VENTE CHEZ DECATHLON

Derrière les slogans managériaux et la présentation d'une culture d'entreprise « intégratrice », la taylorisation gagne le travail en magasin, les emplois précaires s'y développent, le contrôle reste très présent et la revendication relativement absente. « Vétéran » de 30 ans et employé dans un magasin strasbourgeois depuis cinq ans, Christophe est délégué syndical CFDT et porte une vision désenchantée du système Décathlon. Pour lui « les jeunes, c'est tout bénéfice. Ils ont beaucoup d'énergie, acceptent sans broncher les temps partiels et ne réclament pas grand chose. La plupart de ceux qui râ-

lent le font en douce de peur de s'exposer ». Il fait partie des « déçus » du système : « Pendant deux ans, j'y ai cru. J'aimais le sport et les produits Décathlon, et je me suis investi jusqu'à ce que je me rende compte que je donnais beaucoup pour pas grand chose en retour. Un responsable de rayon, par exemple, est payé 35 heures alors qu'il peut en faire 50, travaille les jours de repos pour rattraper du boulot en retard ». Si les syndicats alertent la direction sur tel cas, elle leur répond : « S'ils en font plus, c'est qu'ils le veulent bien ».

Comme d'autres entreprises capitalistes, Décathlon essaie de réussir le pari d'une exploitation assortie d'une forme de participation des employés. A l'instar de nombreuses entreprises de services et de commerce, les magasins Décathlon peuvent sans aucun doute être analysés comme une revitalisation dans la grande distribution spécialisée de l'exploitation capitaliste du type de celle du XIXe siècle (Brochier, 2001) : peu de présence syndicale, utilisation d'une main-d'oeuvre jeune et inexpérimentée, démunie, peu rodée aux pièges du marché du travail. Mais dans le même temps, on remarque qu'une certaine forme d'acceptation et de participation est recherchée chez les salariés pour faciliter la mise à profit de la performance individuelle. Pour réussir chez Décathlon, il faut s'investir « corps et âme ».

Pour Christophe, « si tu refuses de bosser plus que ton horaire, ton évolution dans l'entreprise est finie ». Mais cette incitation à l'engagement s'accompagne aussi d'une volonté de responsabiliser le salarié, de le rendre acteur de l'entreprise. « Ils responsabilisent tout le monde sur le chiffre d'affaire grâce aux primes qui peuvent représenter jusqu'à un tiers de salaire en plus » démontre Christophe. « Si un vendeur ne met pas suffisamment en avant les soldes, il nuit aux résultats. Tout le monde est donc responsable par ses actes, ce qui est très valorisant un certain temps mais destructeur en fin de compte ».

Ainsi, la participation reste relativement réduite. Même l'éventuelle possibilité de choix des produits par les responsables de

rayon est limitée (les produits en rayon sont imposés à 90% par la direction nationale). De la même manière, si le responsable de rayon a le pouvoir de manager son équipe de vendeurs (dans un souci d'efficacité), il n'a pas le pouvoir de recruter un membre de son équipe.

Par ailleurs, malgré le discours officiel sur la participation et l'intéressement, les primes sont de plus en plus difficiles à avoir. Basées sur la progression du chiffre d'affaire, elles sont surtout avantageuses à l'ouverture d'un magasin qui, par définition, est en plein essor.

PARCOURS DE VENDEURS ET RAPPORTS A L'ENTREPRISE

Rapports différenciés à l'expérience professionnelle et à la mobilisation collective

Dans la perspective d'approfondir l'analyse du rapport des agents sociaux au travail, les entretiens avec les jeunes salariés de Décathlon révèlent des points communs mais aussi des différences dans la manière de percevoir leur entreprise, leur travail et la vente. Tout d'abord, l'absence d'idée ou de revendication collective et de militantisme syndical semble indiquer une absence d'identité professionnelle commune liée au métier de vendeur. Ensuite, les différences observées montrent l'existence de « mondes professionnels » perçus et construits par les agents sociaux. Les vingt récits de vendeurs collectés lors de l'enquête permettent de dégager quatre groupes relativement homogènes dans leur rapport à l'expérience professionnelle et à la revendication collective chez Décathlon.

en considérant l'expérience professionnelle chez Décathlon comme un tremplin qui leur permettra de « rebondir » dans d'autres firmes, un premier groupe de vendeurs atteste d'un rapport stratégique et se situe dans un système imaginaire « donnant-donnant » ou « gagnant-gagnant » ; dotés des diplômes les plus élevés (DESS, bac+4) et issus des classes moyennes, ces salariés anticipent leur avenir et affirment que si l'entreprise les

utilise, de leur côté, ils l'utilisent aussi pour avancer dans leur projet professionnel. A l'écart des partis et des mots d'ordre syndicaux, ils n'ont souvent que des revendications individuelles.

un deuxième groupe développe un rapport critique en affirmant que leur rémunération ne correspond pas à leur investissement ; en défendant un métier de vendeur revalorisé, ces vendeurs peu dotés en titres scolaires et issus de milieux populaires semblent aussi revendiquer une certaine identité de métier. Alors qu'ils apparaissent les plus enclins à se syndiquer et à exprimer leur mécontentement, ces jeunes précaires, directement confrontés à la domination économique, ne disposent pas d'outils symboliques qui leur permettent de se penser comme groupe de revendication.

un troisième groupe se dégage par son rapport « iconique » à l'entreprise. Sportifs passionnés et chevronnés notamment dans les sports de plein air mais en situation de déclassement par rapport à leur groupe social d'origine, ces vendeurs préfèrent travailler chez Décathlon plutôt qu'à Auchan ou Carrefour, essentiellement pour l'image sportive que Décathlon renvoie. Même si, à situation comparable ils gagneraient davantage à Auchan, ces jeunes salariés apparaissent davantage attachés aux profits symboliques qu'ils retirent de leur situation professionnelle. La pratique sportive occupe une grande partie de leur vie et s'ils s'engagent dans une forme de protestation, celle-ci en reste souvent aux « coups de gueule » et au stade d'expression « prépolitique ».

les salariés du quatrième groupe se rejoignent dans leur rapport pragmatique au travail. Issus de milieux plutôt populaires et engagés dans des études supérieures courtes, ils considèrent leur emploi comme un « job » d'appoint qui leur permet de poursuivre des études grâce à l'aménagement des horaires que leur permet le travail à temps partiel chez Décathlon. S'inscrivant dans une identité hors travail (Dubar, 1995), ces jeunes sa-

lariés choisissent l'entreprise Décathlon par opportunité, ce qui signifie qu'ils auraient aussi pu s'engager dans la restauration rapide, chez Ikéa ou à Castorama.

Deux mondes socio-professionnels

Deux parcours professionnels contrastés permettent de tracer les contours de deux « mondes professionnels » : celui de Nadia, ancienne vendeuse actuellement responsable de rayon dans un magasin de vente de mobilier ; celui de Jean, ancien responsable de rayon et actuellement cadre chez Adidas.

Un monde impitoyable

Après un DEUST en agro-alimentaire, Nadia entre chez Décathlon en 1994, à 21 ans, comme conseillère technique au rayon Multisports/Habillement pour financer sa poursuite d'études en école de commerce. Issue d'un milieu populaire (son père est maçon d'origine algérienne) et dotée d'un capital sportif minimal (pratiquante irrégulière de footing et de randonnée pédestre), elle a été recruté par cooptation (elle avait un ami dans le magasin) mais aussi parce qu'elle avait une certaine connaissance (théorique) du secteur de la vente. Lorsque Décathlon ouvre un magasin à Londres en 1996, elle y obtient un poste de chef de département Formation et recrutement. Actuellement, elle occupe un emploi de chef de département d'une grande enseigne de mobilier.

Relativement amère et déçue, Nadia analyse le « système Décathlon » de manière critique. Pour elle, le magasin contient un certain nombre de « petits chefs » qui se prennent pour des patrons et qui avaient « les dents longues », du responsable de rayon au directeur de magasin. Elle relate que les employés sont « constamment fliqués » dans leur travail quotidien et que les « grandes gueules » étaient mal vues. Elle dénonce aussi le machisme des responsables (« les femmes n'ont aucune perspective de carrière ! ») et le fonctionnement en réseau de la promotion interne (« Décathlon est une grande famille », « le directeur place ses pions »). Elle considérait qu'elle avait le tempérament du « bon vendeur » mais

qu'elle ne voulait pas rentrer dans « le jeu de Décathlon. Désenchantée et s'estimant exploitée, elle quittera l'enseigne pour rejoindre une autre entreprise de la grande distribution spécialisée hors secteur sportif.

Un tremplin pour l'avenir

Issu d'un cursus de Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives (STAPS) mention Management du sport, Jean a été recruté en CDI chez Décathlon en janvier 2001 comme responsable de rayon Habillement randonnée. Son parcours d'étudiant et le choix de ses stages révèlent chez ce jeune adulte de 24 ans une stratégie de placement et d'accumulation d'expériences « utiles » dans des secteurs professionnels très variés. Après deux stages professionnels dans le secteur sportif non marchand au cours de ses études de Licence et Maîtrise (Ligue d'Alsace de Football et service du sport du Conseil Régional d'Alsace), Jean s'oriente progressivement vers le secteur marchand tout en restant « dans le sport ». Dans le cadre de son DESS de Management du sport et des loisirs, il réalise 3 mois de stage dans un club de football professionnel (dans le service commercial) puis, après l'obtention de son diplôme, accepte (« par défaut ») le poste de responsable de rayon chez Décathlon. Six mois après, il quitte l'enseigne pour être recruté chez Adidas comme Business analyste²⁴. Issu d'un milieu social relativement modeste (son père est ouvrier et sa mère employée), ce passionné de cyclisme semble mener son parcours avec une certaine détermination qui traduit un objectif implicite d'ascension sociale. C'est avec une certaine distance qu'il considère son passage chez Décathlon comme une expérience professionnelle supplémentaire. S'il a cherché à être recruté par cette entreprise, c'est parce qu'il estime que « c'est important dans un C.V ». Pour lui « à la différence de Gosport ou Intersport, Décathlon est numéro 1 français, voire même européen de la distribution sportive. J'avais toujours une bonne image de sa réussite

²⁴ Un Business analyste chez Adidas a pour fonction d'analyser les données économiques internes à l'entreprise afin d'aider les chefs-produits dans leurs plans d'achat et leurs prévisions de vente.

économique et commerciale. Je voyais bien plus de bénéfices pour moi d'avoir une expérience chez Décathlon qui est bien plus puissant et développé que les autres enseignes. Je voyais bien plus de chance de progresser en interne. C'est pour ça que Décathlon était une bien meilleure opportunité pour moi ».

Même si Jean analyse de manière pertinente et critique le travail dans l'entreprise (« il y a un certain mépris du facteur humain », « la pression sur les vendeurs est très forte », « ils utilisent trop les étudiants », « quelquefois, parce qu'il y a un grand turn over, on avait plutôt l'impression d'être au Club Med que dans une entreprise! »), il regrette tout de même le fonctionnement peu efficace du magasin. Selon lui « parce qu'il y a beaucoup de turn over, il n'y a aucune relation de travail. Ceux qui en font un job d'étudiant n'ont pas une vision d'entreprise, donc on ne peut pas construire à long terme. Il y a un manque de sérieux, et c'est aussi pour ça que je suis parti ».

Vendre des articles de sport et se vendre pour lutter contre la déqualification

Pour ces jeunes adultes qui aspirent à travailler dans le secteur sportif privé marchand, il apparaît impératif de se vendre sur le marché du travail avant de vendre (Villette, 2001)²⁵. Ce qui signifie implicitement qu'il faut non seulement se vendre à un entrepreneur (un directeur de magasin) pour entreprendre un jour (devenir soi-même directeur) mais aussi se vendre pour apprendre à vendre, pour connaître les produits, les clients, pour comprendre l'offre et la demande, etc...

La nécessité de se vendre semble particulièrement présente chez les enfants des groupes sociaux en ascension sociale (issus des fractions dominées) qui ont bien ou relativement

²⁵ Nous retrouvons dans les récits des salariés de Décathlon certaines similitudes (dans les propriétés sociales et les représentations) avec les jeunes vendeurs « généralistes » étudiés par Michel Villette dans son article « Vendre et se vendre. Notes sur une attitude libérale devant la vie », *Regards sociologiques*, 21, 2001.

bien réussi à l'école et à l'université. Ils disposent d'une qualification d'un certain niveau (bac plus deux, trois ou quatre, DESS ou diplômes universitaires de management du sport et de marketing/commerce, etc.) mais pas nécessairement pertinente du point de vue de l'usage qu'en peut faire un employeur du secteur privé, et dont la « valeur » devra être négociée, testée et confirmée à chaque nouvelle étape du parcours professionnel. La déqualification apparaît ici comme une sorte de technique de gestion et surtout de domination du personnel⁶. L'augmentation de la précarité du salariat, accompagné de ce processus de déqualification, permettant le développement d'emplois temporaires sous des formes diverses, est devenue aujourd'hui quasi généralisée dans le secteur de la grande distribution. Ainsi, la possibilité de trouver un em-

ploi chez Décathlon ne se fait souvent qu'au prix d'un déclassement et d'un ajustement de son comportement aux attentes de l'entreprise. Pour ces jeunes diplômés, le curriculum vitae, la lettre de motivation, l'entretien d'embauche deviennent très vite des thèmes de préoccupation majeurs : il faut se vendre dès le stage professionnel obligatoire en cours d'étude, puis à la sortie du système universitaire. Les parcours professionnels analysés précédemment nous montrent que ce « travail sur soi » pour intégrer la grande distribution spécialisée n'est pas accepté par tous les jeunes salariés. Les « stratégies de reconversion » des jeunes issus des milieux populaires ou des classes moyennes oscillent entre l'incorporation d'un hexis libéral et le refus « éthique » d'une soumission au modèle managérial.

⁶Forgeot G., Gautié J. (1997), «Insertion professionnelle des jeunes et processus de déclassement », *Economie et Statistique*, n°304-305.