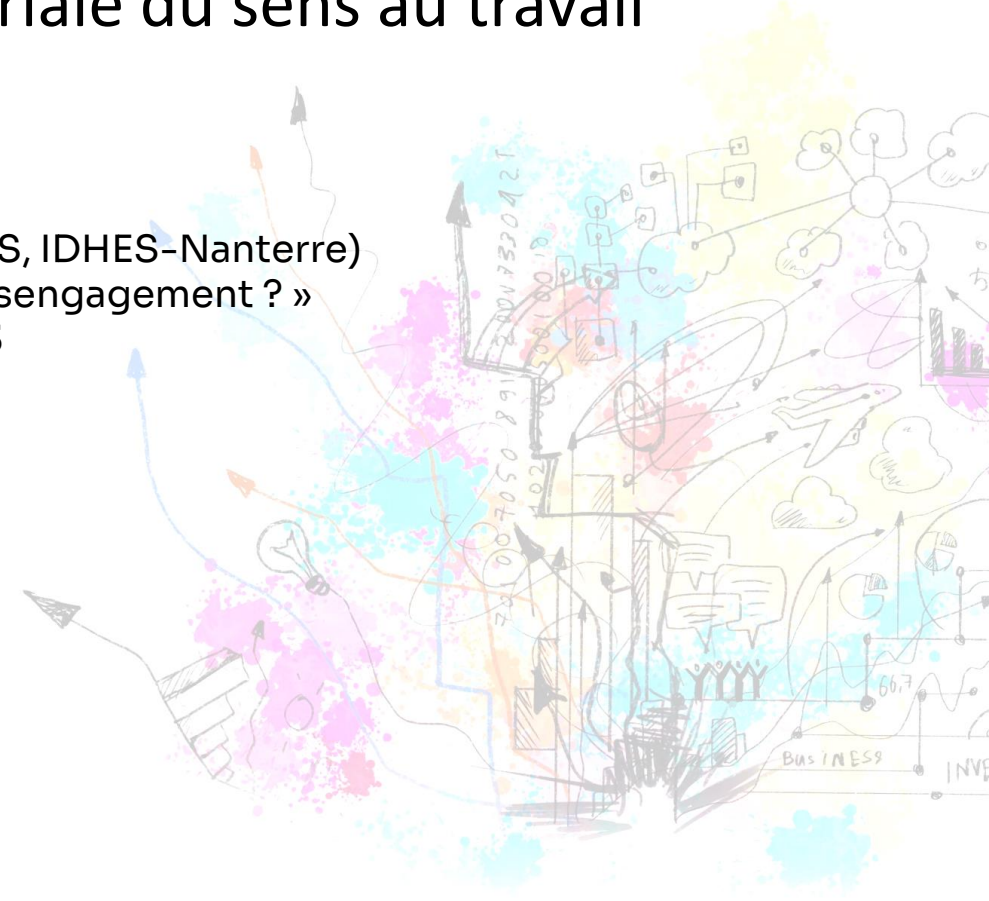


A great place to work ?

Portée et limites de la production managériale du sens au travail

Pierre Rouxel (Rennes 2, Arènes) & Karel Yon (CNRS, IDHES-Nanterre)
Journée d'étude « Perte de sens au travail et désengagement ? »
IRT Marseille, 9 novembre 2023



Les origines d'une recherche : ANR Citindus

- ⇒ Dans quelle mesure les EMN contribuent-elles aujourd'hui à « produire » de la citoyenneté, à promouvoir auprès de leurs salariés des valeurs et des modèles d'engagement ?
- ⇒ Une enquête collective sur Decathlon, fer de lance de la « moralisation » du capitalisme : multiples entrées empiriques (pays, groupes professionnels)

Decathlon, une entreprise productrice et prescriptrice de « sens » (Coutrot, Perez, 2021) ? Un modèle managérial qui met l'accent sur :

- ⇒ L'appartenance à une seule et même communauté, soudée par des intérêts et des valeurs communes
- ⇒ Le développement des compétences et la possibilité de progresser (indépendamment des diplômes)
- ⇒ L'utilité sociale du travail : « rendre le sport accessible au plus grand nombre » (via la vente, mais pas que)

Plus qu'une adhésion unanime, la promotion de ce modèle managérial produit de nouvelles inégalités et segmentations professionnelles

1. Des formes d'identification très fortes mais socialement situées
2. Des salarié-es à distance de l'enchantement professionnel
3. La place des « anciens », révélateur des conflits de sens au travail



1. Les « bons décathloniens » investis

- Un dévouement socialement situé
 - ⇒ Les cadres « de première ligne » : un engagement « quasi-fusionnel » et « dénué de distance critique » (Dalla Pria, Leroux, 2018)
 - ⇒ Un groupe sociologiquement homogène : jeunes, hommes, sportifs, relativement peu diplômés, d'origine sociale favorisée
- Des individus aux origines et trajectoires sociales variées, ayant en partage :
 - ⇒ Une identification à un modèle de réussite fondé sur l'effort personnel et le zèle au travail
 - ⇒ L'expression d'une sensibilité « civique »

- **Valentin**
 - 22 ans, responsable de rayon en alternance
 - Fils de cadres du secteur public. Activité sportive intense en compétition (badminton). Pratique de la « pêche à l'aimant » (entre sport et engagement environnemental)
 - Embauché comme vendeur en contrat étudiant, en parallèle d'études de STAPS (échecs successifs)
 - Investissement professionnel intense au moment de son passage en contrat d'alternance, au poste de responsable rayon
 - **Kinan**
 - La trentaine, directeur du magasin où travaille Valentin
 - Origines populaires, famille d'immigrés tunisiens. Fort investissement entrepreneurial du père (restauration, immobilier)
 - Pratique de la boxe à haut niveau. Co-fondateur d'une association d'insertion sociale par le sport
 - Embauché comme vendeur après plusieurs expériences professionnelles et une reprise d'études (chef d'entreprise, enseignant).
 - Implication dans le travail d'emblée très intense
- 

2. Des salarié-es à distance de l'enchantement professionnel

Ne répondent pas aux attentes liées au rôle du « bon décathlonien »

- Des salariés qui se tiennent à distance
 - ⇒ Rapport instrumental au travail, déclinent les « clauses morales » du contrat implicite
 - ⇒ Non-disponibilité biographique : sportifs professionnels, mères de famille, étudiants...
- Des salariés qui sont mis à l'écart (par la communauté professionnelle ou par l'encadrement)
 - ⇒ Une main d'œuvre temporaire suspecte de « nonchalance »
 - ⇒ Des individus jugés inaptes, pas assez commerçants, pas assez entrepreneurs

Joe, 27 ans, judoka de haut niveau,
Permanent caisse accueil (CDI)

« Au début j'avais un peu peur par rapport à mes entraînements, d'être fatigué, de pas pouvoir être performant. [...] ma seule demande, c'est qu'on respecte mon emploi du temps sportif. [...] Je me prends pas la tête, je vais avoir une autre expérience. Je viens toucher un peu des sous aussi »

Clara, 19-20 ans, étudiante en licence
information-communication, inscrite dans une
« école d'acting », vendeuse en CDD 35h
(contrat saisonnier)

« Ça me fait penser un peu à la télé réalité de mon enfance parce [...] on est enfermés, il n'y a pas de lumière du jour [...] et tout le monde parle un peu les uns sur les autres. Et je sais que moi, ça me stresse énormément, il y a même des jours où je pleurais avant de venir au travail. En fait nous les CDD, je sens qu'on n'est pas vraiment appréciés par les CDI »

3. La place des anciens, un révélateur des conflits sur le sens au travail

Entre les « bons décathloniens » et les désinvestis, un continuum d'engagements au travail

- « Salariés piliers » et « cadres performeurs » : centralité et invisibilité des anciens dans l'entreprise
 - ⇒ Âgés, non mobiles, non évolutifs... mais qui forment leurs chefs et sont essentiels dans la construction des liens entre le magasin et son milieu local
 - ⇒ IRP et missions RSE : des moyens de soutenir l'engagement professionnel
- Les grèves de 2021, entre salaires et sens du travail
 - ⇒ Répercuter l'inflation au-delà du SMIC
 - ⇒ Un cadrage légitimiste du conflit : une grève « fair-play »
 - ⇒ Faire du chiffre et partager la passion du sport: deux légitimités professionnelles en tension à l'aune des réorganisations du travail

Kamel, 45 ans, ancien volleyeur semi-pro, vendeur CDI 35h, responsable QVT sur le magasin

« Je suis quelqu'un qui aide beaucoup les autres. Les gens viennent me voir pour me parler. »

Grèves d'octobre 2021

« nous on a envie de travailler, on a vraiment envie, on aime l'enseigne, mais s'ils ne règlent pas ce malaise-là, comment voulez-vous qu'on se donne à 100 %? »

Au-delà des salaires, l'enjeu de la polyvalence

